INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócios para a Penso Saúde®: Análise de Mercado, Modelo de Negócio e Perspetivas de Crescimento

Ângela Sofia Maia Guerra

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador(a): Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira,
Professora Associada,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Maio, 2026

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Negócios para a Penso Saúde®: Análise de Mercado, Modelo de Negócio e Perspetivas de Crescimento

Ângela Sofia Maia Guerra

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora: Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira,
Professora Associada,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Maio, 2026

Resumo

O presente Projeto de Mestrado apresenta o plano de negócios para a Penso Saúde®, marca dedicada a cuidados de enfermagem especializados em pessoas com feridas, ao domicílio. Após quase três anos de atividade, verifica-se alguma inconsistência do volume de negócios devido à flutuação do número de clientes, tornando urgente avaliar a viabilidade económica e financeira do negócio.

Realizou-se um diagnóstico estratégico, incluindo a análise das cinco forças de Porter, identificação dos fatores críticos de sucesso e dos segmentos-alvo, e uma avaliação interna dos recursos, das competências e da proposta de valor. Identificaram-se pontos fortes, como a elevada especialização clínica em feridas complexas, a proximidade domiciliária e a continuidade do acompanhamento, e fragilidades, como a dependência de volumes reduzidos, margens pressionadas por serviços altamente personalizados e instabilidade na origem dos clientes.

A revisão da literatura confirma três eixos: envelhecimento e multimorbilidade aumentam a procura de cuidados especializados; a continuidade de cuidados reduz complicações, reinternamentos e recorrência de feridas; e reputação e confiança do cliente tornam-se determinantes de escolha, fidelização e recomendação. A literatura em gestão em saúde sustenta modelos diferenciados e financeiramente sustentáveis.

O estudo analisa receitas, custos e tesouraria da Penso Saúde®, projeta cenários financeiros e o ponto de equilíbrio, concluindo que a sustentabilidade depende de maior volume e de organizar o serviço em episódios completos, parcerias e formação. O plano posiciona a Penso Saúde® como referência em feridas e ostomias, assumindo responsabilidade clínica pelo episódio e combinando assistência direta com produção de conhecimento, contribuindo também para o debate sobre empreendedorismo em enfermagem na comunidade em Portugal.

Palavras-chave: enfermagem, feridas complexas, sustentabilidade financeira, empreendedorismo

Abstract:

This Master's Project develops the business plan for Penso Saúde®, a brand dedicated to specialized nursing care for people with complex wounds at home. After nearly three years of activity, inconsistent revenue linked to fluctuations in client volume makes it necessary to assess the project's economic viability and sustainability in the Portuguese healthcare context.

A strategic analysis was conducted (Porter's Five Forces, critical success factors, target segments), together with an internal assessment of resources, competencies, and value proposition. Strengths identified include advanced clinical specialization in complex wounds, home-based proximity, and continuity of follow-up. Weaknesses include dependence on a limited client base, margin pressure due to highly personalized care, and instability in client acquisition channels.

The literature review supports three key dimensions: population ageing and multimorbidity are driving demand for specialized nursing care at home; continuity of care helps reduce complications, rehospitalization, and recurrence of complex wounds; and reputation and perceived trust are increasingly decisive for choice, loyalty, and recommendation in health services. Health management and clinical entrepreneurship literature also emphasize the need for differentiated, financially sustainable service models.

The project analyses Penso Saúde®'s revenues, costs, and cash flow needs, and estimates break-even through financial scenarios. It concludes that sustainability depends not only on growing client volume, but also on organizing care as complete clinical episodes, building partnerships, and generating additional income through training. The plan positions Penso Saúde® as a reference in wound and ostomy care, assuming responsibility for the full clinical episode and combining direct care with knowledge production, contributing to the broader discussion on nurse-led entrepreneurship in community health in Portugal.

Keywords: nursing, complex wounds, financial sustainability, entrepreneurship

Índice

1. Sumário Executivo 1
2. Introdução 3
2.1. Contexto e Objetivos 3
2.2. Promotores e Forma Jurídica 4
2.2.1. Promotor 4
2.2.2. Forma Jurídica 4
3. Enquadramento Setorial 7
4. Análise Externa / de Mercado 11
4.1. Análise PESTAL 11
4.2. Posição competitiva 13
4.2.1. Principais Concorrentes Diretos e Indiretos 13
4.3. As 5 Forças de Porter 14
4.3.1. Entrada de novos concorrentes — Médio (3/5) 14
4.3.2. Poder dos fornecedores — Baixo–Médio (2–3/5) 16
4.3.3. Poder dos clientes (compradores) — Médio–Alto (4/5) 17
4.3.4. Ameaça de substitutos — Baixo–Médio (2–3/5) 18
4.3.5. Rivalidade entre concorrentes — Médio (3/5) 21
4.4. Análise da concorrência 22
5. Análise Interna 25
5.1. Estrutura 25
5.2. Caracterização 25
5.3. Análise SWOT 28
5.4. Recursos Humanos 30
5.5. Serviços 30
5.6. Situação económico-financeira 31
5.6.1. Desempenho económico (01.01.2025 – 30.06.2025) 31
5.6.2. Interpretação do resultado menos positivo ao fim do 3.º ano de atividade 31
5.6.3. Estrutura de custos e alavancas de melhoria da margem 31
5.6.4. Sustentabilidade económica e próximos passos 32
6. Estratégia 35
6.1. Estratégia 35
6.2. Visão, Missão E Valores Da Organização 37
6.3. Recursos e competências 38
6.3.1. Recursos Tangíveis 38
6.3.2 Recursos Intangíveis 39
6.3.3 Diferenciação dos cuidados 39

6.4. Fatores Críticos de sucesso 40
6.4.1. Excelência clínica e atualização profissional: 40
6.4.2. Confiança e proximidade com o cliente: 40
6.4.3. Gestão da rede de contactos 40
6.4.4. Capacidade de resposta rápida e flexível 40
6.4.5. Reputação técnica e notoriedade da marca 40
6.4.6. Sustentabilidade operacional e financeira 41
6.4.7. Inovação e diferenciação contínua 41
7. Objetivos do plano de negócios 43
7.1. Definição de políticas de implementação de Marketing 43
7.1.1. Políticas de Marketing 43
7.1.2. A Marca 44
7.1.3. Espaço Físico 45
7.2. Marketing-mix 45
7.3. Requisitos para implementação 47
8. Avaliação Financeira 49
8.1. Investimento 49
8.2. Análise de Vendas 51
8.3. Fornecimentos e Serviços Externos 52
8.4. Necessidades em Fundo de Maneio 53
8.5. Demonstração de Resultados 54
8.6. Balanço Previsional 56
8.7. Plano Financeiro e Avaliação do Projeto 57
8.8. Rácios financeiros 59
8.9. Ações subjacentes às projeções financeiras: 60
8.9.1. Escalar a atividade clínica sem degradar margens 60
8.9.2. Estabilizar a procura através de parcerias e da atividade formativa. 60
8.9.3. Gestão da liquidez 61
9. Estratégias para a Melhoria da Acessibilidade da Penso Saúde® 63
9.1. Parcerias institucionais e referenciação estruturada: 63
9.2. Modelos de pacotes clínicos e previsibilidade de custos: 64
9.3. Modelo híbrido de acompanhamento presencial e remoto: 64
9.4. Capacitação de cuidadores informais e literacia em cuidados: 64
9.5. Integração em redes locais e coordenação multiprofissional: 65
9.6. Mitigação da barreira económica através de mecanismos compatíveis com um modelo privado: 65
10. Conclusões 67

11. Referências bibliográficas.....69
Anexos 73
Anexo A - Plano económico-financeiro previsional a cinco anos da Penso Saúde®.....73

Índice de Figuras

Figura 1 - Armazém Penso Saúde®.....25
Figura 2 - Logotipo Penso Saúde®.....27
Figura 3 - Agenda Penso Saúde®.....30
Figura 4 - Investimento em capital fixo (CAPEX) no Modelo IAPMEI (2025).....50
Figura 5 - Vendas e Serviços Prestados no Modelo IAPMEI (2025–2030).....51
Figura 6 - Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) no Modelo IAPMEI (2025–2030).....53
Figura 7 - Fundo de Maneio (Necessidades e Recursos) no Modelo IAPMEI.....54
Figura 8 - Demonstração de Resultados Previsional no Modelo IAPMEI (2025–2030). 55
Figura 9 - Balanço previsional (Ativo, Capital Próprio e Passivo) — Modelo IAPMEI (2025–2030). 57
Figura 10 - Avaliação Financeira do Projeto (FCFF, VAL, TIR e Payback) — Modelo IAPMEI (2025–2030). 59
Figura 11 - Ponto crítico de vendas e rácios financeiros (margens, eficiência e retorno) — Modelo IAPMEI (2025–2030).....60

Índice de Quadros

Quadro 1- Análise PESTAL da Penso Saúde® 12
Quadro 2 - Análise da concorrência.....24

Lista de siglas

ACES — Agrupamento de Centros de Saúde

AML — Área Metropolitana de Lisboa

CAPEX — Capital Expenditure (investimento em capital fixo)

CNPD — Comissão Nacional de Proteção de Dados

CRM — Customer Relationship Management

EBIT — Earnings Before Interest and Taxes (resultado operacional)

EBITDA — Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

ENSP — Escola Nacional de Saúde Pública

EPD/DPO — Encarregado de Proteção de Dados / Data Protection Officer

ERS — Entidade Reguladora da Saúde

FCFF — Fluxo de Caixa Livre para a Empresa

FSE — Fornecimentos e Serviços Externos

IAPMEI — Modelo / entidade IAPMEI

INE — Instituto Nacional de Estatística

IPSS — Instituições Particulares de Solidariedade Social

IPTB — Índice tornozelo-braço

IVA — Imposto sobre o Valor Acrescentado

OECD — Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PESTAL — Análise Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal

PVP — Preço de Venda ao Público

RGPD — Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

RNCCI — Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados

ROE — Return on Equity

ROIC — Return on Invested Capital

SNS — Serviço Nacional de Saúde

SPMS — Serviços Partilhados do Ministério da Saúde

SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TIR — Taxa Interna de Rentabilidade

VAL — Valor Atual Líquido

VR — Valor Residual

VUCA — Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo

1. Sumário Executivo

O presente projeto tem como principal objetivo a elaboração de um plano de negócios para a Penso Saúde®, com vista a promover a sua sustentabilidade financeira e o seu posicionamento competitivo no mercado da saúde. A Penso Saúde® surgiu da identificação de uma lacuna na comunidade no acesso a cuidados diferenciados na área das feridas complexas, lacuna essa agravada no período pós-pandémico, em que os cuidados de saúde primários se tornaram menos acessíveis e com menor capacidade de resposta domiciliária.

Até ao momento, o desenvolvimento da marca e a gestão operacional foram conduzidos de forma essencialmente intuitiva. Apesar do investimento já realizado em formação na área da gestão, essa abordagem revelou-se insuficiente para garantir estabilidade económica e crescimento sustentável. Torna-se, assim, necessário estruturar uma estratégia empresarial clara. Esta trajetória teve início com a frequência do *Executive Master* em Gestão de Serviços de Saúde e consolida-se agora com a elaboração deste plano de negócios, centrado na viabilidade económico-financeira e na perspetiva de evolução da Penso Saúde®.

A Penso Saúde® presta cuidados diferenciados à pessoa com feridas complexas, combinando o acompanhamento de enfermagem especializado com o acesso a consulta médica dedicada a esta área. Embora a intervenção médica seja acionada de forma mais pontual, o núcleo do serviço consiste em visitas domiciliárias de enfermagem, frequentemente várias vezes por semana, orientadas para o tratamento da lesão, à identificação precoce de complicações, à implementação de estratégias de prevenção e à educação contínua da pessoa e dos cuidadores. Trata-se de um modelo de cuidado integrado, centrado na continuidade, na personalização e na segurança clínica. Os elevados níveis de satisfação reportados nas avaliações e a taxa de fidelização observada, apesar de se tratar de um serviço totalmente privado, confirmam a relevância clínica e percebida do serviço. No entanto, a instabilidade do volume de clientes traduz-se em faturação irregular e ganhos ainda insuficientes para garantir rentabilidade consistente, o que evidencia a necessidade urgente de adotar estratégias de consolidação económica.

O projeto inclui uma análise do mercado e dos principais serviços concorrentes, um enquadramento do empreendedorismo em saúde e dos modelos de negócio aplicáveis a pequenas estruturas prestadoras de cuidados clínicos, bem como uma avaliação estratégica da Penso Saúde® através da identificação das suas forças, fragilidades, oportunidades e ameaças. Essa análise evidencia uma oportunidade de diferenciação assente na especialização em feridas complexas, na prestação de cuidados domiciliários com continuidade clínica e na formalização

de uma proposta de valor clara, distinta de outros prestadores generalistas de enfermagem ao domicílio.

O plano de negócios define as linhas estratégicas que a Penso Saúde® deverá adotar para assegurar estabilidade operacional e crescimento: tornar o fluxo de clientes mais consistente, reforçar o posicionamento da marca, profissionalizar o marketing orientado ao comportamento real do consumidor em saúde e diversificar fontes de receita, nomeadamente através da componente de formação. Adicionalmente, prevê-se a otimização de processos e serviços, visando simultaneamente ganhos de eficiência, melhoria da experiência do cliente e incremento do potencial de inovação num setor onde a resposta domiciliária especializada tende a assumir um papel crescente.

Em termos económico-financeiros, o projeto revela viabilidade e capacidade de criação de valor, mesmo numa leitura conservadora. Apesar do esforço inicial de investimento, a Penso Saúde® apresenta uma trajetória de geração de caixa positiva e crescente, sustentada por indicadores favoráveis de rentabilidade e recuperação do investimento em prazo razoável. No seu conjunto, estes resultados confirmam que a consolidação da atividade é financeiramente exequível, desde que acompanhada por maior estabilidade da procura, aumento do volume de atividade e diversificação complementar de receita.

2. Introdução

2.1. Contexto e Objetivos

No mundo atual, vivenciamos aquilo a que se chama um ambiente VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), tornando-o cada vez mais imprevisível e volátil (Pestana, 2020). Também as organizações se confrontam com mais desafios e são obrigadas a adaptarem-se cada vez mais rápido às necessidades sociais. Por esta razão, autores como Khalfan (2006) e Silvius e Schipper (2014), dizem-nos que mudar o *mindset* do gestor será uma emergência, na medida em que deve ampliar as suas competências profissionais e comportamentais, não só para melhorar o resultado da sua entrega ao cliente, como também para o desenvolvimento sustentável da organização e da sociedade.

A situação atual do setor da saúde em Portugal evidencia desafios significativos, especialmente no pós-pandemia, como a escassez de recursos humanos, a sobrecarga do Serviço Nacional de Saúde (SNS) e a crescente procura por cuidados de saúde. Neste contexto, as entidades privadas desempenham um papel crucial na sustentabilidade do sistema de saúde nacional, oferecendo serviços de alta qualidade e complementando a oferta pública. Embora numa escala menor, a Penso Saúde® quer fazer parte da resposta à população que procura cuidados diferenciados no tratamento de feridas. Também no contexto demográfico atual em que 25% da população portuguesa tem mais de 65 anos e estima-se que em 2050 a parcela da população nesta faixa etária seja um terço das pessoas que vivem em Portugal (OECD,2024), o desenvolvimento de projetos na comunidade e que deem resposta às limitações das pessoas idosas prevê-se prioritária para a saúde portuguesa. Contudo a prestação de cuidados de saúde privada pode ser uma barreira importante de acessibilidade para a população nacional. O Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2024, adiantou que apenas 48,3% dos agregados familiares com necessidade de cuidados de saúde domiciliário conseguiram aceder a serviços de saúde pagos. Esta dificuldade de acesso para a restante população com necessidade de cuidados de saúde, deveu-se exatamente à incapacidade financeira, constituindo aqui um desafio também para a Penso Saúde®.

Neste contexto, o projeto apresentado tem como objetivos:

Objetivo Geral:

- Criar um plano de negócio estratégico e sustentável para a Penso Saúde®, que permita a sua consolidação no mercado e crescimento financeiro.

Objetivos Específicos:

- Avaliar o mercado e identificar oportunidades de diferenciação;
- Diagnosticar os principais desafios da empresa (financeiros, operacionais, marketing);
- Definir estratégias de marketing, operação e gestão financeira;
- Elaborar uma proposta de posicionamento da marca;
- Criar um plano de ação para o crescimento da empresa a médio prazo.

2.2. Promotores e Forma Jurídica

2.2.1. Promotor

A fundadora e gestora do projeto é enfermeira há mais de 11 anos, mas começou a sua atividade profissional muito jovem, há 14 anos, no atendimento ao público no setor têxtil. Iniciou o seu percurso na saúde simultaneamente no setor público e privado, em contexto hospitalar e em contexto de hemodiálise. Ao longo dos anos investiu sempre na formação em múltiplas vertentes, priorizando sempre o ensino académico. Atualmente pretende otimizar os seus projetos com uma ótica mais empresarial e empreendedora aliada à melhor e mais humanizada prestação de cuidados à nossa comunidade. É enfermeira especialista e mestre em enfermagem médico-cirúrgica, na vertente da área da nefrologia, na qual estudou a relação da doença renal crónica ao aparecimento de feridas, conjugando assim as suas duas grandes áreas de eleição. É ainda pós-graduada em cuidados à pessoa em situação crítica, contando com vários anos de experiência em contexto de Cuidados Intensivos e Pós-Graduada em prevenção e tratamento de feridas e viabilidade tecidular, conferindo-lhe as competências necessárias para o desenvolvimento de uma abordagem diferenciada nesta área da prestação de cuidados. Procura estar sempre atualizada apostando frequentemente em formação nas áreas nas quais presta cuidados e, mais recentemente na área da gestão e marketing com o objetivo de fazer crescer a sua marca pessoal. É ainda formadora de profissionais de saúde, área pela qual tem enorme gosto e que pretende investir no âmbito da marca Penso Saúde®.

2.2.2. Forma Jurídica

A Penso Saúde® desenvolve atualmente a sua atividade através de uma estrutura individual, associada à fundadora, no âmbito de atividade profissional liberal na área da enfermagem. A marca opera com enquadramento fiscal em contabilidade organizada, com acompanhamento por contabilista certificada. Sendo uma atividade inserida no setor da prestação privada de cuidados de saúde, o projeto observa os requisitos legais e regulatórios aplicáveis, incluindo o

enquadramento junto da Entidade Reguladora da Saúde (ERS), bem como as obrigações associadas à faturação, proteção de dados e demais normas aplicáveis à prestação de cuidados no domicílio.

3. Enquadramento Setorial

Portugal atravessa uma transição demográfica acelerada que combina longevidade elevada com envelhecimento populacional e multimorbilidade, reconfigurando a procura por cuidados de continuidade no domicílio. Em 2024, mais de 272 mil agregados familiares (6,1%) tinham pelo menos uma pessoa a necessitar de cuidados de saúde e apoio domiciliário, contudo apenas 48,3% conseguiram aceder a serviços profissionais pagos e 68,7% destes relataram dificuldade em suportar as despesas, deixando 51,7% da procura sem resposta (INE, 2025). Este desfasamento entre necessidade e acesso tem expressão clínica e económica, uma vez que prolonga internamentos, dificulta altas e aumenta o risco de eventos adversos em casa, com impacto direto na eficiência do sistema e no bem-estar das famílias.

No lado da oferta, o acesso aos cuidados primários apresenta fragilidades que agravam a lacuna assistencial. Em 2023, 16,5% dos inscritos estavam sem médico de família (≈1,7 milhões de pessoas), num contexto de redução do número efetivo de médicos, concursos com vagas por preencher e assimetrias territoriais marcadas, incluindo ACES da Área Metropolitana de Lisboa e do Oeste com mais de 30% de clientes sem médico de família (Costa et. al., 2024). Estes constrangimentos, combinados com barreiras económicas ao acesso domiciliário, ampliam a oportunidade para soluções de proximidade que integrem cuidados, desburocratizem percursos e aliviem pressões sobre os serviços hospitalares e de urgência.

A evidência internacional e nacional aponta que cuidados domiciliários estruturados por equipas multiprofissionais, geram ganhos sensíveis à enfermagem: melhorias na mobilidade, das atividades de vida diária e na cognição, redução do número de quedas, úlceras por pressão, dor e reinternamentos, com diminuição de custos para o sistema e aumento da satisfação de clientes e cuidadores. Em áreas específicas, como feridas complexas, a gestão protocolada e a abordagem por episódios têm relevância clínica e económica, reforçando o racional de modelos centrados em valor e resultados medidos.

Este enquadramento converge com prioridades de política pública como a integração de cuidados, proximidade e sustentabilidade e abre espaço para parcerias operacionais entre prestadores de base comunitária, seguradoras e autarquias. Modelos contratuais orientados a resultados permitem alinhar incentivos, reduzir custos evitáveis e transformar procura latente em acesso efetivo. Na verdade, o setor apresenta uma oportunidade clara para iniciativas como a Penso Saúde®, posicionadas na interface domicílio-comunidade, com *pricing* transparente e capacidade de comprovar impacto clínico, operacional e económico mediante indicadores validados.

Durante e após a pandemia da COVID-19, os consumidores migraram para os canais digitais e obrigaram as empresas a dar-lhes resposta, aumentando a interação com o cliente por canais online em 80%, quando comparando ao período pré-pandémico (O'Toole et al., 2020). A necessidade de trabalhar e interagir com os clientes remotamente exigiu investimentos em segurança de dados como nunca visto, e já uma vez feito o investimento, prevê-se a utilização destes canais a longo prazo. O poder tecnológico traz um poder disruptivo nas organizações e prevê um futuro ainda mais acelerado para os gestores de projetos. Na sua revisão de literatura, Guerra (2021) faz referência a ideias e autores com ideologias interessantes no mundo do empreendedorismo e àquilo a que o associamos, não só na saúde. Provavelmente, a grande maioria de nós associa o conceito à criação de uma empresa ou negócio, mas os autores revelam não ser necessariamente assim e traduzem-nos a ideia de que ser empreendedor é transformar a procura em oferta e reagir às transformações que ocorrem no mercado. Ser empreendedor significa rever os conceitos de negócio, inovação e de recriação das empresas. Os consumidores na área da saúde são cada vez mais exigentes e requerem respostas mais eficientes, serviços mais flexíveis e atraem-se pela inovação. Com vista à satisfação dos clientes, as organizações de saúde deverão redefinir estratégias para manter a competitividade e garantirem a distinção (Guerra, 2021). Tudo isto se configura como um desafio para os profissionais e serviços de saúde, pondo de parte atitudes obsoletas como a acomodação e a rotina.

Ao longo dos últimos anos tem existido um aumento constante na necessidade de serviços de saúde ao domicílio e uma forte tendência para as pessoas escolherem ficar em casa e viver o maior tempo possível de forma independente (UKHCA, 2019). Além disso, o avanço da tecnologia acelerou uma mudança de paradigma para cuidados mais personalizados, holísticos e preventivos. As expectativas dos consumidores também aumentaram para ter uma abordagem mais personalizada e que responda às suas necessidades. Existe uma mudança comportamental por parte do cliente, apresentando-se cada vez mais exigente, dando importância ao conforto, aos custos e a níveis de erros baixos (Eiriz e Figueiredo, 2005).

A quantidade de novos negócios na área enfermagem é inferior a outras áreas profissionais, como as da fisioterapia, psicologia ou nutrição. Colichi & Lima (2018) consideram a possibilidade da influência de uma cultura voltada para a cura e hospitalocêntrica possa justificar a pouca adesão dos enfermeiros a projetos empreendedores. Também o facto de existir muita necessidade de contratação destes profissionais, quer pelo setor público, quer pelo setor privado, acaba por atrai-los devido à segurança financeira que este tipo de emprego confere. Empreender ainda é considerada uma atividade "de risco", na ótica dos profissionais

de enfermagem, colocando-a em segundo plano (Colichi & Lima, 2018). No entanto, o desejo de empreender é uma característica individual que traduz a possibilidade de liberdade, independência, autonomia, criatividade e lucratividade geradas a partir da criação do "seu próprio negócio" e está ao alcance de todos aqueles que são motivados por estes traços. As vivências pessoais, experiências profissionais e conhecimentos prévios sobre o objeto social da empresa também são aliados na construção de qualquer negócio ou empresa de saúde (Meek, 2015 & Backes, 2016).

O crescimento do setor privado de saúde em Portugal, permite o aumento da oferta e também oferece ao cliente uma maior oportunidade de escolha. Assim, estas empresas e organizações privadas de saúde devem apostar em diferentes áreas e tornar-se diferenciadoras. De acordo com o site da Sebrae (2005) as micro e pequenas empresas precisam de analisar melhor as oportunidades/ameaças de mercado e os pontos fortes/fracos da organização, mas raramente o fazem porque não dispõem de profissional especializado em marketing (Gonçalves, 2020).

4. Análise Externa / de Mercado

4.1. Análise PESTAL

A análise PESTAL permite avaliar os fatores macroambientais que influenciam a atuação da Penso Saúde®, enquanto organização inserida no setor da saúde privada em Portugal. Num momento em que o Sistema Nacional de Saúde (SNS) enfrenta desafios estruturais, o papel das instituições privadas tem ganho maior relevância. Assim, torna-se essencial compreender como os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais afetam o posicionamento e a estratégia da empresa que se apresentam abaixo, no Quadro 1.

Dimensão	Análise macroambiental	Implicações para a Penso Saúde®	Fontes
Político	Em 2025, verificou-se instabilidade política (queda do Governo após moção de confiança e eleições legislativas antecipadas), com potencial impacto nas políticas de saúde e na articulação entre SNS, setor privado e entidades financiadoras.	Exige flexibilidade estratégica, vigilância do contexto regulatório e diversificação de canais (referenciação, parcerias, etc).	AP News (2025).
Económico e demográfico	Envelhecimento populacional elevado; peso relevante de pagamentos diretos e seguros; pressão inflacionista sobre custos; condicionantes de recursos humanos em saúde e crescimento do setor privado.	Aumenta a procura potencial por cuidados domiciliários especializados, mas impõe disciplina de custos, *pricing* sensível, capacidade de resposta e, eventuais acordos com seguradoras/subsistemas e parceiros institucionais.	OECD (2025); ERS (2025).
Sociocultural	Necessidades não satisfeitas por custo/distância/tempos de espera e procura acrescida de prestadores privados; a saúde digital existe, mas é modulada por idade, literacia e rendimento (clivagem digital).	Favorece propostas de valor com proximidade, rapidez, personalização e educação terapêutica; comunicação clara para clientes e cuidadores e serviços que não dependam apenas de canais digitais.	OECD (2025); Lima et al. (2025).

Tecnológico	Infraestrutura digital de saúde; teleconsultas e modelos híbridos em expansão; exemplos recentes mostram crescimento do uso de teleconsultas.	Este contexto reforça a adequação do modelo tecnológico já adotado pela Penso Saúde®, que integra sistema de agendamento, faturação eletrónica, registo clínico digital e procedimentos de proteção de dados, contribuindo para maior eficiência, rastreabilidade da informação e suporte ao seguimento clínico e operacional.	European Observatory (2025); SPMS (2025).
Ambiental	Gestão de resíduos de cuidados de saúde exige tratamento que reduza perigosidade e cumprimento de requisitos legais; tratamento por operadores autorizados e responsabilidade do produtor.	Exige a correta segregação, acondicionamento, rastreabilidade e encaminhamento dos resíduos clínicos. A Penso Saúde® já assegura esta componente através de serviço contratado de gestão de resíduos, mantendo-se igualmente relevante a otimização de consumíveis e deslocações numa lógica de sustentabilidade operacional.	Portaria n.º 43/2011.
Legal	Registo na ERS é obrigatório e condição de funcionamento; abrange unidades móveis/domicílio e telemedicina. Dados de saúde são categorias especiais (RGPD) e a nomeação de EPD/DPO é obrigatória em casos específicos.	No plano legal e organizacional, a Penso Saúde® já assegura a regularização regulatória aplicável, a obtenção de consentimento informado, a adoção de política de privacidade, a proteção da informação clínica, a faturação transparente e os procedimentos de conformidade documental necessários à prestação privada de cuidados de saúde no domicílio.	ERS (2025); CNPD (2025).

Quadro 1- Análise PESTAL da Penso Saúde®

4.2. Posição competitiva

A Penso Saúde® posiciona-se no segmento dos cuidados de saúde ao domicílio, com enfoque especializado na prevenção, avaliação e tratamento de feridas e ostomias. No contexto competitivo, a sua proposta de valor distingue-se de prestadores domiciliários generalistas pela combinação de especialização clínica, proximidade, continuidade assistencial e personalização da intervenção.

Mais do que disponibilizar atos isolados de enfermagem ao domicílio, a Penso Saúde® procura afirmar-se como um prestador diferenciado na gestão de situações clínicas complexas, assegurando acompanhamento técnico especializado no contexto domiciliário. Este posicionamento permite responder a necessidades que valorizam não apenas a execução do tratamento, mas também a conveniência, a rapidez de resposta, a monitorização da evolução clínica e a adaptação do cuidado ao contexto da pessoa e da família.

Neste sentido, a posição competitiva da Penso Saúde® assenta menos numa lógica de concorrência por preço e mais numa lógica de diferenciação por valor clínico percebido, qualidade técnica e continuidade de cuidados.

4.2.1. Principais Concorrentes Diretos e Indiretos

À data da análise, e com base na informação disponível, não foram identificados em Portugal concorrentes exclusivamente dedicados, de forma clara e assumida, ao tratamento especializado de feridas e ostomias ao domicílio. Ainda assim, podem considerar-se concorrentes diretos todos os prestadores privados que disponibilizam cuidados de enfermagem domiciliários incluindo, entre outros, tratamentos de feridas, ainda que de forma generalista e sem foco exclusivo nesta área.

Como concorrentes indiretos, incluem-se as consultas de ambulatório hospitalar e clínico, os serviços privados de saúde com resposta presencial, os cuidados prestados no âmbito do SNS, bem como plataformas de telemedicina ou de aconselhamento remoto que, embora não substituam integralmente a intervenção domiciliária especializada, podem constituir alternativas percecionadas pelos clientes em determinadas situações.

Face a estas alternativas, a Penso Saúde® apresenta vários fatores de diferenciação relevantes:

- **Especialização clínica**, centrada no tratamento de feridas agudas, cirúrgicas e crónicas, incluindo situações de maior complexidade, como queimaduras, úlceras e terapia compressiva;

- **Competência técnica** da equipa, sustentada pela formação avançada e experiência da fundadora;
- **Modelo domiciliário especializado**, que reforça a conveniência para o cliente, reduz a necessidade de deslocações e favorece a continuidade assistencial;
- **Integração de tecnologia** e flexibilidade organizacional, através de agendamento online, acompanhamento à distância e instrumentos de avaliação clínica no domicílio, como o Doppler portátil.

Apesar destas vantagens, subsistem também algumas limitações com impacto na consolidação da posição competitiva deste negócio. Em primeiro lugar, a variabilidade da procura dificulta o planeamento operacional e a gestão eficiente da agenda, uma vez que diferentes clientes exigem intensidades de acompanhamento muito distintas. Em segundo lugar, a escala geográfica ainda limitada restringe a capacidade de crescimento e dilui o potencial de cobertura do serviço. Acresce a isto a existência de prestadores generalistas ou respostas institucionalizadas, públicas e privadas, que podem captar procura sobretudo nos segmentos mais sensíveis ao preço. Por fim, a escassez de dados de mercado comparáveis dificulta análises de benchmarking e a avaliação objetiva do posicionamento relativo da Penso Saúde®.

Em perspetiva futura, o reforço da posição competitiva do negócio poderá passar pela expansão geográfica seletiva, pelo desenvolvimento de parcerias com seguradoras, clínicas, unidades de saúde e outras entidades referenciadoras, pela aposta na formação e capacitação de profissionais e cuidadores, e pelo aprofundamento de soluções de telemonitorização e avaliação remota complementar. Estas iniciativas poderão aumentar notoriedade, gerar fluxos de referenciação mais estáveis e reduzir a dependência de procura avulsa.

4.3. As 5 Forças de Porter

4.3.1. Entrada de novos concorrentes — Médio (3/5)

Apesar do baixo investimento inicial em material clínico, existem barreiras não financeiras que reduzem parcialmente a facilidade de entrada. A primeira é a barreira regulatória e ética: a prestação de cuidados de saúde ao domicílio implica registo profissional na Ordem dos Enfermeiros, cumprimento de normas de controlo de infeção, consentimento informado e gestão de dados clínicos sensíveis de acordo com o RGPD, bem como o registo da prestação de cuidados na Entidade Reguladora da Saúde. Estes requisitos não impedem a entrada, mas

atrasam a operação de *players* puramente oportunistas ou não especializados e criam risco legal para modelos de *marketplace* pouco controlados.

Em segundo lugar, há uma barreira reputacional e técnica. O tratamento de feridas complexas (úlceras por pressão, feridas cirúrgicas complicadas, pé diabético, etc.) exige conhecimento especializado, experiência acumulada e capacidade de decisão clínica rápida. Esta diferenciação técnica gera confiança junto de clientes, cuidadores e instituições na comunidade, confiança essa que novos concorrentes generalistas demoram tempo a conquistar.

A Penso Saúde® pretende consolidar essa barreira através de protocolos clínicos próprios, auditoria contínua de resultados e comunicação transparente desses resultados (tempos médios de cicatrização, redução da dor, taxa de recidivas), reforçando a perceção de marca clínica de referência e não apenas de "enfermeiro ao domicílio".

Um terceiro fator é a fidelização relacional. O segmento-alvo (clientes crónicos, pessoas idosas, pós-operatórios com mobilidade reduzida, etc.) valoriza continuidade e previsibilidade. Uma vez estabelecida a relação terapêutica e a confiança com uma equipa regular, a probabilidade de mudança para um novo prestador apenas por ser mais barato diminui, aumentando os custos de mudança (*switching costs*) para o cliente e a família. Ao estruturar programas de acompanhamento por episódio (pack de tratamento + follow-up + teleaconselhamento), a Penso Saúde® integra o cliente num percurso clínico completo, em vez de visitas avulsas, reduzindo o espaço de captação por novas entradas low-cost.

Por último, importa referir a necessidade de escala para viabilidade económica. Muitos entrantes começam de forma informal (1-2 profissionais isolados), mas rapidamente enfrentam limites operacionais: ausência de cobertura 7 dias por semana, incapacidade de resposta urgente, falta de interoperabilidade documental para relatórios a médicos assistentes e seguradoras. A Penso Saúde® sente também esta dificuldade, por contar apenas com 2 enfermeiras na prestação de cuidados e uma médica. Contudo, ao posicionar-se desde o início como uma estrutura organizada — com registos clínicos padronizados, linha de aconselhamento remoto e potenciais parcerias formais com lares, clínicas e outras instituições — aumenta o nível de serviço esperado pelo mercado. Isto forças futuras entrantes a replicar não só o ato clínico, mas todo o ecossistema de suporte, elevando a barreira funcional à entrada.

Em síntese, a ameaça de novos concorrentes é classificada como **Média (3/5)**: existem condições de entrada relativamente acessíveis, mas a Penso Saúde® procura reforçar essas barreiras através de especialização clínica, prova de resultados, continuidade de cuidados e integração em rede, dificultando a replicação rápida por *players* generalistas.

4.3.2. Poder dos fornecedores — Baixo–Médio (2–3/5)

Adicionalmente, o poder negocial dos fornecedores é mitigado pelo facto de a Penso Saúde® não depender apenas de consumíveis físicos. A proposta de valor inclui também serviços clínicos especializados, teleaconselhamento e acompanhamento ao longo do episódio de cicatrização. Isto reduz o peso relativo do material no preço final percebido pelo cliente e, portanto, limita a capacidade do fornecedor de condicionar as margens. Ou seja, mesmo que alguns pensos registem aumentos de custo, o cliente continua a reconhecer valor no protocolo especializado e nos resultados (cicatrização mais rápida, menos dor, menos recidivas), e não apenas no produto aplicado.

Outro ponto é a possibilidade de internalizar *stock* crítico em pequena escala para materiais de alto impacto terapêutico e baixo volume (ex.: pensos avançados para feridas exsudativas complexas). Ter buffer stock reduz a urgência de compra em último minuto — e a urgência é precisamente o momento em que o fornecedor ganha poder. Ao gerir níveis mínimos de segurança e ao planear o consumo por episódio clínico estimado, a Penso Saúde® diminui a exposição à pressão negocial de curto prazo para obter entregas rápidas.

Importa também considerar que muitos destes fornecedores competem entre si pelo reconhecimento clínico e pela incorporação dos seus produtos nos protocolos-padrão. Ao posicionar-se como especialista em tratamento de feridas e ao divulgar indicadores de desempenho (KPIs clínicos, tempos médios de cicatrização), a Penso Saúde® pode passar a assumir um papel de validação técnica no ecossistema. Esse estatuto cria um efeito inverso de dependência: certos fornecedores quererão ser "a referência utilizada pela Penso Saúde®", o que reduz ainda mais o poder unilateral que poderiam ter sobre preço e condições comerciais.

No entanto, o risco não desaparece totalmente. Em segmentos altamente específicos, por exemplo, pensos de elevada tecnologia, a oferta é menos concorrencial e a substituição não é trivial sem comprometer o resultado clínico. Nessas situações particulares, o fornecedor pode impor prazos mínimos de encomenda, lotes mínimos ou preços premium, afetando diretamente a margem da Penso Saúde®.

Em síntese, o poder dos fornecedores é classificado como Baixo–Médio (2–3/5): no dia a dia existe disponibilidade de múltiplos equivalentes e margem negocial; contudo, em nichos terapêuticos de alta especialização, ainda há risco de dependência de poucos *players*, o que pode pressionar custos e continuidade.

4.3.3. Poder dos clientes (compradores) — Médio–Alto (4/5)

Apesar da elevada sensibilidade ao preço, nem todos os clientes exercem esse poder da mesma forma. Há essencialmente dois perfis:

- **Cliente individual / família** (por exemplo, um cliente pós-operatório, idoso ou cliente crónico com ferida): este cliente está emocionalmente fragilizado e operacionalmente sobrecarregado (dor, limitação de mobilidade, medo de infeção, falta de tempo por parte da família/cuidador). Nestas circunstâncias, o foco não é apenas "Quanto custa por tratamento?", mas sim "Quem me garante que isto fica resolvido com segurança e sem eu ter de ir às urgências?". Esta perceção de risco clínico pode atenuar o poder negocial imediato do cliente individual, uma vez que, em cuidados de saúde, atributos como a modalidade de prestação, a continuidade do contacto profissional e a adequação do acompanhamento podem influenciar a preferência do cliente para além do custo isolado (Whitty et al., 2013).
- **Cliente institucional / comprador profissional** (como lares, unidades de cuidados continuados, clínicas privadas que pretendem seguimento em domicílio): aqui o comportamento é diferente. Estas entidades compram volume, com potencial de encaminhar vários clientes. Como veem a Penso Saúde® como um fornecedor externo e comparável a alternativas, podem exercer pressão para tabelar preços, exigir pacotes com valor fechado por episódio (tratamento até cicatrização / x visitas + linha de aconselhamento) e tentar assegurar bloqueios de agenda preferencial. Este perfil tem maior poder negocial porque pode ameaçar desviar vários clientes para outro prestador.

A Penso Saúde® pretende mitigar esse poder negocial e, em vez de visitas isoladas sem compromisso — facilmente comparáveis por preço/hora —, oferecer programas estruturados, com avaliação inicial, plano terapêutico, execução, monitorização fotográfica segura e anonimizada e follow-up remoto. Ao transformar o serviço num episódio clínico com *outcome* declarado, e não num ato isolado, torna-se mais difícil para o comprador comparar apenas o "preço por penso", reduzindo a pressão puramente economicista.

Outro vetor que aumenta o poder dos clientes é a facilidade de reputação pública e *word-of-mouth* digital. Na área dos serviços ao domicílio, avaliações online negativas (tempo de resposta, empatia, higiene, resultados) podem ter impacto direto na aquisição de novos clientes. Isto dá ao cliente um poder indireto: caso a experiência não corresponda à expectativa, a reputação pode ser afetada rapidamente, o que coloca pressão sobre a Penso Saúde® para manter padrões de serviço, comunicação clara e disponibilidade fora do "horário clássico". Essa necessidade de responsividade e humanização acrescenta custo operacional.

Existe também outra questão importante: a comparabilidade percebida. Embora o tratamento de feridas complexas exija competência diferenciada, para muitos clientes leigos "enfermeiro é enfermeiro". Esta perceção reduz a diferenciação aos olhos de quem está apenas a fazer uma primeira pesquisa e aumenta o risco de escolha pelo preço mais baixo. A estratégia de divulgação de casos de antes e depois, devidamente anonimizados, tempos de cicatrização e demonstração de protocolos clínicos próprios ajuda a reeducar o mercado e a deslocar a decisão do "mais barato" para o "mais eficaz/seguro", o que dilui o poder negocial puramente financeiro do comprador.

Finalmente, importa reconhecer que a pressão económica sobre as famílias, agravada por lacunas de resposta do SNS e tempos de espera, mantém o tema do preço no centro. Mesmo quando valorizam conveniência e segurança clínica, os clientes continuam a exigir previsibilidade e transparência de custo. Daí a importância estratégica de packs fechados, descontos de continuidade e, sobretudo, futuros acordos com seguradoras e subsistemas, até porque, sempre que uma parte do custo é comparticipada ou reembolsável, o cliente sente menos necessidade de negociar, reduzindo o seu poder negocial direto sobre a Penso Saúde®.

Em síntese, o poder dos clientes é classificado como **Médio–Alto (4/5)**, na medida em que os compradores podem comparar preços, trocar de prestador e impactar a reputação. Porém, este poder é atenuado nos casos clínicos de maior vulnerabilidade, nos quais o tempo de resposta e a confiança prevalecem sobre o preço, e poderá ser mitigado pela criação de pacotes de valor clínico e por parcerias com seguradoras e subsistemas.

4.3.4. Ameaça de substitutos — Baixo–Médio (2–3/5)

Apesar de existirem alternativas aparentes, poucas conseguem replicar simultaneamente três dimensões centrais da proposta de valor da Penso Saúde®: competência clínica especializada em feridas complexas, continuidade e seguimento ativo até à cicatrização, e conveniência logística (todo o material disponível + domicílio + resposta rápida + acompanhamento remoto). É nesta combinação que reside a barreira aos substitutos diretos.

Em termos de análise estratégica, podem distinguir-se quatro grandes grupos de substitutos:

- **SNS:** estes serviços têm custo direto reduzido para o cliente, o que teoricamente os torna substitutos fortes. Contudo, na prática, a acessibilidade varia muito: tempos de espera para marcação, horários limitados, necessidade de deslocação física e, muitas vezes, ausência de continuidade garantida com o mesmo profissional. Para clientes com mobilidade reduzida,

dor, feridas exsudativas ou risco de infeção, cada deslocação representa um esforço clínico e logístico significativo. Esta fricção reduz a atratividade do SNS como substituto real de um serviço domiciliário altamente responsivo e contínuo.

- **Autocuidado / cuidador informal sem supervisão especializada:** este é provavelmente o substituto mais frequente ("tratamos nós em casa"). Do ponto de vista económico, é quase custo zero imediato, pelo menos na perceção da família. Mas tem dois problemas que limitam a sua sustentabilidade como verdadeiro substituto:
  - risco clínico (tratamentos incorretos, ausência de desbridamento adequado, não deteção precoce de sinais de infeção, etc.);
  - risco temporal (o atraso em procurar ajuda especializada pode agravar a ferida, prolongar o tempo até à cicatrização e aumentar a dor e a probabilidade de reinternamento ou necessidade de antibioterapia).

Ou seja, o autocuidado existe e "retira" alguma procura, mas gera frequentemente retornos posteriores com complicações. Isto significa que é um substituto comportamental perigoso, não um substituto clinicamente equivalente.

- **Teleconsultas / canais digitais genéricos** (grupos online, vídeos, conteúdo educativo não personalizado): a teleconsulta ou o "mandar Figura e pedir conselho rápido" pode dar ao cliente a ilusão de uma alternativa mais barata e imediata. Mas o tratamento de feridas mais graves exige atos presenciais concretos (ex.: desbridamento, escolha de terapêutica compressiva, aplicação de material especializado, etc.), que não podem ser executados com segurança através de instruções genéricas. Na prática, o teleaconselhamento sem ato presencial tende a funcionar apenas como triagem ou reforço educativo, e não como tratamento definitivo, o que limita o seu poder como substituto real.
- **Serviços pontuais de terceiros** (ex.: farmácias ou clínicas de enfermagem não especializadas que fazem apenas o "penso"): estes *players* podem competir em preço por ato isolado ("troca de penso rápida"), sobretudo em feridas simples e agudas. No entanto, raramente oferecem:
  - plano terapêutico longitudinal orientado para *outcome* (cicatrização completa num determinado período);
  - monitorização estruturada da evolução;
  - educação do cuidador e prevenção de recidivas.

Isto quer dizer que são substitutos aceitáveis para problemas simples e autolimitados, mas não substituem a abordagem da Penso Saúde® nos casos complexos ou crónicos, onde está o core de valor clínico e económico.

Destas quatro classes de substitutos, apenas duas — o SNS com boa acessibilidade a nível local e unidades de proximidade que disponham de equipa de enfermagem experiente e disponível — conseguem oferecer algo que o cliente vê como comparável em termos de "segurança clínica + custo". Mesmo assim, perdem conveniência domiciliária e continuidade dedicada.

Isto suporta a avaliação da ameaça como **Baixo–Médio (2–3/5)**. Realmente, há alternativas funcionais, mas poucas conseguem entregar a mesma proposta integrada de valor clínico, conveniência e acompanhamento contínuo até à resolução.

O modelo híbrido proposto, com avaliação inicial multiprofissional (enfermagem + medicina), primeira intervenção presencial especializada, telemonitorização precoce (24h), educação clara do cuidador com limiares de alarme e *follow-up* tardio de prevenção de recidivas, transforma o serviço numa "linha de cuidado completa", e não numa mera "troca de penso". Ao desenhar a experiência como um percurso clínico fechado com *outcome* — cicatrização segura e sustentada, prevenção de reinternamento e/ou recidiva —, a Penso Saúde® torna mais difícil para o cliente concluir que "isto pode ser substituído por X". O que está a ser vendido deixa de ser um ato técnico unitário e passa a ser a resolução do episódio clínico.

Em termos de vigilância estratégica, a Penso Saúde® deve monitorizar sistematicamente:

- tempos de acesso a cuidados de enfermagem no tratamento de feridas no SNS a nível local;
- percentagem de clientes que tentaram autocuidado antes de recorrer ao serviço;
- taxa de complicações que chegam após "tratamento em casa" mal conduzido.

Se estes indicadores começarem a mostrar que o SNS está a responder mais rapidamente, ou que os cuidadores estão a ganhar competência segura, a ameaça de substitutos sobe. Se, pelo contrário, se comprovar que a intervenção especializada precoce reduz complicações e reinternamentos, a diferenciação reforça-se e a ameaça desce.

A ameaça de substitutos é, assim, **Baixo–Médio (2–3/5)** porque existem alternativas percecionadas (SNS, autocuidado, teleaconselhamento simples), mas, na maior parte dos casos, essas alternativas não replicam o mesmo nível de conveniência, acompanhamento contínuo e compromisso explícito com o *outcome* clínico final. A formalização de um percurso híbrido (visita presencial inicial + telemonitorização + educação + *follow-up* preventivo) reduz ainda mais a substituibilidade percebida e protege a proposta de valor central da Penso Saúde®.

4.3.5. Rivalidade entre concorrentes — Médio (3/5)

A procura destes serviços tem vindo a crescer de forma estrutural, sustentada pelo envelhecimento demográfico e pela multimorbilidade da população, fatores que tendem a amortecer uma competição puramente baseada no preço. Contudo, a maior transparência digital, impulsionada por plataformas que disponibilizam profissionais de enfermagem ao domicílio e exibem preços por visita/hora, pode reativar dinâmicas de guerra de preços, sobretudo em serviços percecionados pelo cliente leigo como comoditizados ("troca de penso").

A rivalidade atual é essencialmente regional e relacional, não massificada. Há vetores que aumentam a rivalidade, nomeadamente a perceção de comoditização do ato técnico. Para parte dos compradores, o serviço é visto como uma tarefa padronizada ("qualquer enfermeiro pode fazer a mesma coisa"), o que facilita a comparação quase exclusiva pelo preço unitário por visita. Também as plataformas e *marketplaces* aproximam o setor de uma lógica quase de leilão, em que prestadores menos diferenciados aceitam baixar preços para captar volume rapidamente.

Existem, contudo, forças que atenuam esta rivalidade e impedem que ela escale para uma guerra de preços generalizada:

- Continuidade terapêutica e confiança clínica. Em feridas crónicas, ostomias recentes ou pós-operatórios de risco, o cliente e a família valorizam a continuidade com a mesma equipa e a perceção de segurança ("estas pessoas já conhecem o caso, sei que estou a ser seguido"). Essa relação de confiança cria fidelização, ou seja, um concorrente marginalmente mais barato não conquista automaticamente um caso já em seguimento.
- Complexidade clínica crescente. No caso de feridas complexas, pé diabético, úlceras por pressão avançadas e ostomias, que exigem competência específica, capacidade de decisão e gestão do risco de infeção, os prestadores capazes de demonstrar *know-how* avançado deixam de competir como "mais um enfermeiro domiciliário" e passam a competir como referência clínica diferenciada. Quanto maior a diferenciação, menor a comparabilidade direta e menor a pressão para alinhar preços com o patamar mais baixo do mercado.
- Limitações reais de capacidade e escala. Muitos concorrentes não conseguem garantir disponibilidade rápida, continuidade diária ou cobertura em horários sensíveis (ex.: fins de semana). Assim, mesmo quando existem "concorrentes" na mesma zona, a capacidade efetiva de resposta não é equivalente, o que reduz a rivalidade em termos práticos.

Para a Penso Saúde®, a mitigação da rivalidade não passa por competir "ao preço da hora", mas por se tornar menos substituível. Em síntese, a rivalidade entre concorrentes no setor é

classificada como Média (3/5): existe pressão competitiva, sobretudo nos serviços percecionados como genéricos e facilmente comparáveis em preço; porém, o mercado continua fragmentado, a procura estrutural está a crescer e há espaço para diferenciação clínica, continuidade de cuidados e responsabilização pelo *outcome*. Estas alavancas estratégicas reduzem a probabilidade de uma guerra de preços pura e sustentam a viabilidade económica da Penso Saúde®.

4.4. Análise da concorrência

Realizou-se um benchmarking comparativo dos principais prestadores com atuação no Pinhal Novo e em localidades situadas num raio de 20 km (Quadro 2). A recolha de dados combinou contacto telefónico com análise sistemática de websites e redes sociais. Foram igualmente incluídas empresas sediadas noutras regiões do país que prestam serviços nesta área geográfica. Os resultados encontram-se sintetizados na tabela, permitindo identificar, para cada concorrente, os respetivos pontos fortes e limitações.

No que respeita à especialização em feridas, à data da análise, nenhum concorrente se apresenta publicamente como especialista em feridas complexas, isto é, com protocolos dedicados, estomaterapia e indicadores de resultados clínicos publicados. Quando mencionado, este serviço surge de forma genérica, sob designações como “tratamentos” ou “pensos de feridas”.

Concorrente	Atuação geográfica	Comunicação da oferta na área das feridas	Pontos fortes identificados	Limitações identificadas
Penso Saúde®	Prestador com sede no Pinhal Novo e comunicação centrada em cuidados de saúde ao domicílio na área das feridas complexas.	Apresenta enfoque explícito na prevenção, diagnóstico e tratamento de feridas, incluindo feridas agudas, feridas crónicas, queimaduras, pé diabético, terapia compressiva e cuidados com ostomias. https://pensosaude.pt/	Elevado grau de diferenciação técnica na comunicação digital; posicionamento claro na área das feridas; integração de áreas complementares como terapia compressiva e ostomias.	Limitação geográfica; Modalidade híbrida pouco desenvolvida.
Auxilium Saúde	Atua na região de Setúbal e áreas limítrofes.	Inclui a área de feridas nos serviços, com menção a penso simples, penso de ferida categoria II, penso complexo categoria III e IV, penso grande com ligadura e remoção de agrafos/pontos. https://auxiliumsaude.pt/sobre/	Presença regional e descrição objetiva de tipologias de pensos, sugerindo alguma organização da oferta.	Ausência de referência pública a consulta especializada de feridas complexas, ostomaterapia ou resultados clínicos publicados. Menção a cuidados mais generalistas.
Policlínica ASRC Medical	Sediada em Setúbal, com possibilidade de cuidados na clínica ou ao domicílio.	O tratamento de feridas surge integrado nos serviços gerais de enfermagem, com menção a suturas, pensos, glicemia, algaliações e outros procedimentos. https://asrc-medical.pt/	Estrutura clínica instalada; possibilidade de resposta híbrida entre contexto clínico e domiciliário.	Posicionamento generalista; não evidencia foco específico em feridas complexas nem diferenciação clínica nesta área.
Fisiolar	Prestador de âmbito nacional, com domiciliária em todo o país, inclusive na área de influência.	Mencionados serviços concorrentes como 'Tratamentos e Pensos ao Domicílio' e 'Tratamentos, Pensos e Suturas', integrada numa oferta ampla de enfermagem. https://fisiolar.pt/	Forte cobertura territorial; serviço domiciliário estruturado; notoriedade de marca no setor da saúde ao domicílio.	Comunicação pouco diferenciada na área das feridas; ausência de foco explícito em feridas complexas, ostomia ou indicadores de resultados.

Concorrente	Atuação geográfica	Comunicação da oferta na área das feridas	Pontos fortes identificados	Limitações identificadas
Cuidamos em Casa	Atua na Grande Lisboa, Margem Sul e concelhos como Palmela, Seixal e Setúbal.	Refere prevenção e tratamento de feridas, incluindo feridas crónicas e complexas, feridas traumáticas, queimaduras, terapia compressiva, pé diabético e cuidados com ostomia. https://cuidamosemcasa.pt/	Oferta multidisciplinar; disponibilidade 24h/7 dias/365 dias; integração de cuidados de enfermagem em modelo domiciliário mais alargado.	A área das feridas surge integrada numa proposta global de cuidados domiciliários e não como eixo principal de posicionamento especializado.
Saúde do Bairro	Página refere cobertura de Almada e arredores, incluindo Palmela, Montijo, Sesimbra, Alcochete e Seixal.	Refere "pensos e tratamento de feridas" no contexto dos serviços de enfermagem ao domicílio. https://saudedobairro.pt/	Proximidade geográfica à área em estudo; oferta domiciliária multiprofissional.	Comunicação generalista e orientada para cuidados de saúde ao domicílio em sentido amplo; sem evidência pública de diferenciação avançada em feridas complexas.

Quadro 2 - Análise da concorrência

5. Análise Interna

5.1. Estrutura

Na ausência de instalações físicas autónomas, a sede operacional da Penso Saúde® localiza-se na morada da fundadora, onde existe um espaço destinado ao armazenamento de material clínico, devidamente acondicionado e organizado, indispensável à prestação de cuidados de saúde no domicílio (figura.1).



Figura 1 - Armazém Penso Saúde®.

5.2. Caracterização

A Penso Saúde® surgiu em 2022, num contexto pós-pandémico marcado pela exaustão profissional sentida por grande parte dos enfermeiros, realidade que levou a fundadora a repensar o seu percurso profissional. A motivação para aplicar os conhecimentos e a experiência adquiridos ao longo dos anos na área do tratamento de feridas complexas deu origem a um projeto de cuidados domiciliários especializado, orientado para responder às necessidades de pessoas com feridas agudas e crónicas e ostomias. Neste âmbito, a Penso Saúde® disponibiliza serviços centrados na prevenção, avaliação e tratamento de feridas,

assegurando cuidados personalizados no domicílio e promovendo maior conforto para o cliente.

O objetivo central deste projeto consiste em criar valor para o cliente, articulando a excelência da prestação de cuidados com princípios de gestão orientados para a sustentabilidade e qualidade do serviço.

A Penso Saúde® configura-se como um projeto individual, nascido da vontade de transformar em prática uma vocação de apoio a pessoas com lesões cutâneas e com dificuldade de acesso aos cuidados de saúde, em virtude da sua condição clínica. Face à insuficiente capacidade de resposta dos serviços de saúde, em particular no que respeita a recursos humanos, os cuidados domiciliários assumem-se como uma necessidade premente, frequentemente não colmatada pelas estruturas de proximidade. Neste contexto, o projeto afirma-se pela intenção de prestar cuidados integrados, num quadro de atuação plenamente legalizado, transparente e comprometido com a comunidade.

Trata-se, atualmente, de um projeto totalmente privado, ainda sem acordos com seguradoras ou planos de saúde. Assim, o cliente suporta o preço de tabela correspondente a cada tratamento, a título particular, sem obrigatoriedade de adesão a um número mínimo de sessões. Embora este modelo possa representar um investimento significativo em saúde, verifica-se que a interrupção dos cuidados por iniciativa do cliente não é frequente, ocorrendo sobretudo em situações de hospitalização ou institucionalização decorrentes de agravamento clínico. Este aspeto constitui um indicador relevante da perceção de valor do serviço e associa-se à disponibilidade, continuidade e qualidade dos cuidados prestados.

A marca dispõe de um logótipo registado, concebido para refletir a delicadeza, o profissionalismo e a identidade técnica que a fundadora pretende transmitir através dos seus serviços. A palavra **PENSO** remete simultaneamente para o ato de pensar e para o penso utilizado no tratamento de feridas. A palavra **SAÚDE**, apresentada num registo visual mais leve e fluido, reforça a ideia de cuidado e proximidade. As cores em tons pastel evocam delicadeza, acolhimento e profissionalismo, enquanto o elemento gráfico em forma de penso evidencia a especialização na área do tratamento de feridas. Por sua vez, a esfera semiaberta sugere movimento e representa um ciclo de cuidado, evolução e recuperação do cliente (figura. 2).



Figura 2 - Logotipo Penso Saúde®

A gestão, o marketing e a maior parte da prestação de cuidados são assegurados pela fundadora da marca. Embora o investimento em marketing seja particularmente relevante no contexto atual, e apesar de existir aposta na divulgação através do website e das redes sociais, não existe ainda uma estrutura ou departamento dedicado exclusivamente a esta função. Assim, a comunicação dos serviços e dos conteúdos ocorre de forma maioritariamente intuitiva e pouco consistente, dependendo da disponibilidade da gestora do projeto.

No plano da gestão financeira, a existência de práticas ainda pouco estruturadas e de faturação inconsistente tem condicionado a sustentabilidade do projeto. Nos últimos meses, foram implementadas algumas medidas corretivas, nomeadamente a revisão em alta do preço por serviço/tratamento e a criação de packs de tratamentos, com o objetivo de tornar os custos mais favoráveis para o cliente. Embora não existissem problemas prévios de fidelização, esta solução procura simultaneamente apoiar o cliente e reduzir a carga burocrática, uma vez que permite a realização de um pagamento mensal único, com posterior gestão do pack de acordo com a necessidade clínica. Ainda assim, esta modalidade encontra-se em fase de análise.

A Penso Saúde® dispõe igualmente de um sistema online de faturação e agendamento, bem como de funcionalidades automatizadas de comunicação com o cliente, incluindo mensagens de lembrete prévio de tratamento, mensagens de aniversário e notificações de atualização ou alteração de serviços, entre outras.

5.3. Análise SWOT

Pontos Fortes

- Diferenciação assente na prestação de cuidados especializados no tratamento de feridas, suportados por profissionais com formação específica em viabilidade tecidular, o que constitui uma vantagem competitiva relevante em termos de qualidade técnica e confiança clínica.
- Integração de cuidados de enfermagem especializados com avaliação médica, permitindo uma abordagem multidisciplinar, mais completa e orientada para a continuidade assistencial.
- Elevado grau de profissionalismo, proximidade e compromisso com a excelência, fatores determinantes para a satisfação, fidelização e recomendação por parte dos clientes.
- Flexibilidade horária, facilitando a adaptação às necessidades individuais e aumentando a perceção de conveniência do serviço.
- Prestação de cuidados no domicílio, modelo que acrescenta valor pela comodidade, privacidade, conforto e redução das dificuldades de deslocação, particularmente relevantes numa população mais vulnerável ou com mobilidade reduzida.

Pontos Fracos

- Ausência de uma estratégia de marketing estruturada e contínua, limitando a notoriedade da marca, a consolidação do posicionamento e a captação sustentada de novos clientes.
- Dependência de colaboradores em regime de prestação de serviços, o que pode comprometer a previsibilidade da disponibilidade operacional e dificultar a uniformização da resposta.
- Estrutura de custos associada à utilização de materiais clínicos diferenciados, de uso único e de elevada qualidade, condicionando a margem de rentabilidade do negócio.
- Preço por tratamento relativamente elevado para alguns segmentos da população, o que pode restringir o acesso ao serviço e limitar a expansão da base de clientes.
- Constrangimentos logísticos na gestão e redistribuição de materiais, decorrentes da dispersão geográfica dos colaboradores relativamente à sede operacional.
- Presença digital ainda insuficientemente consolidada, com menor impacto na visibilidade online, no reconhecimento da marca e na capacidade de gerar procura de forma orgânica.

Oportunidades

- Existência de um nicho de mercado ainda pouco explorado na área do tratamento especializado de feridas em contexto domiciliário, criando condições favoráveis para afirmação e diferenciação.
- Insuficiência da oferta de cuidados domiciliários especializados de enfermagem na região de Pinhal Novo, Palmela e Setúbal, o que representa uma oportunidade de crescimento num mercado com necessidades pouco satisfeitas.
- Crescente valorização, por parte da população, de serviços de saúde personalizados, de proximidade e prestados no domicílio, em linha com tendências de humanização e conveniência nos cuidados.
- Potencial de investimento em marketing de conteúdo e literacia em saúde, permitindo educar o mercado, reforçar a credibilidade da marca e posicionar a Penso Saúde® como referência técnica na sua área de atuação.
- Possibilidade de estabelecimento de parcerias estratégicas com clínicas, farmácias, médicos e outras entidades locais, favorecendo o aumento da referenciação e da notoriedade.
- Acesso potencial a programas de apoio ao empreendedorismo e financiamento na área da saúde, capazes de apoiar a estruturação, inovação e expansão do projeto.

Ameaças

- Crescente entrada e consolidação de concorrentes privados no setor dos cuidados domiciliários, mesmo quando com menor grau de diferenciação técnica, aumentando a pressão competitiva.
- Preferência de parte da população por respostas gratuitas ou comparticipadas asseguradas pelo Serviço Nacional de Saúde, sobretudo em contextos de maior sensibilidade ao preço.
- Eventuais alterações legislativas, regulamentares ou fiscais aplicáveis à prestação de cuidados de saúde no domicílio, com impacto na atividade, nos custos operacionais ou nos requisitos de funcionamento.
- Instabilidade económica e perda de poder de compra das famílias, fatores que podem reduzir a procura por serviços privados de saúde.
- Risco de concorrência baseada no preço por operadores menos especializados, o que pode gerar pressão sobre o valor percebido pelo cliente e dificultar a comunicação da diferenciação.

5.4. Recursos Humanos

A estrutura de recursos humanos da Penso Saúde® é atualmente composta pela enfermeira fundadora, que assume o núcleo central da prestação de cuidados e da gestão operacional, por uma médica especialista em Medicina Geral e Familiar com especialização na área da ferida complexa e por uma enfermeira colaboradora, que presta apoio no acompanhamento de alguns clientes. Atendendo à reduzida dimensão da equipa de enfermagem, a ocorrência de ausências, indisponibilidade temporária ou baixa de qualquer uma das profissionais poderá comprometer a capacidade de resposta aos clientes, condicionando a continuidade dos cuidados e a flexibilidade operacional do serviço.

5.5. Serviços

A Penso Saúde® disponibiliza um conjunto de serviços especializados orientados para a prevenção, avaliação e tratamento de feridas, procurando responder de forma individualizada às necessidades dos clientes no domicílio. A oferta de serviços foi estruturada de modo a assegurar uma resposta tecnicamente diferenciada, centrada na continuidade dos cuidados, no conforto e na proximidade. A figura 3 seguinte reproduz a imagem apresentada aos clientes no momento da marcação, na qual se encontram sintetizados os principais serviços disponibilizados pela Penso Saúde®.

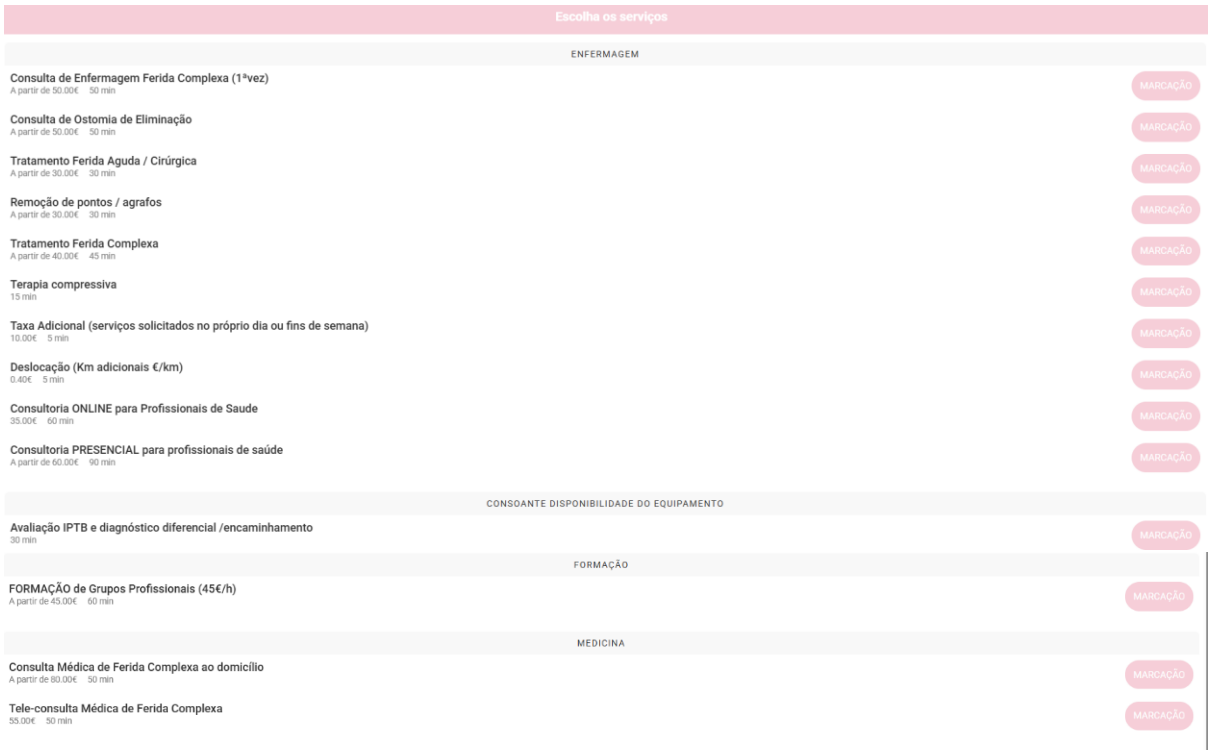


Figura 3 - Agenda Penso Saúde®

5.6. Situação económico-financeira

5.6.1. Desempenho económico (01.01.2025 – 30.06.2025)

Atendendo a que o presente plano é elaborado no primeiro semestre de 2026, procede-se à análise do desempenho económico-financeiro da Penso Saúde® no período correspondente ao primeiro semestre do ano anterior. No período compreendido entre 1 de janeiro de 2025 e 30 de junho de 2025, a Penso Saúde® registou ganhos totais de 4.150,50 €, resultantes sobretudo da prestação de cuidados especializados no tratamento de feridas e ostomias ao domicílio.

No mesmo período, as despesas operacionais ascenderam a 4.540,19 €, incluindo fornecimentos e serviços externos, nomeadamente consumíveis clínicos, deslocações e serviços subcontratados, bem como gastos com pessoal e outros encargos correntes.

Deste modo, o resultado operacional aproximado do semestre foi negativo em 389,69 €, evidenciando que, no período em análise, os custos operacionais superaram os proveitos gerados.

5.6.2. Interpretação do resultado menos positivo ao fim do 3.º ano de atividade

O resultado negativo observado não traduz ausência de mercado nem falta de procura pelos serviços prestados, refletindo antes um desfasamento temporário entre o valor clínico gerado, a estrutura de custos existente e o volume de atividade concretizado no período em análise.

Por um lado, a Penso Saúde® opera num segmento assistencial altamente intensivo em tempo clínico e proximidade relacional. A prestação de cuidados assenta num modelo personalizado, com deslocações ao domicílio, seguimento próximo e reavaliação contínua, o que implica elevada exigência em termos de disponibilidade, logística e continuidade assistencial. Embora esta abordagem constitua um importante fator de diferenciação e gere valor clínico significativo, esse valor não é ainda totalmente capturado em termos económicos, sobretudo nos casos de maior complexidade e duração.

Por outro lado, a atividade desenvolvida decorre já sobre uma base organizacional minimamente estruturada, construída ao longo de três anos de funcionamento. Tal significa que existe capacidade instalada, em termos de recursos humanos, materiais e organização do acompanhamento, para responder a um volume de procura superior ao verificado no semestre analisado e conseguintes. Quando essa capacidade não é plenamente utilizada, parte dos custos mantém-se, originando pressão sobre o resultado económico.

5.6.3. Estrutura de custos e alavancas de melhoria da margem

A análise da estrutura de custos evidencia dois blocos particularmente relevantes (ANEXO I-

Modelo IAPMEI (2025–2030)). O primeiro corresponde aos fornecimentos e serviços externos, que representam o principal grupo de custos diretos da atividade. Neste grupo incluem-se consumíveis clínicos especializados, deslocações ao domicílio e serviços clínicos subcontratados ou assegurados por colaboradores independentes. Esta realidade confirma que o núcleo económico do negócio está fortemente dependente dos custos diretamente associados à prestação do cuidado clínico.

Neste domínio, as principais alavancas de melhoria passam pelo aumento da densidade geográfica da atividade, procurando concentrar mais clientes na mesma área e em janelas horárias próximas, pela redução de quilómetros não produtivos e pela negociação e padronização de materiais críticos, com vista à diminuição do custo por episódio assistencial.

O segundo bloco relevante corresponde aos gastos com o pessoal, os quais traduzem a existência de capacidade clínica disponível e a garantia de continuidade de seguimento, precisamente um dos principais fatores diferenciadores da proposta de valor da Penso Saúde®. Neste caso, a principal alavanca consiste no aumento da taxa de ocupação, isto é, na conversão de uma maior proporção do tempo disponível em atividade efetivamente faturável.

Em termos estratégicos, estes dados sugerem que a melhoria da rentabilidade não deverá assentar numa lógica de redução de preços para gerar volume, uma vez que tal comprometeria as margens e fragilizaria o posicionamento diferenciado do serviço. Pelo contrário, a evolução sustentável do modelo dependerá da capacidade de estruturar e comercializar episódios clínicos completos, integrando plano terapêutico, intervenção, telemonitorização e follow-up, em vez de visitas isoladas remuneradas numa lógica estritamente horária.

Adicionalmente, o desenvolvimento de parcerias poderá constituir uma alavanca importante, na medida em que poderá assegurar maior previsibilidade no fluxo de casos elegíveis e contribuir para agendas mais preenchidas. Paralelamente, a redução do custo logístico por cliente, através de planeamento de rotas, clusterização territorial e organização da agenda por proximidade geográfica, poderá reforçar de forma significativa a eficiência operacional.

5.6.4. Sustentabilidade económica e próximos passos

Sob a perspetiva da sustentabilidade económica, a análise realizada permite retirar três conclusões fundamentais. Em primeiro lugar, a Penso Saúde® evidencia já capacidade para gerar receita recorrente num contexto de mercado efetivo, o que traduz a existência de procura concreta pelos serviços prestados. Verifica-se, assim, que existe disponibilidade por parte de clientes e famílias para suportar financeiramente, em regime privado, cuidados especializados

na área das feridas e ostomias ao domicílio. Este aspeto assume particular relevância, na medida em que confirma a validade da proposta de valor do projeto e a sua aceitação no mercado.

Em segundo lugar, o resultado negativo apurado no semestre apresenta uma expressão reduzida do ponto de vista operacional. Um desvio de aproximadamente 390 € em seis meses sugere que a atividade se encontra próxima do ponto de equilíbrio económico, o que indica que pequenas melhorias de eficiência poderão produzir impacto relevante na inversão do resultado. Entre essas melhorias destacam-se, nomeadamente, o aumento da densidade de clientes por rota, a otimização da taxa de ocupação clínica e a estruturação de pacotes assistenciais mais completos e coerentes com a intensidade dos cuidados prestados. Deste modo, a passagem para um resultado positivo poderá ser alcançada sem necessidade de alteração substancial do modelo assistencial.

Em terceiro lugar, o principal desafio estratégico deixa de se situar na validação da existência de mercado e passa a centrar-se na capacidade de captura de valor. Ao fim do terceiro ano de atividade, a questão essencial já não é saber se existe procura pelos serviços da Penso Saúde®, mas antes se essa procura está a ser convertida em receita compatível com a complexidade, continuidade e intensidade do cuidado prestado. Neste sentido, torna-se necessário reforçar o alinhamento entre a estrutura de entrega do serviço e o respetivo modelo de *pricing*, evoluindo de uma lógica assente em atos clínicos isolados para uma abordagem centrada na gestão integrada do episódio clínico. Tal implica valorizar não apenas a intervenção pontual, mas também o acompanhamento sistemático, a monitorização da evolução, a prevenção de complicações e o follow-up clínico. Paralelamente, a incorporação de indicadores de resultado, como o tempo médio de cicatrização, a taxa de infeções ou reinfeções ou a necessidade de internamento hospitalar, poderá contribuir para consolidar uma proposta de valor orientada para *outcomes* e, desse modo, reforçar a capacidade de negociação, quer junto de clientes particulares, quer junto de potenciais parceiros institucionais.

Em síntese, a situação económico-financeira da Penso Saúde® no primeiro semestre de 2025 revela que o projeto se encontra em fase de maturação clínica e comercial, já sustentada por ter capacidade instalada, procura comprovada e um desvio financeiro negativo de reduzida magnitude. Neste enquadramento, a sustentabilidade futura do projeto dependerá, sobretudo, da capacidade de aumentar a eficiência operacional, melhorar a densidade de clientes na mesma área geográfica otimizando o número de casos por hora e estruturar ofertas clínicas orientadas para resultados.

6. Estratégia

6.1. Estratégia

A estratégia da Penso Saúde® assenta numa lógica clara de diferenciação face aos prestadores generalistas de cuidados domiciliários, através da combinação entre especialização clínica no tratamento de feridas complexas e ostomias e um modelo de cuidados contínuo, personalizado e orientado para resultados clínicos mensuráveis, nomeadamente cicatrização segura, prevenção de complicações e redução de recidivas. Assim, o objetivo deste projeto não consiste em competir apenas pelo preço de um ato isolado, mas sim afirmar-se como referência na gestão integral da pessoa com ferida, contribuindo simultaneamente para a melhoria da qualidade de vida dos clientes.

Esta diferenciação estrutura-se em torno de três pilares estratégicos fundamentais:

- **Especialização clínica e demonstração de resultados:** A Penso Saúde® atua em segmentos de maior complexidade e risco clínico, incluindo feridas crónicas, úlceras por pressão, pé diabético, feridas pós-cirúrgicas complexas e ostomias, áreas em que a competência técnica do profissional, a relação terapêutica e a continuidade do acompanhamento influenciam diretamente o resultado. A proposta de valor da Penso Saúde® assenta numa prática baseada na evidência e pretende refletir-se através de indicadores mensuráveis, como o tempo médio de cicatrização, o controlo da dor e a necessidade de reencaminhamento hospitalar. Esta abordagem permite comunicar valor clínico e não apenas custo por intervenção, reduzindo a perceção de comoditização do serviço.
- **Modelo de "episódio clínico completo" em vez de ato isolado:** Em vez da prestação de intervenções pontuais e fragmentadas, a Penso Saúde® organiza a sua resposta em pacotes estruturados de acompanhamento, que incluem uma avaliação inicial de enfermagem e, quando aplicável, avaliação médica, definição do plano terapêutico, intervenções presenciais no domicílio, telemonitorização precoce após as primeiras intervenções, formação dirigida ao cuidador ou família com critérios de alarme claros e *follow-up* após cicatrização, com vista à prevenção de recidivas. Esta lógica transforma o serviço numa solução integrada de tratamento e continuidade assistencial, tornando mais difícil a sua substituição por alternativas mais baratas e desagregadas, ao mesmo tempo que aumenta a rentabilidade por episódio clínico.
- **Proximidade e conveniência domiciliária como dimensão central da qualidade:** Na estratégia da Penso Saúde®, o domicílio não é entendido apenas como local de prestação do cuidado, mas como componente intrínseca da proposta de valor. A intervenção em casa permite reduzir deslocações de clientes com dor, dependência ou mobilidade reduzida, diminuir a

exposição ao risco infecioso em contextos institucionais e adaptar o plano terapêutico ao contexto real da pessoa, da família e do cuidador. Esta perspetiva reforça a diferenciação da Penso Saúde® face às respostas presenciais do SNS, a prestadores com disponibilidade limitada e a modelos exclusivamente digitais, incapazes de executar atos clínicos complexos no local.

Para além destes pilares, a Penso Saúde® pretende desenvolver uma lógica de segmentação assente em três eixos de mercado complementares.

- **Segmento cliente/família:** Este segmento dirige-se a pessoas em situação de vulnerabilidade clínica, que valorizam a rapidez da resposta, a segurança técnica, o controlo da dor, o conforto e a continuidade dos cuidados com a mesma equipa. Neste contexto, a estratégia passa pelo reforço da reputação, da confiança e da prova de resultados clínicos, potenciando a recomendação direta num mercado em que a credibilidade é determinante para a tomada de decisão.
- **Segmento de parceiros institucionais:** Neste eixo, a Penso Saúde® propõe-se disponibilizar pacotes clínicos estruturados, com preço fechado por pack de tratamentos, acompanhamento protocolado e indicadores de qualidade. Este canal poderá gerar volume mais previsível, reduzir o custo de aquisição por caso clínico e posicionar a Penso Saúde® como parceiro clínico especializado e não apenas como mais um prestador domiciliário. A médio prazo, este segmento poderá funcionar como importante estabilizador financeiro.
- **Segmento de formação e capacitação clínica:** A Penso Saúde® pretende igualmente valorizar o seu *know-how* especializado nas áreas das feridas e ostomias através do desenvolvimento de oferta formativa dirigida a profissionais de saúde, cuidadores informais e equipas institucionais. Esta vertente poderá incluir cursos, workshops e programas de capacitação baseados na prática real e em protocolos próprios, orientados para a prevenção de lesões, identificação precoce de situações de risco, metodologias de atuação e abordagens seguras no domicílio. Esta linha estratégica cumpre três funções essenciais. Em primeiro lugar, gera impacto em escala, ao permitir que mais pessoas beneficiem, de forma indireta, do conhecimento técnico da Penso Saúde®, mesmo quando a equipa não está fisicamente presente. Em segundo lugar, reforça a autoridade clínica da marca, consolidando a Penso Saúde® como referência técnica na área das feridas complexas. Em terceiro lugar, promove a diversificação das fontes de receita, através de atividades com menor dependência de

deslocações físicas e menor intensidade de tempo dedicado por episódio, contribuindo para a sustentabilidade económica global.

Em síntese, o objetivo estratégico da Penso Saúde® consiste em assegurar que a qualidade técnica e humana do cuidado se traduz em viabilidade económica, permitindo um crescimento progressivo, controlado e sustentado. Neste enquadramento, a Penso Saúde® procura consolidar-se como referência especializada em feridas e ostomias no domicílio, através da oferta de uma abordagem clínica integrada, diferenciada e orientada para resultados mensuráveis que se traduzam na qualidade de vida dos clientes.

6.2. Visão, Missão E Valores Da Organização

A definição da visão, missão e valores constitui a base estratégica que orienta as ações, decisões e a cultura organizacional, refletindo a identidade e os objetivos de longo prazo da instituição. A seguir, apresentam-se esses conceitos no contexto da Penso Saúde®.

Visão: Ser uma referência nacional na prestação de cuidados especializados no tratamento de feridas, promovendo a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida dos nossos clientes, através de um serviço personalizado e focado nas suas necessidades específicas.

Missão: Proporcionar cuidados de saúde ao domicílio e na comunidade, de excelência e dedicados à prevenção, diagnóstico e tratamento especializado de feridas. Comprometemo-nos a prestar um acompanhamento integral e personalizado, assegurando que todos os elementos da equipa são especializados e orientados pela inovação e pela educação em saúde, promovendo o conforto, a segurança e a melhoria contínua dos resultados clínicos dos nossos clientes.

Valores:

- **Profissionalismo:** Compromisso com a excelência, tratando todos com respeito e competência.
- **Ética:** Agir com integridade, sempre em benefício do cliente e respeitando os seus direitos.
- **Confiança:** Estabelecer relações baseadas na confiança mútua, garantindo segurança e qualidade.
- **Responsabilidade:** Assumir as consequências das nossas ações e assegurar o bem-estar dos clientes.

- **Inovação:** Procurar sempre novas soluções e tecnologias para melhorar o cuidado e os resultados.
- **Educação:** Promover o conhecimento contínuo de profissionais e clientes, para um cuidado mais informado e preventivo na saúde.
- **Compromisso social:** Contribuir para a saúde e o bem-estar da comunidade, promovendo cuidados acessíveis e de qualidade.

6.3. Recursos e competências

A capacidade da Penso Saúde® para se afirmar de forma sustentável no mercado depende não apenas da relevância da sua proposta de valor, mas também dos recursos e competências que sustentam a sua atividade. Neste sentido, importa identificar os principais ativos tangíveis e intangíveis da organização, bem como os elementos que reforçam a diferenciação dos cuidados prestados. Esta análise permite compreender de que forma a Penso Saúde® transforma recursos disponíveis em capacidade operacional, qualidade clínica e vantagem competitiva.

6.3.1. Recursos Tangíveis

Os recursos tangíveis correspondem aos meios materiais, financeiros e tecnológicos indispensáveis à concretização da atividade da Penso Saúde®. Estes recursos asseguram as condições operacionais mínimas para a prestação de cuidados especializados no domicílio, permitindo garantir segurança, eficiência e continuidade assistencial.

- **Financeiros:** capital inicial para aquisição de material clínico descartável (pensos, compressas, desinfetantes, ligaduras avançadas, etc), que se replica parcialmente todos os meses de acordo com os gastos previstos; custos relacionados com a aquisição de material, marketing digital com criação de um website, registo da marca, registo na entidade reguladora da saúde, gestão de resíduos dos grupos III e IV.
- **Tecnológicos:** software de gestão de clientes e de agendamento de consultas e acompanhamento remoto, equipamentos médicos portáteis (doppler portátil, estetoscópio, manga de pressão arterial)
- **Físicos:** viatura(s) para deslocação ao domicílio, mala portátil de tratamentos, um pequeno espaço administrativo/logístico para armazenamento de consumíveis com condições de segurança.

6.3.2 Recursos Intangíveis

Para além dos recursos materiais, a Penso Saúde® dispõe de um conjunto de recursos intangíveis que reforçam a sua identidade, legitimidade e capacidade de diferenciação. Estes ativos, embora não físicos, assumem especial importância na área da saúde, onde a confiança, a credibilidade e a competência percebida influenciam fortemente a escolha e a fidelização dos clientes.

- **Marca:** "Penso Saúde®" transmite de forma clara confiança, proximidade e especialização na área das feridas, com potencial de criar notoriedade pela simplicidade e associação direta ao serviço prestado.
- ***Know-how:*** experiência especializada em enfermagem no tratamento de feridas complexas (úlceras por pressão, pé diabético, úlcera de perna, feridas crónicas, feridas pós-cirúrgicas complexas).
- **Rede de contactos**: colaboração com médicos de família, hospitais e clínicas privadas, farmácias locais e fornecedores de produtos médicos.
- **Reputação:** foco na qualidade, humanização do cuidado e acompanhamento personalizado que gera confiança junto dos clientes e potencia recomendações boca-a-boca.

6.3.3 Diferenciação dos cuidados

A diferenciação dos cuidados constitui um dos principais pilares estratégicos da Penso Saúde®, permitindo-lhe afirmar-se num mercado em que coexistem respostas generalistas e estruturas mais institucionalizadas. Esta diferenciação resulta da combinação entre especialização clínica, proximidade domiciliária, personalização da intervenção e capacidade de resposta ajustada às necessidades reais da pessoa e da família.

- Atendimento ao domicílio altamente especializado, reduzindo custos e riscos de infeções hospitalares para o cliente.
- **Serviço personalizado e humanizado**, adaptado ao contexto do cliente e da família.
- **Foco numa abordagem holística** (avaliação, tratamento, prevenção de recidivas, educação do cliente/família).
- **Capacidade de resposta rápida e flexível** (horários adaptados, deslocação até zonas menos servidas).
- **Proposta de valor clara:** conveniência, qualidade clínica e proximidade.

6.4. Fatores Críticos de sucesso

O sucesso da Penso Saúde® depende da capacidade de articular diferenciação clínica, confiança relacional, eficiência operacional e sustentabilidade económica. Identificam-se, neste âmbito, os seguintes fatores críticos:

6.4.1. Excelência clínica e atualização profissional:

A manutenção de padrões elevados de qualidade no tratamento de feridas e ostomias, suportados em protocolos baseados na melhor evidência científica disponível, é determinante.

A formação contínua e a atualização técnica dos profissionais de enfermagem constituem pilares de credibilidade clínica e são essenciais para reforçar a confiança tanto dos clientes como dos parceiros institucionais.

6.4.2. Confiança e proximidade com o cliente:

A prestação de cuidados humanizados, personalizados e ajustados ao contexto real da pessoa e da família favorece a criação de relações de confiança duradouras. A satisfação do cliente não só melhora a adesão terapêutica e os resultados clínicos, como potencia a recomendação boca-a-boca, que é uma das principais vias de crescimento sustentável neste tipo de serviço domiciliário (Pauli et al., 2023).

6.4.3. Gestão da rede de contactos

A colaboração eficaz com médicos de família, hospitais, clínicas privadas, farmácias, estruturas sociais e fornecedores especializados é crucial para garantir a referenciação, a continuidade de cuidados e o acesso a materiais clínicos adequados. Esta rede contribui para a procura qualificada e reforça o posicionamento da Penso Saúde® como solução de confiança para casos de maior complexidade.

6.4.4. Capacidade de resposta rápida e flexível

A disponibilidade para intervir em prazos clinicamente adequados, em horários ajustados às necessidades do cliente e em zonas geográficas potencialmente subservidas constitui uma vantagem competitiva clara face a modelos mais rígidos e centrados em instituições. A agilidade organizacional é, portanto, um elemento diferenciador do serviço.

6.4.5. Reputação técnica e notoriedade da marca

A construção de uma marca associada a especialização, segurança clínica e proximidade é central para a sua afirmação no mercado. A consistência na comunicação (linguagem ética,

transparente e acessível), a apresentação de resultados clínicos mensuráveis e a utilização de testemunhos autorizados reforçam essa reputação. Neste eixo, inclui-se também a formação de pares (outros profissionais, cuidadores formais e instituições), que posiciona a Penso Saúde® como referência técnica na área das feridas e amplia a sua autoridade junto do ecossistema da saúde.

6.4.6. Sustentabilidade operacional e financeira

A viabilidade económica do projeto exige equilíbrio entre qualidade do serviço e eficiência da prestação de cuidados. Isto implica gerir cuidadosamente os principais fatores de custo (deslocações, materiais clínicos especializados, tempo clínico presencial e acompanhamento não presencial) e assegurar margens que permitam não apenas a sobrevivência imediata, mas também o crescimento e consolidação da estrutura a médio e longo prazo.

6.4.7. Inovação e diferenciação contínua

A incorporação sistemática de novas abordagens terapêuticas, tecnologias de monitorização, metodologias de prevenção e materiais avançados para tratamento de feridas é essencial para manter a proposta de valor competitiva. A inovação clínica e organizacional (incluindo modelos de seguimento, educação ao cuidador e teleaconselhamento quando clinicamente adequado) garante a capacidade de resposta a necessidades emergentes na saúde domiciliária e dificulta a replicação por prestadores generalistas.

7. Objetivos do plano de negócios

O presente plano de negócios tem como objetivo definir o posicionamento estratégico da Penso Saúde®, clarificar a sua proposta de valor e estabelecer as políticas operacionais e de marketing necessárias para garantir crescimento sustentável e financeiramente equilibrado.

7.1. Definição de políticas de implementação de Marketing

A política de implementação de marketing da Penso Saúde® define as regras, responsabilidades e métricas que orientam a comunicação e a captação de clientes, garantindo alinhamento com a proposta de valor — prestação de cuidados especializados em feridas e ostomias ao domicílio, com segurança, qualidade clínica e proximidade.

A gestão do marketing é centralizada na fundadora, responsável pela execução e aprovação de todas as mensagens, em particular de afirmações clínicas.

Os principais canais de comunicação incluem: website com agendamento direto ("Marcar Consulta"), contacto telefónico/WhatsApp/email, presença ativa em *Google Business Profile* e recolha sistemática de avaliações, bem como a produção regular de conteúdos educativos e a apresentação de resultados clínicos e testemunhos autorizados nas redes sociais.

A execução de marketing segue um modelo de baixo investimento e pretende adotar uma conduta de alta disciplina operacional: pelo menos uma publicação educativa semanal. Todas as ações obedecem às exigências éticas e legais aplicáveis, incluindo RGPD, consentimento informado explícito para utilização de imagem e testemunhos, e proibição de promessas clínicas absolutas não suportadas por evidência.

7.1.1. Políticas de Marketing

As políticas de marketing da Penso Saúde® assentam na comunicação do valor clínico e humano do serviço, e não na competição por preço. A estratégia privilegia a diferenciação técnica na área das feridas e ostomias, a experiência acumulada e a continuidade de acompanhamento ao domicílio, evitando enquadrar a intervenção de enfermagem como um "ato por hora" facilmente comparável a prestadores generalistas.

A comunicação externa deve evidenciar resultados e boas práticas de forma responsável, recorrendo, quando apropriado, a registos fotográficos de evolução clínica e a testemunhos de clientes/cuidadores, sempre mediante consentimento informado e tratamento rigoroso de dados pessoais. Não são feitas promessas absolutas de cicatrização ou garantias de desfecho, reconhecendo-se que a evolução clínica é multifatorial. Em alternativa, a Penso Saúde®

valoriza uma comunicação baseada em evidência científica, processos de cuidado estruturados e resultados documentados em contexto real. Estas políticas obedecem a princípios de clareza e ética: utilização de linguagem acessível, explicitação transparente do âmbito do serviço (tipologia de feridas tratadas, zonas geográficas, tempos de resposta e modalidades de acompanhamento) e descrição do que está incluído em cada tratamento. Este enquadramento visa simultaneamente proteger o cliente, reforçar a credibilidade da marca e assegurar conformidade legal e deontológica.

7.1.2. A Marca

A identidade de marca da Penso Saúde® articula competência clínica com proximidade e humanismo. A marca procura posicionar-se como referência técnica e ética, promovendo intervenções baseadas em evidência científica, personalização do plano terapêutico e acompanhamento continuado da pessoa e do seu cuidador/família.

A proposta de valor centra-se em três dimensões: prevenção e avaliação precoce de risco cutâneo, evitando complicações potencialmente evitáveis; tratamento personalizado de feridas agudas e crónicas, ostomias e outras situações de integridade cutânea comprometida, assegurado por profissionais diferenciados; e acessibilidade operacional, através de agendamento direto, deslocação ao domicílio e, quando clinicamente adequado, consultoria ou aconselhamento remoto complementar.

O tom da comunicação da marca é clínico e acolhedor e pretende transmitir segurança técnica sem recorrer a vocabulário excessivamente especializado, privilegiando clareza, empatia e respeito pela vulnerabilidade da pessoa com ferida. A mensagem deve ser compreensível para o cliente e para a família, reforçando confiança e reduzindo ansiedade associada ao tratamento de feridas complexas.

A credibilidade da marca é sustentada por provas objetivas. Estas provas são construídas através de testemunhos autorizados de clientes/cuidadores e pela apresentação de indicadores de processo e de resultado, tais as como tempos de resposta, adesão ao plano terapêutico e evolução documentada das lesões sempre que clinicamente e eticamente apropriado. Desta forma, a Penso Saúde® procura ancorar a sua reputação não apenas em declarações de competência, mas em resultados observáveis e comunicáveis de forma transparente.

7.1.3. Espaço Físico

A Penso Saúde® não dispõe de um espaço físico de atendimento ao público, atuando a partir de uma base logística situada no Pinhal Novo, a partir da qual assegura a prestação de cuidados especializados em contexto domiciliário. As deslocações ao domicílio estão incluídas no serviço até um raio padrão de 20 km, sendo aplicado um tarifário adicional por cada quilómetro suplementar (0,40€/km) para distâncias superiores.

Esta base logística garante a gestão adequada de consumíveis clínicos, a preparação do material necessário para cada visita e o planeamento de rotas de deslocação, permitindo otimizar o tempo clínico e os custos operacionais.

7.2. Marketing-mix

Produto/Serviço: A Penso Saúde® oferece episódios completos de cuidados clínicos centrados na integridade cutânea e viabilidade tecidular, incluindo tratamento de feridas agudas e crónicas, queimaduras, úlceras venosas com necessidade de terapia compressiva, avaliação do índice tornozelo-braço (IPTB) com doppler, consultas de avaliação e prevenção de lesões cutâneas, cuidados especializados à pessoa com ostomia e remoção de pontos/agrafos. Sempre que clinicamente adequado, é ainda disponibilizada consultoria ou aconselhamento *online*, sobretudo para esclarecimento de cuidadores e monitorização intermédia entre visitas presenciais. Dispõe ainda de consulta médica e apoio prescritivo, sempre que existe necessidade, em regime presencial e remoto.

Preço: A política de preço segue um princípio de transparência. O preçário é disponibilizado ao cliente através do sistema de agendamento, sendo o valor de cada intervenção definido de forma a refletir a natureza especializada do profissional interveniente, o material clínico utilizado e a deslocação ao domicílio até um raio padrão de 20 km. Custos adicionais são comunicados de forma prévia e objetiva, nomeadamente quando se justifica o uso de tecnologias ou consumíveis específicos (por exemplo, terapia de pressão negativa) ou quando a deslocação excede o raio incluído, caso em que é aplicado um acréscimo por quilómetro adicional.

Praça (distribuição): A prestação de cuidados é realizada diretamente no domicílio do cliente, com foco principal na margem sul (distritos de Setúbal, Barreiro e envolvente) e capacidade de resposta estendida à área de Lisboa, excecionalmente para avaliações de

especialidade e consultoria a colegas que assegurem a continuidade de cuidados. O acesso ao serviço é feito através de agendamento digital e contacto direto (telefone/WhatsApp/email).

Promoção: A estratégia de promoção privilegia a credibilidade clínica e a proximidade local. São utilizados conteúdos educativos orientados para prevenção e identificação precoce do risco, presença otimizada em plataformas de visibilidade geográfica (nomeadamente Google Business Profile), relações técnicas com referenciadores (unidades de cuidados de saúde primários, farmácias, estruturas sociais) e divulgação responsável de testemunhos e casos clínicos com consentimento explícito. O objetivo não é comunicar o preço, mas transmitir segurança, competência técnica e resultados observáveis.

Pessoas: O serviço é prestado por profissionais de enfermagem com experiência específica em feridas complexas e ostomias, garantindo diferenciação técnica e capacidade de decisão clínica. Paralelamente, a dimensão relacional — empatia, respeito pela dignidade da pessoa e apoio à família/cuidador — é assumida como parte integrante da proposta de valor e como fator crítico de confiança e adesão ao plano terapêutico.

Processos: O atendimento segue um fluxo padronizado e rastreável: após o pedido inicial, é realizada uma triagem para compreender a adequação ao serviço. Segue-se o agendamento, e a primeira visita em que o profissional procede a uma avaliação clínica estruturada e à definição do plano terapêutico. Todas as visitas são lugar de educação do cliente e cuidadores até ao momento da alta clínica. Após a cicatrização é realizado um *follow-up* para monitorização e com foco na prevenção de recidivas. Esta organização por "episódio de cuidado", e não apenas por ato isolado, reforça a continuidade e permite monitorizar resultados.

Evidência física: A Penso Saúde® fornece documentação clara e consistente como suporte tangível da intervenção: relatório da primeira consulta/avaliação, cartas de alta e folhetos de educação individualizada, orientações escritas para o cuidador, cartões de contacto e relatórios sintéticos dirigidos a referenciadores/entidades parceiras quando aplicável. Estes materiais funcionam como prova de profissionalismo, reforçam a confiança do cliente e contribuem para a coordenação de cuidados entre atores de saúde e apoio socia

7.3. Requisitos para implementação

A execução consistente da estratégia de marketing e posicionamento da Penso Saúde® depende de um conjunto de requisitos operacionais mínimos, organizados em quatro dimensões: recursos, tecnologia, processos e cadência de execução.

Recursos: Apoio pontual e especializado em design e gestão de campanhas/anúncios, garantindo qualidade visual, coerência de marca e eficiência na captação local de procura sem necessidade de estrutura interna muito dispendiosa.

Tecnologia: É necessário manter um conjunto de ferramentas simples mas estáveis: um website institucional com sistema de agendamento online ("Marcar Consulta"); um registo organizado dos contactos recebidos (CRM simples) que permita identificar a origem de cada *lead* e acompanhar o funil de conversão; uma gestão formal de consentimentos (incluindo utilização de imagem/testemunhos clínicos); e modelos normalizados de relatório clínico e de alta/educação que possam ser entregues ao cliente e, quando aplicável, a entidades referenciadoras.

Processos: A atividade deve ser suportada por procedimentos operacionais normalizados que assegurem consistência clínica, segurança do cliente e proteção legal. Na Penso Saúde®, alguns destes processos encontram-se já definidos ou em fase de desenvolvimento, incluindo a política de agendamento e deslocações, a organização dos materiais clínicos e os procedimentos relativos à privacidade e proteção de dados. A sua formalização progressiva, através de guiões de triagem, *checklists* clínicas, consentimento informado e critérios de priorização, permitirá reduzir a variabilidade da prática, proteger a marca e facilitar a futura escalabilidade do serviço.

Calendário de execução: A disciplina operacional é garantida através de uma cadência mínima: produção e publicação de conteúdos educativos de forma semanal; pedido sistemático de avaliação/*review* após conclusão do episódio de cuidados; e análise mensal dos principais indicadores (*leads*, conversão, tempo até ao primeiro contato, satisfação, custo de aquisição). Esta rotina cria previsibilidade, permite aprendizagem contínua e assegura que marketing, clínica e gestão económica evoluem de forma alinhada.

8. Avaliação Financeira

A avaliação financeira da Penso Saúde® visa demonstrar a viabilidade económica do modelo de cuidados especializados em feridas e ostomias ao domicílio, analisando os resultados atuais, as necessidades de investimento e a projeção económico-financeira a curto prazo. O objetivo deste capítulo é explicar como será possível atingir ponto de equilíbrio através de crescimento controlado, aumento da densidade de clientes e diversificação de fontes de receita.

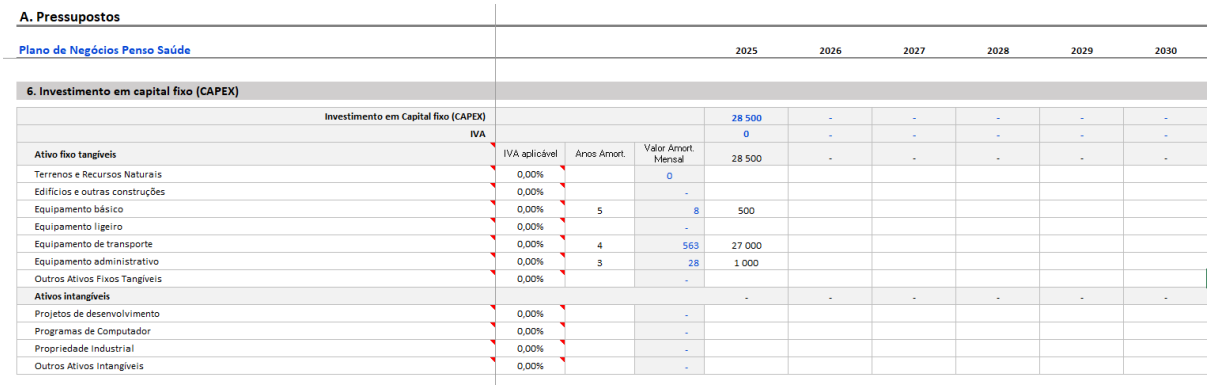
Embora a atividade já exista previamente, o presente plano de negócios assume como ponto de partida a fase de investimento e consolidação estratégica a iniciar em dezembro de 2025. Assim, o ano de 2025 é tratado como período parcial (1 mês de exploração), funcionando como marco de arranque do ciclo de investimento e das projeções económico-financeiras.

8.1. Investimento

O investimento necessário ao modelo Penso Saúde® é reduzido em ativos fixos tradicionais (não existe clínica ou estrutura física aberta ao público), mas concentra-se em três blocos:

- Equipamento clínico portátil e consumíveis: doppler portátil para avaliação IPTB, material de penso avançado, material para desbridamento e terapia compressiva, dispositivos e material de ostomia, entre outros. Estes elementos constituem o núcleo técnico da proposta de valor e têm de estar imediatamente disponíveis.
- Infraestrutura operacional mínima: base logística no Pinhal Novo para armazenamento limpo e seguro de materiais, preparação das malas de transporte para tratamentos e planeamento de rotas de deslocação aos domicílios.
- Transporte seguro para realizar deslocações: considerando a natureza domiciliária da atividade e a necessidade de transportar materiais clínicos com regularidade, prevê-se a aquisição de um veículo mais seguro e fiável. Este investimento é justificado por critérios de continuidade operacional, redução de risco (avarias e falhas que comprometam as visitas agendadas), maior segurança em deslocações e adequação às exigências logísticas do serviço (transporte de material e organização do equipamento).
- Ativos intangíveis iniciais: o registo e proteção da marca Penso Saúde® e presença digital (*website* com plataforma de agendamento) já se encontram desenvolvidos e operacionais, constituindo investimento realizado anteriormente ao horizonte deste plano. Por essa razão, estes ativos não são contabilizados como investimento inicial do presente plano, sendo considerados como recursos já existentes que suportam a execução e a escalabilidade do modelo. Mantém-se, contudo, a previsão de atualizações pontuais (quando aplicável) em custos

operacionais, e não como investimento de arranque. Considera-se, neste ponto, também os materiais de educação ao cliente/cuidador. Este investimento inicial é relativamente contido, mas crítico para garantir credibilidade clínica, disponibilidade imediata e continuidade de cuidados. A necessidade adicional de investimento de crescimento, numa fase seguinte, está associada sobretudo à formalização da oferta de formação (material pedagógico) e ao reforço tecnológico.



A. Pressupostos

Plano de Negócios Penso Saúde				2025	2026	2027	2028	2029	2030
6. Investimento em capital fixo (CAPEX)									
Investimento em Capital fixo (CAPEX)				28 500	-	-	-	-	-
IVA				0	-	-	-	-	-
Ativo fixo tangíveis	IVA aplicável	Anos Amort.	Valor Amort. Mensal	28 500	-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0,00%		0						
Edifícios e outras construções	0,00%		-						
Equipamento básico	0,00%	5	8	500					
Equipamento ligeiro	0,00%		-						
Equipamento de transporte	0,00%	4	563	27 000					
Equipamento administrativo	0,00%	3	28	1 000					
Outros Ativos Fixos Tangíveis	0,00%		-						
Ativos intangíveis				-	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	0,00%		-						
Programas de Computador	0,00%		-						
Propriedade Industrial	0,00%		-						
Outros Ativos Intangíveis	0,00%		-						

Figura 4 - Investimento em capital fixo (CAPEX) no Modelo IAPMEI (2025)

O investimento inicial do projeto Penso Saúde® é estruturado como CAPEX (investimento em capital fixo) e reflete um modelo operacional de baixa intensidade em ativos tradicionais, uma vez que não existe estrutura física aberta ao público. Assim, o investimento concentra-se nos ativos estritamente necessários para garantir a execução e a qualidade do serviço domiciliário.

Como apresentado na figura 4, o investimento previsto para o período de arranque (2025) totaliza 28.500€, sendo maioritariamente direcionado para equipamento de transporte (27.000€), complementado por equipamento administrativo (1.000€) e equipamento básico (500€). Esta composição é coerente com a natureza do serviço: o transporte constitui um ativo crítico para a prestação domiciliária, influenciando diretamente a capacidade operacional e a gestão de risco (segurança nas deslocações), enquanto o equipamento administrativo e básico assegura suporte mínimo à atividade.

O modelo incorpora igualmente o tratamento contabilístico do investimento através de vidas úteis e amortização, distribuindo o consumo económico dos ativos ao longo do tempo.

Em particular, o equipamento de transporte é amortizado ao longo de 4 anos, o equipamento administrativo ao longo de 3 anos e o equipamento básico ao longo de 5 anos, refletindo uma abordagem prudente e consistente com a lógica de continuidade operacional. Este procedimento permite que a análise de resultados e de tesouraria represente de forma mais

realista o impacto do investimento ao longo do horizonte do plano, evitando a concentração artificial do custo total no ano de aquisição.

8.2. Análise de Vendas

A análise de vendas baseia-se na projeção do modelo IAPMEI para Serviços Prestados, uma vez que a atividade da Penso Saúde® assenta exclusivamente em prestação de serviços, não se prevendo vendas de mercadorias nem de produtos. A metodologia de previsão utilizada assenta na relação direta entre quantidade vendida e preço unitário (PVP), isto é, a receita anual resulta de Quantidade × PVP, permitindo que a projeção financeira fique ligada à dinâmica operacional do serviço.

2. Vendas e Serviços prestados

Adicionar Rendimentos	Nota: Este botão permite que se **adicionem** o nº de rendimentos necessários para além do existente: Mercadorias, Produtos ou Serviços.								
Apagar Rendimentos	Nota: Este botão permite que se **elimine** o último nº de rendimento.								
Total de Vendas e Serviços prestados				3 200	42 662	55 367	62 887	71 496	81 364
Total IVA Vendas e Serviços prestados				-	-	-	-	-	-
Vendas de Mercadorias				-	-	-	-	-	-
IVA Vendas de Mercadorias				-	-	-	-	-	-
Vendas de Produtos				-	-	-	-	-	-
IVA Vendas de Produtos				-	-	-	-	-	-
Serviços Prestados				3 200	42 662	55 367	62 887	71 496	81 364
IVA Serviços Prestados				-	-	-	-	-	-

A. Pressupostos

Plano de Negócios Penso Saúde				2025	2026	2027	2028	2029	2030
IVA Serviços Prestados				-	-	-	-	-	-
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	<Nome>	-	-	-	-	-	-
IVA Vendas de Mercadorias	0,00%	0,00%		-	-	-	-	-	-
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)					-	-	-	-	-
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)					-	-	-	-	-
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)									
Vendas de Produtos	IVA aplicável	% Exportação	<Nome>	-	-	-	-	-	-
IVA Vendas de Produtos	23,00%	0,00%		-	-	-	-	-	-
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)					-	-	-	-	-
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)					-	-	-	-	-
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%					
Serviços Prestados	IVA aplicável	% Exportação	Domicílios	3 200	42 662	47 867	53 707	60 259	67 611
IVA Serviços Prestados	0,00%	0,00%		-	-	-	-	-	-
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				80	1 056	1 162	1 278	1 406	1 546
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				40	40	41	42	43	44
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Serviços Prestados	IVA aplicável	% Exportação	Cursos	-	-	7 500	9 180	11 236	13 753
IVA Serviços Prestados	0,00%	0,00%		-	-	-	-	-	-
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				-	-	50	60	72	86
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				-	-	150	153	156	159
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	0,00%	10,00%	20,00%	20,00%	20,00%

Figura 5 - Vendas e Serviços Prestados no Modelo IAPMEI (2025–2030)

O ano de 2025 é considerado período de arranque (último mês), registando 3.200€ de receita. A partir de 2026, já em anos completos, a projeção assume crescimento do volume de serviços com base numa taxa anual definida no modelo e uma atualização gradual do PVP alinhada com a inflação, refletindo uma evolução cautelosa do preço médio ao longo do horizonte temporal.

Tem em conta o enquadramento fiscal do projeto, o modelo considera isenção de IVA (isenção pelo art. 9º), refletindo-se em IVA aplicável a 0% e ausência de IVA liquidado sobre

prestações de serviços. Assim, a análise de viabilidade assenta na relação entre volume de serviços, preço unitário e estrutura de custos, e não em mecanismos de liquidação/dedução de IVA.

No ano de arranque (2025), considerado período parcial, estimam-se 80 serviços a um preço médio de 40€, perfazendo 3.200€. Para os anos completos (2026–2030), o modelo assume crescimento progressivo do volume, suportado por uma taxa de crescimento anual de 10%, com evolução da quantidade de 1.056 serviços (2026) para 1.546 serviços (2030). Em paralelo, o PVP é atualizado de forma gradual (de 40€ para 44€ no horizonte temporal), refletindo indexação e ajuste de preço ao longo do tempo.

8.3. Fornecimentos e Serviços Externos

Os Fornecimentos e Serviços Externos representam, na prática, o coração do custo variável do serviço. Inclui:

- Consumíveis clínicos utilizados em cada episódio de tratamento;
- Custos de deslocação e tempo associado à visita domiciliária;
- Recurso a colaboradores clínicos externos/subcontratados;
- Serviços externos de apoio (por exemplo, contabilidade, gestão de resíduos, etc.).

Em retrospetiva, estes custos representaram a maior parcela da despesa operacional total. Isto confirma que o modelo económico é intensivo em prestação direta do serviço clínico personalizado e deslocação física.

A gestão desta rubrica é, portanto, determinante para a rentabilidade. As alavancas já identificadas no plano estratégico incluem:

- aumento da densidade geográfica (mais clientes tratados em zonas próximas e no mesmo dia, reduzindo quilómetros não produtivos);
- padronização de protocolos e materiais para evitar desperdício e compra unitária cara;
- venda de "episódio em *packs* de tratamento" em vez de visitas/tratamentos isoladas, permitindo planear o consumo de material e o número de contactos necessários até à cicatrização.

A. Pressupostos									
Plano de Negócios Penso Saúde				2025	2026	2027	2028	2029	2030
3.2 Fornecimentos e Serviços Externos									
Total FSE				2 366	35 268	39 020	43 218	47 917	53 178
IVA dos FSE				0	0	0	0	0	0
Subcontratos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	960	12 799	14 360	16 112	18 078	20 283
Subcontratos	0,00%	0,00%		960	12 799	14 360	16 112	18 078	20 283
Serviços Especializados	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	77	936	955	974	994	1 014
Trabalhos Especializados	0,00%	100,00%	61,5	62	753	768	783	799	815
Publicidade e Propaganda	0,00%	100,00%	15	15	184	187	191	195	199
Vigilância e Segurança	0,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Honorários	0,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Comissões	0,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Conservação e Reparação	0,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Materiais	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	960	17 065	19 147	21 483	24 104	27 044
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	0,00%	0,00%		960	17 065	19 147	21 483	24 104	27 044
Livros e Documentação Técnica	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Material de Escritório	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Artigos para Oferta	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Energia e Fluidos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	202	2 448	2 497	2 547	2 598	2 650
Eletricidade	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Combustíveis	0,00%	100,00%	200	202	2 448	2 497	2 547	2 598	2 650
Água	6,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Deslocações, Estadas e Transportes	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	0	0	0	0	0
Deslocações e Estadas	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Transportes de Pessoal	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Transportes de Mercadorias	23,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Serviços Diversos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	66	796	812	828	844	861
Rendas e Alugueres	0,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Comunicação	0,00%	100,00%	20	20	245	250	255	260	265
Seguros	0,00%	100,00%	25	25	306	312	318	325	331
Royalties	0,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Contencioso e Notariado	0,00%	100,00%	20	20	245	250	255	260	265
Despesas de Representação	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Limpeza, Higiene e Conforto	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Outros Serviços	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	101	1 224	1 249	1 274	1 299	1 325
Outros Serviços	0,00%	100,00%	100	101	1 224	1 249	1 274	1 299	1 325

Figura 6 - Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) no Modelo IAPMEI (2025–2030)

O quadro de Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) na Figura 6., sintetiza a estrutura de custos operacionais do projeto. Dado tratar-se de um serviço domiciliário, sem clínica física e sem estrutura de recursos humanos internos contratados, os principais custos concentram-se em FSE, nomeadamente subcontratação de apoio externo, materiais/consumíveis clínicos e deslocações (combustíveis). A utilização da coluna "% custo fixo" permite distinguir custos variáveis, que acompanham o volume de atividade, de custos fixos mínimos de funcionamento (comunicação, seguros e serviços). A evolução do total de FSE ao longo do período reflete a passagem de um ano de arranque parcial (2025) para anos completos e o crescimento gradual da atividade.

8.4. Necessidades em Fundo de Maneio

O quadro de Fundo de Maneio apresenta valores nulos porque, no cenário previsto deste plano de negócios, o ciclo operacional é financeiramente imediato. Ou seja, a prestação do serviço é realizada em regime de pré-pagamento (ou pagamento no ato), pelo que não se geram saldos relevantes de clientes (a receber). Em paralelo, as aquisições de consumíveis e outros *inputs* operacionais são efetuadas predominantemente em pré-pagamento, não se registando contas a pagar. Adicionalmente, a gestão de materiais clínicos é feita com reposição frequente e sem

constituição de inventário contabilístico significativo no horizonte projetado, razão pela qual a rubrica inventários também se mantém residual.

5. Fundo de Maneio						
Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Necessidades de Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-
Inventários	-	-	-	-	-	-
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	-	-	-	-	-	-
IVA	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber						
Recursos de Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-
Fornecedores	-	-	-	-	-	-
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	-	-	-	-	-	-
IRS	-	-	-	-	-	-
IVA	0	0	0	0	0	0
TSU	-	-	-	-	-	-
FCT	-	-	-	-	-	-
Outras dívidas a pagar						
Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-
Variação Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-
IVA	-	-	-	-	-	-
IVA líquidado	-	-	-	-	-	-
IVA dedutível	-	-	-	-	-	-

Figura 7 - Fundo de Maneio (Necessidades e Recursos) no Modelo IAPMEI

Importa notar que esta configuração não elimina a necessidade de prudência financeira, muito pelo contrário, recomenda uma gestão de tesouraria focada em liquidez operacional para acomodar variações pontuais de procura ou compras extraordinárias de consumíveis.

8.5. Demonstração de Resultados

A Demonstração dos Resultados (Figura 8) previsional permite avaliar o funcionamento do projeto Penso Saúde® ao longo do horizonte 2025–2030, identificando o momento em que a atividade ultrapassa o ponto de equilíbrio económico e passa a gerar resultados líquidos consistentes. O ano de 2025 corresponde a um período parcial de arranque, sendo 2026 o primeiro ano completo de funcionamento, pelo que a leitura principal deve ser feita a partir de 2026.

Os proveitos resultam integralmente de Serviços Prestados, com crescimento progressivo ao longo deste período, passando de 42.662€ (2026) para 81.364€ (2030). Este padrão evidencia um aumento sustentado da atividade e da capacidade de gerar receita, com uma trajetória de expansão que se mantém ao longo dos anos completos do plano.

A estrutura de custos projetada confirma um modelo operacional flexível e de baixo investimento, sem clínica física aberta ao público e sem uma estrutura de pessoal interno, pelo

que o principal custo recorrente se encontra concentrado em Fornecimentos e Serviços Externos (FSE). Esta rubrica traduz a natureza domiciliária do serviço, incorporando consumíveis e materiais clínicos, deslocações, subcontratação e custos operacionais de suporte. Em 2026, os FSE totalizam 35.268€, evoluindo para 62.805€ em 2030, em linha com o aumento da atividade e do volume de serviços prestados.

Apesar dos FSE aumentarem ao longo dos anos (porque a atividade cresce), a receita cresce também e isso permite que o negócio se torne mais equilibrado. Ou seja, mesmo com mais custos externos, o projeto consegue gerar mais resultados, o que indica que o projeto ganha consistência à medida que aumenta o volume de serviços.

No que respeita à rentabilidade, o EBITDA sobe de 7.394€ em 2026 para 18.559€ em 2030, o que mostra que, antes de contabilizar amortizações e impostos, a atividade passa a gerar cada vez mais resultado. O EBIT (resultado operacional já depois das amortizações) também melhora, passando de 211€ em 2026 para 18.468€ em 2030. Esta evolução acontece porque, nos primeiros anos, o investimento inicial (por exemplo, num automóvel e equipamentos) pesa mais nas contas através das amortizações. Com o tempo, esse peso torna-se menos relevante e a rentabilidade passa a ser mais visível. Em 2026, o resultado é ainda muito próximo do ponto de equilíbrio (163€), considerando-se natural num primeiro ano completo, já com custos e amortizações. A partir de 2027, os resultados tornam-se visivelmente mais sólidos: 3.034€ (2027), 4.718€ (2028), 7.305€ (2029) e 14.312€ (2030).

Em síntese, o modelo mostra um primeiro ano completo (2026) mais "ajustado" e próximo do equilíbrio, e depois uma fase de consolidação (2027–2030), em que a atividade cresce e os resultados melhoram de forma progressiva.

1. P&L (Demonstração de Resultados)

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e Serviços prestados	3 200	42 662	55 367	62 887	71 496	81 364
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-
CMVMC	-	-	-	-	-	-
FSE	(2 366)	(35 268)	(44 270)	(49 644)	(55 782)	(62 805)
Gastos com o Pessoal	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	-	-	-	-	-
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	834	7 394	11 098	13 243	15 713	18 559
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(599)	(7 183)	(7 183)	(7 156)	(6 288)	(92)
EBIT (Resultado Operacional)	235	211	3 914	6 088	9 426	18 468
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-
EBT (Resultado Antes de Impostos)	235	211	3 914	6 088	9 426	18 468
Imposto	(53)	(47)	(881)	(1 370)	(2 121)	(4 155)
IRC	(49)	(44)	(822)	(1 278)	(1 979)	(3 878)
Derrama Municipal	(4)	(3)	(59)	(91)	(141)	(277)
Resultado Líquido	182	163	3 034	4 718	7 305	14 312

Figura 8 - Demonstração de Resultados Previsional no Modelo IAPMEI (2025–2030).

8.6. Balanço Previsional

O balanço previsional mostra uma estrutura financeira simples. Do lado do ativo, o ativo não corrente é essencialmente composto por ativos fixos tangíveis (o investimento inicial, como automóvel/equipamentos), que vai diminuindo ao longo do tempo devido às amortizações (27.901€ em 2025, descendo progressivamente até valores residuais nos anos finais). Em paralelo, o ativo corrente é praticamente todo caixa, o que indica um reforço gradual de liquidez ao longo do período (781€ em 2025; 8.128€ em 2026; 18.345€ em 2027; 30.218€ em 2028; 43.811€ em 2029; 58.215€ em 2030).

Do lado do financiamento, o balanço mostra que não há dívidas: não existe empréstimo bancário, nem financiamentos de curto ou longo prazo. Ou seja, o projeto é financiado apenas com capital próprio, colocado pela promotora e única investidora. Esta escolha significa que o negócio tem baixa dependência de terceiros, o que dá mais autonomia e reduz o risco financeiro, porque não há prestações mensais nem encargos com dívida. Ao mesmo tempo, a evolução da caixa ao longo dos anos mostra que existe liquidez para manter a atividade e responder a despesas normais do dia-a-dia.

Embora existam ativos intangíveis importantes para o funcionamento (como marca, protocolos e presença digital), estes não aparecem como "ativos" no balanço, porque o modelo utilizado não os capitaliza. Na prática, são recursos que já existem e que suportam o projeto, mas não estão registados contabilisticamente como investimento no balanço previsional.

2. Balanço						
Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ativo						
Ativo não corrente	**27 901**	**20 718**	**13 535**	**6 379**	**92**	**-**
Ativos fixos tangíveis	27 901	20 718	13 535	6 379	92	-
Ativos intangíveis	-	-	-	-	-	-
Outros investimentos financeiros	-	-	-	-	-	-
Ativo corrente	**781**	**8 128**	**18 345**	**30 218**	**43 811**	**58 215**
Inventários	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-
EOEP	-	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	781	8 128	18 345	30 218	43 811	58 215
Total do Ativo	**28 682**	**28 846**	**31 879**	**36 597**	**43 903**	**58 215**
Capital Próprio	**28 682**	**28 846**	**31 879**	**36 597**	**43 903**	**58 215**
Capital Social	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Prestações suplementares	23 500	23 500	23 500	23 500	23 500	23 500
Resultados Transitados	-	182	346	3 379	8 097	15 403
Reservas legais	-	-	-	-	-	-
Resultado Liquido	182	163	3 034	4 718	7 305	14 312
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-

2. Balanço						
Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Passivo						
Passivo não corrente	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Financiamentos obtidos (MLP)	-	-	-	-	-	-
Passivo corrente	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Fornecedores	-	-	-	-	-	-
EOEP	-	-	-	-	-	-
Financimentos obtidos (CP)	-	-	-	-	-	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	-	-	-	-	-	-
Total Capital Próprio + Passivo	28 682	28 846	31 879	36 597	43 903	58 215

Figura 9 - Balanço previsional (Ativo, Capital Próprio e Passivo) — Modelo IAPMEI (2025–2030).

O objetivo estratégico é manter um balanço com baixo endividamento e liquidez suficiente para garantir a continuidade da resposta clínica, reforçando a resiliência operacional e a credibilidade junto de parceiros. A literatura em finanças defende que níveis reduzidos de dívida e liquidez adequada aumentam a capacidade de absorver choques em estruturas de pequena escala em serviços especializados (Brealey, Myers & Allen, 2022; Ross, Westerfield & Jordan, 2022).

8.7. Plano Financeiro e Avaliação do Projeto

A avaliação financeira do projeto foi realizada com base no Fluxo de Caixa Livre para a Empresa (FCFF), por ser um indicador que mede a capacidade do negócio gerar caixa real a partir da operação. No modelo, o FCFF é calculado a partir do resultado operacional (EBIT), ajustando impostos, somando amortizações (por não representarem saída de caixa) e subtraindo

o investimento (CAPEX). Como o fundo de maneio foi modelado como nulo, a variação de fundo de maneio não altera o resultado.

A figura 10 mostra que em 2025 o FCFF é negativo (-27.719€) devido ao investimento inicial (CAPEX), o que é expectável no arranque. A partir de 2026, o projeto gera *cash-flows* positivos e crescentes, acompanhando a consolidação do volume de atividade.

Para avaliar a viabilidade foram considerados:

- Valor residual (VR): leitura conservadora, em que se assume que o projeto termina no fim do período e não gera valor adicional relevante. Não foi considerado valor residual relevante. Ou seja, os ativos que deterá no final do período do projeto, têm um valor de mercado de zero.
- Perpetuidade: leitura de continuidade, em que se assume que o negócio continua a operar após 2030 e mantém capacidade de gerar *cash-flow*.

Com base nestes cenários, os indicadores de decisão são:

- VAL (com VR): 21.061€ (positivo), indicando criação de valor no cenário prudente.
- TIR (com VR): 27%, sugerindo uma rentabilidade atrativa face ao capital investido.
- *Payback*: 4,11 anos, evidenciando recuperação do investimento num prazo razoável para um projeto de serviços especializados. No cenário de continuidade, o VAL sobe para 239.175€ e a TIR para 77%, refletindo o valor adicional associado à permanência do negócio para além do horizonte explícito.

Em síntese, o projeto apresenta viabilidade económica e financeira mesmo numa leitura conservadora (VAL positivo e *payback* controlado), sendo que o cenário de continuidade reforça a atratividade do investimento ao capturar o valor económico de uma atividade com geração de caixa recorrente.

3. Avaliação Financeira "3 métodos"						
Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
+ EBIT	235	211	3 914	6 088	9 426	18 468
- Imposto	(53)	(47)	(881)	(1 370)	(2 121)	(4 155)
+ Depreciações e Amortizações	599	7 183	7 183	7 156	6 288	92
- Variação Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-
- CAPEX	(28 500)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	**(27 719)**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**14 404**
Valor residual						-
FCFF com VR	**(27 719)**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**14 404**
Perpetuidade						280 236
FCFF com perpetuidade	**(27 719)**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**294 640**
Factor de atualização - WACC	1,00	0,95	0,90	0,86	0,82	0,78
FCFF descontado VR	(27 719)	6 988	9 242	10 216	11 123	11 211
FCFF descontado acumulado VR	**(27 719)**	**(20 731)**	**(11 489)**	**(1 273)**	**9 850**	**21 061**
FCFF descontado perpetuidade	**(27 719)**	**6 988**	**9 242**	**10 216**	**11 123**	**229 325**
FCFF descontado acumulado perpetuidade	**(27 719)**	**(20 731)**	**(11 489)**	**(1 273)**	**9 850**	**239 175**

ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade	
VAL	**21 061**	**239 175**	
TIR	**27%**	**77%**	
Payback	**4,11**	**4,11**	anos
Valor Residual	**0**	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento	
Valor da perpetuidade	**280 236**		

Figura 10 - Avaliação Financeira do Projeto (FCFF, VAL, TIR e Payback) — Modelo IAPMEI (2025–2030).

8.8. Rácios financeiros

O quadro de Rácios Financeiros (Figura 11) complementa a demonstração de resultados ao sintetizar, de forma direta, o ponto crítico de vendas (*break-even*), a margem de segurança, e indicadores de rentabilidade e eficiência operacional.

No que respeita ao ponto crítico, o valor de vendas necessário para cobrir custos fixos e variáveis situa-se em 18.015€ (2026) e aumenta gradualmente até 19.500€ (2030), refletindo o crescimento da estrutura de custos ao longo do horizonte. Em paralelo, a margem de segurança aumenta de forma expressiva, passando de 24.647€ (2026) para 61.864€ (2030), o que indica que, à medida que o projeto cresce, o nível de vendas projetado fica progressivamente mais distante do limiar mínimo de equilíbrio, reduzindo o risco económico do modelo.

Ao nível da rentabilidade, observa-se uma evolução positiva da margem operacional, que se situa entre 17% e 23% nos anos completos, e uma melhoria progressiva da margem líquida, que se torna mais expressiva nos anos finais do horizonte. A rentabilidade do ativo aumenta ao longo do período, o que é consistente com um modelo de serviços com baixa intensidade de capital fixo e com geração crescente de resultados.

Por fim, os indicadores de atividade operacional e retorno (*turnover* do ativo, ROIC e ROE) evidenciam melhoria com a consolidação do projeto, sinalizando maior eficiência no uso dos recursos e maior capacidade de criação de valor para o capital investido.

4. Rácios Financeiros

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ponto Crítico (Analisar o ano cruzeiro definido em "Pressupostos")	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Total custos Fixos e Variáveis	2 366	35 268	44 270	49 644	55 782	62 805
Total custos fixos	446	5 404	5 513	5 623	5 735	5 850
Total custos variáveis	1 920	29 864	38 757	44 021	50 047	56 955
Vendas anuais	3 200	42 662	55 367	62 887	71 496	81 364
Ponto Crítico de Vendas (valor)	1 115	18 015	18 375	18 743	19 118	19 500
Margem de segurança (valor)	2 085	24 647	36 992	44 144	52 378	61 864
Rácios Financeiros						
Rentabilidade do Negócio						
Margem Operacional	26%	17%	20%	21%	22%	23%
Margem líquida	6%	0%	5%	8%	10%	18%
Rentabilidade do Ativo	1%	1%	10%	13%	17%	25%
Atividade operacional						
Turnover do ativo	11%	148%	174%	172%	163%	140%
Retorno						
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	1%	1%	10%	13%	17%	25%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	1%	1%	10%	13%	17%	25%

Figura 11 - Ponto crítico de vendas e rácios financeiros (margens, eficiência e retorno) — Modelo IAPMEI (2025–2030).

8.9. Ações subjacentes às projeções financeiras:

8.9.1. Escalar a atividade clínica sem degradar margens

O crescimento projetado assenta sobretudo em aumentar o volume do serviço com melhor organização operacional. Na prática, isto passa por ter uma agenda mais estável, rotas mais eficientes e maior previsibilidade dos atendimentos, evitando "buracos" de tempo e deslocações pouco otimizadas. Ao mesmo tempo, a margem é protegida através de padronização de materiais por tipologia de caso e controlo dos custos externos que são naturalmente variáveis (consumíveis, deslocações e apoio externo quando necessário).

8.9.2. Estabilizar a procura através de parcerias e da atividade formativa.

A procura torna-se mais previsível quando existe referenciação regular, nomeadamente através de parcerias institucionais (ex.: lares, unidades de cuidados continuados e reabilitação e outras entidades na comunidade). Este canal reduz a volatilidade mensal e diminui o esforço comercial "caso a caso". A formação técnica a outros profissionais pode ser um eixo complementar de crescimento e reputação, mas deve ser tratada como potencial de reforço.

8.9.3. Gestão da liquidez

No cenário-base, o modelo apresenta fundo de maneio nulo, uma vez que a operação foi estruturada em regime de pré-pagamento e compras também na mesma modalidade. Ainda assim, é definido como princípio prudencial manter uma reserva de caixa equivalente a 1–2 meses de custos correntes, para acomodar oscilações de procura, compras extraordinárias de consumíveis ou atrasos pontuais quando existam parceiros com prazos de pagamento.

Em síntese, a avaliação financeira evidencia um projeto viável: o investimento inicial é recuperado num horizonte razoável, o VAL é positivo no cenário prudente e os resultados melhoram progressivamente com a consolidação da atividade e com a disciplina na gestão de custos e tesouraria.

9. Estratégias para a Melhoria da Acessibilidade da Penso Saúde®

Embora opere no setor privado, a Penso Saúde® assume a acessibilidade aos cuidados domiciliários especializados, em particular no tratamento de feridas complexas e na gestão de ostomias, como uma dimensão relevante da sua proposta de valor clínica e organizacional.

Neste contexto, a acessibilidade não deve ser entendida como sinónimo de cobertura universal ou de resposta indiscriminada a todas as necessidades sociais, mas antes como a capacidade de reduzir barreiras concretas ao acesso a cuidados especializados, nomeadamente barreiras geográficas, logísticas, informacionais, relacionais e, em certa medida, económicas.

Num sistema de saúde em que persistem limitações de capacidade, tempos de resposta e descontinuidades no seguimento após a alta, sobretudo em pessoas com dependência funcional, mobilidade reduzida ou necessidade de cuidados continuados, um prestador privado de proximidade pode desempenhar um papel complementar relevante. Esse contributo torna-se particularmente importante quando se orienta por uma lógica de articulação com outros atores do sistema.

Neste plano, a acessibilidade é entendida de forma multidimensional, incluindo: acesso económico, traduzido na previsibilidade e gestão dos custos, acesso geográfico e logístico, associado à deslocação e à disponibilidade da resposta, o acesso informacional, relacionado com a compreensão do plano de cuidados e o apoio ao cuidador e continuidade/coordenação, no sentido de evitar interrupções no seguimento clínico. Para reforçar estas dimensões, definem-se os seguintes eixos estratégicos.

9.1. Parcerias institucionais e referenciação estruturada: A Penso Saúde® poderá formalizar acordos de cooperação com autarquias, unidades de saúde, estruturas da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), IPSS e outras entidades locais, com o objetivo de facilitar a referenciação de pessoas com necessidades de cuidados especializados no domicílio. Neste enquadramento, o papel deste projeto não consiste em substituir a resposta pública, mas em funcionar como recurso complementar em situações em que a rapidez, a continuidade ou a diferenciação técnica sejam determinantes.

Estas parcerias podem igualmente permitir que determinados casos sejam acompanhados com cofinanciamento institucional parcial ou com condições previamente acordadas, tornando o acesso mais viável para alguns perfis de clientes sem comprometer a sustentabilidade económica do projeto. A implementação deverá assentar em circuitos simples e objetivos,

incluindo critérios de referenciação, tempos de resposta e um modelo mínimo de comunicação clínica.

9.2. Modelos de pacotes clínicos e previsibilidade de custos: A definição de pacotes por episódio clínico (por exemplo, avaliação inicial, plano de cuidados e definição do número de visitas) melhora a acessibilidade ao reduzir incerteza sobre o custo total, promovendo adesão ao tratamento e continuidade. Em paralelo, podem ser desenhadas condições preferenciais para grupos vulneráveis (ex.: pacotes com desconto, pagamentos faseados), equilibrando missão clínica e viabilidade financeira. Este eixo é particularmente útil em contexto nacional, onde o custo direto é frequentemente uma barreira relevante ao acesso no setor privado (INE, 2024).

9.3. Modelo híbrido de acompanhamento presencial e remoto: A introdução de telemonitorização e apoio remoto estruturado pode contribuir para melhorar a acessibilidade logística, permitindo complementar as visitas presenciais com momentos de seguimento à distância, nomeadamente para revisão de sinais de alarme, orientação intermédia ao cuidador e validação da evolução clínica quando clinicamente apropriado.

Este modelo híbrido deve ser utilizado com critério, definindo-se com clareza quais os casos elegíveis para acompanhamento remoto parcial e quais exigem observação exclusivamente presencial. Quando bem enquadrado, este eixo pode reduzir deslocações desnecessárias, otimizar a gestão do tempo clínico e facilitar o seguimento de pessoas com mobilidade limitada ou com maior dificuldade em reorganizar o quotidiano em função das visitas.

9.4. Capacitação de cuidadores informais e literacia em cuidados:

Uma parte substancial da continuidade de cuidados no domicílio é assegurada por familiares sem formação específica, frequentemente em contexto de sobrecarga. A Penso Saúde® pode reforçar a acessibilidade clínica através de capacitação técnica do cuidador (higiene e proteção cutânea, sinais de alarme, prevenção de lesões por pressão, cuidados à ostomia de eliminação), complementada por materiais simples e padronizados. Esta capacitação tende a reduzir complicações evitáveis e a melhorar segurança clínica, além de mitigar o desgaste associado ao cuidar prolongado (ENSP, 2023).

9.5. Integração em redes locais e coordenação multiprofissional:

A acessibilidade real inclui continuidade e coordenação. A Penso Saúde® pode integrar-se em redes locais de cuidados, articulando (quando necessário) com fisioterapia, nutrição e apoio psicossocial e mantendo comunicação estruturada com os médicos assistentes e familiares. O objetivo é assegurar que o cliente não é acompanhado como um episódio assistencial isolado, mas integrado num percurso de cuidados estruturado e coerente, com definição de objetivos, reavaliações periódicas e registo clínico que permita a monitorização da evolução e o ajuste do plano de intervenção.

9.6. Mitigação da barreira económica através de mecanismos compatíveis com um modelo privado: Sendo a Penso Saúde® um prestador privado, a dimensão económica da acessibilidade deve ser abordada com realismo. Assim, em vez de assumir uma resposta social alargada que não seria compatível com a sustentabilidade do projeto, a organização poderá adotar mecanismos limitados e transparentes de mitigação da barreira financeira, nomeadamente através de preçário claro, pagamento faseado em episódios mais prolongados e condições específicas associadas a referenciação institucional ou a protocolos de cooperação.

Deste modo, a acessibilidade económica deixa de ser apresentada como promessa genérica de apoio a populações vulneráveis e passa a ser enquadrada como esforço de redução de barreiras, compatível com a natureza privada do projeto e com a necessidade de manter equilíbrio financeiro. Complementarmente, a capacitação de profissionais em instituições parceiras constitui uma forma indireta de ampliar o impacto da Penso Saúde®, ao melhorar a qualidade dos cuidados prestados por equipas locais a populações potencialmente mais vulneráveis.

Em conjunto, estes eixos estratégicos procuram responder a três desafios centrais: reduzir as barreiras práticas ao acesso a cuidados domiciliários especializados, reforçar a continuidade do seguimento clínico após a alta ou em contextos de maior dependência, e assegurar que a Penso Saúde® cresce de forma sustentável, mantendo uma atuação eticamente responsável e clinicamente relevante no ecossistema local de cuidados.

10. Conclusões

O presente projeto de mestrado permitiu desenvolver um plano de negócios estruturado para a Penso Saúde®, com o propósito de avaliar a sua viabilidade financeira, consolidar o seu posicionamento estratégico e identificar as condições necessárias para o seu crescimento sustentável. Partindo de uma realidade marcada por faturação inconsistente e por uma gestão ainda assente em lógicas predominantemente intuitivas, este estudo demonstrou que a formalização de uma estratégia empresarial é essencial para transformar uma iniciativa clinicamente relevante num projeto economicamente sustentável. Neste sentido, considera-se que o objetivo geral do trabalho foi cumprido, uma vez que foi possível construir uma proposta integrada de posicionamento, operação, marketing e sustentabilidade financeira para este projeto.

A análise realizada confirma que a Penso Saúde® atua num contexto setorial favorável, marcado pelo envelhecimento populacional, pelo aumento da multimorbilidade, pelas dificuldades de resposta do sistema público e pela crescente valorização de cuidados domiciliários especializados, personalizados e de continuidade. Neste enquadramento, a Penso Saúde® apresenta fatores distintivos relevantes, nomeadamente a elevada especialização clínica na área das feridas complexas e ostomias, a proximidade domiciliária, a continuidade do acompanhamento e a humanização do atendimento. Estes elementos sustentam uma proposta de valor diferenciada face a prestadores generalistas e conferem à marca potencial para se afirmar como referência num nicho específico da prestação privada de cuidados de saúde.

Do ponto de vista interno, o estudo permitiu igualmente identificar fragilidades que condicionam a consolidação do projeto. Entre elas destacam-se a dependência de volumes ainda reduzidos de clientes, a pressão sobre as margens inerente a um serviço altamente personalizado e a instabilidade dos canais de aquisição de novos casos clínicos. Contudo, a análise evidencia que o principal desafio da Penso Saúde® já não reside na validação da existência de mercado, mas antes na capacidade de converter a procura existente em receita compatível com a complexidade, a continuidade e a intensidade dos cuidados prestados. Assim, o problema central deixa de ser a falta de procura e passa a ser a necessidade de melhorar a captura de valor do modelo já criado.

No plano económico-financeiro, os resultados obtidos apontam para uma conclusão particularmente relevante: o projeto apresenta viabilidade económica e financeira, mesmo numa leitura conservadora. Apesar de o arranque ser marcado por um FCFF negativo associado ao investimento inicial, os anos seguintes revelam geração de *cash-flows* operacionais positivos

e crescentes. Acresce que o VAL positivo, a TIR favorável e o período de *payback* em prazo razoável reforçam a atratividade do projeto enquanto iniciativa empresarial na área dos cuidados especializados ao domicílio. Por outro lado, a proximidade ao ponto de equilíbrio e a reduzida expressão do resultado negativo apurado no período analisado sugerem que melhorias operacionais relativamente pequenas poderão produzir impacto significativo na rentabilidade futura do negócio.

Deste modo, conclui-se que a sustentabilidade da Penso Saúde® depende menos de alterações profundas no modelo clínico e mais da sua evolução estratégica e organizacional. No fundo, este estudo demonstra que o crescimento sustentável do projeto deverá assentar em quatro aspetos, nomeadamente no aumento do volume de atividade, no ajuste da organização da prestação em episódios clínicos completos, em vez de atos isolados, no desenvolvimento de parcerias capazes de gerar maior previsibilidade mensal e diversificação de receita através da formação e capacitação de profissionais e cuidadores informais. A estas dimensões acresce a necessidade de reforçar a eficiência operacional, através da otimização das rotas, da densidade geográfica da atividade e da melhor ocupação do tempo disponível.

Importa igualmente sublinhar que este trabalho não tem apenas implicações empresariais, mas também relevância para a reflexão sobre o empreendedorismo em enfermagem em Portugal. O plano de negócios da Penso Saúde® mostra que é possível conceber modelos de prestação privada de cuidados de enfermagem que conciliem diferenciação clínica, proximidade, valor para o cliente e racionalidade económica. Ao assumir responsabilidade pelo episódio clínico completo e ao combinar a prestação direta de cuidados de saúde com a produção e difusão de conhecimento, o projeto contribui para alargar a discussão sobre o papel do enfermeiro enquanto agente empreendedor, inovador e promotor de valor em saúde na comunidade.

Em síntese, conclui-se que a Penso Saúde® reúne condições para consolidar um posicionamento competitivo distintivo no mercado dos cuidados domiciliários especializados, desde que consiga estruturar de forma mais robusta os seus processos de marketing, *pricing*, referenciação e organização assistencial. O futuro do projeto dependerá da sua capacidade para transformar competência clínica em escala sustentável, sem perder a personalização, a proximidade e a qualidade que constituem o núcleo da sua identidade. Assim, mais do que confirmar a relevância da ideia de negócio, este trabalho demonstra que a consolidação da Penso Saúde® exige uma transição de um modelo assente sobretudo na prestação técnica para um modelo empresarial estrategicamente orientado, financeiramente disciplinado e preparado para crescer de forma sustentada.

11. Referências bibliográficas

AP News. (2025, March 11). Portugal's government loses confidence vote, triggering early election amid prolonged instability. https://apnews.com/article/2e081d0d60954cb1449636e420e0e687

Backes, D. S., Ilha, S., Weissheimer, A. S., Halberstadt, B. M. K., Megier, E. R., & Machado, R. (2016). Atividades socialmente empreendedoras na enfermagem: Contribuições à saúde/viver saudável. *Escola Anna Nery, 20*(1), 77–82.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2022). *Principles of corporate finance* (14th ed.). McGraw-Hill.

Colichi, R. M. B., & Lima, S. A. M. (2018). Empreendedorismo na enfermagem: Comparação com outras profissões da saúde. *Revista Eletrônica de Enfermagem, 20*.

Costa, E., Pestana, J., & Barros, P. P. (2024). Primary health care coverage in Portugal: The promise of a general practitioner for all. *Human Resources for Health, 22*, Article 55. https://doi.org/10.1186/s12960-024-00936-7

Delmar, F., & Shane, S. (2003). O planejamento empresarial facilita o desenvolvimento de novos empreendimentos? *Strategic Management Journal, 24*(12), 1165–1185. https://doi.org/10.1002/smj.349

Eiriz, V., & Figueiredo, J. A. (2005). Quality evaluation in health care services based on customer-provider relationships. *International Journal of Health Care Quality Assurance, 18*(6/7), 404–412. https://doi.org/10.1108/09526860510619408

Entidade Reguladora da Saúde. (2025a). *Estudo sobre a concorrência no setor hospitalar não público - 2025*. https://ers.pt/media/ozam1v5t/ers-estudo-hosp-privados-2025.pdf

Entidade Reguladora da Saúde. (2025b). *Manual do procedimento de registo (SRER) - 2025*. https://ers.pt/media/2kskt534/manual-do-procedimento-de-registo-2025.pdf

Escola Nacional de Saúde Pública. (2023, April 24). *Saúde que conta: Estudo sobre a qualidade de vida dos cuidadores informais em Portugal*. Universidade Nova de Lisboa.

Gonçalves, A. S. G. (2020). *Programa de fidelização para o centro clínico e de fisioterapia Fisiotorres* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. http://hdl.handle.net/10071/21705

Guerra, M. S., Jesus, É. H., & Araújo, B. R. (2021). Empreendedorismo e enfermagem: Que realidade? *Gestão e Desenvolvimento, 29*, 61–84. https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.9781

Instituto Nacional de Estatística. (2024). Mais de metade das famílias com necessidades de

cuidados de saúde e apoio domiciliário não teve acesso a serviços profissionais pagos. *Executive Digest*. https://executivedigest.sapo.pt/noticias/mais-de-metade-das-familias-com-necessidades-de-cuidados-de-saude-e-apoio-domiciliario-nao-teve-acesso-a-servicos-profissionais-pagos/

Instituto Nacional de Estatística. (2025, February 20). *Rendimento e condições de vida – módulo "Acesso a serviços" – 2024* [Destaque]. https://www.ine.pt/xportal/xmain?DESTAQUESdest_boui=695709481&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt&xpgid=ine_destaques&xpid=INE

International Accounting Standards Board. (2020a). *IAS 1: Presentation of financial statements*. IFRS Foundation.

International Accounting Standards Board. (2020b). *IAS 7: Statement of cash flows*. IFRS Foundation.

Khalfan, M. M. A. (2006). Managing sustainability within construction projects. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management, 8*(1), 41–60. https://doi.org/10.1142/S1464333206002359

Lima, F. P., & Ferreira, M. T. (2020). Geografias do acesso dos idosos aos cuidados de saúde primários na Área Metropolitana de Lisboa. *Saúde e Sociedade, 29*(2), e200108. https://www.scielosp.org/article/sausoc/2020.v29n2/e200108/

Lima, M. L., Camilo, C., Rodrigues, R. B., Bobrowicz-Campos, E., Espanha, R., Martins, H., & Sánchez-García, J. (2025). Acceptance of digital health in Portugal: An example of digital divide. *Portuguese Journal of Public Health, 43*(3), 135–150. https://doi.org/10.1159/000546866

Marques, A. (2018). Os cuidados domiciliários no SNS e nos subsistemas. *Jornal Económico*. https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/os-cuidados-domiciliarios-no-sns-e-nos-subsistemas-394476/

Meek, J. A. (2015). Nurse entrepreneur's guide to starting a business. *Clinical Nurse Specialist, 29*(2), 78–79.

OECD, European Observatory on Health Systems and Policies, & European Commission. (2025). *Portugal: Country health profile 2025*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/pt/publications/reports/2025/12/country-health-profile-2025-country-notes_7e72146d/portugal_6d4acb43/01e93b2b-pt.pdf

OECD & Comissão Europeia. (2024). *Health at a glance: Europe 2024: State of health in the EU cycle*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/b3704e14-en

O'Toole, C., Schneider, J., Smaje, K., & LaBerge, L. (2020, October 5). *How COVID-19 has*

pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company.

Pauli, G., Martin, S., & Greiling, D. (2023). *The current state of research of word-of-mouth in the health care sector*. **International Review on Public and Nonprofit Marketing, 20**(1), 125–148. https://doi.org/10.1007/s12208-022-00334-6

Pestana, J. G. (2020). *Cultura organizacional e competências do século XXI no mundo VUCA*. http://hdl.handle.net/10400.26/35250

Portaria n.º 43/2011. (2011, January 20). *Gestão de resíduos hospitalares*. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/43-2011-280901

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, 86*(1), 78–93.

Repositório.ULisboa. (2020). *Acessibilidade dos idosos aos cuidados de saúde primários: Uma abordagem em contexto de urbanização dispersa na AML*. Universidade de Lisboa.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentals of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill.

Serviços Partilhados do Ministério da Saúde. (2025, November 25). *Teleconsultas pela LIVE aumentam mais de 33% em 2025*. https://www.spms.min-saude.pt/2025/11/teleconsultas-pela-live-aumentam-mais-de-33-em-2025/

Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in project management competencies: Analyzing the competence gap of project managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2*(2), 40–58. https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.22005

United Kingdom Homecare Association. (2019). *Manifesto 2019*. Homecare Association. https://www.homecareassociation.org.uk/resource/manifesto-2019.html

Veličković, V., & Janković, D. (2023). Challenges around quantifying uncertainty in a holistic approach to hard-to-heal wound management: Health economic perspective. *International Wound Journal, 20*(3), 792–798. https://doi.org/10.1111/iwj.13924

Whitty, J. A., Stewart, S., Carrington, M. J., Calderone, A., Marwick, T. H., Horowitz, J. D., Krum, H., Davidson, P. M., Macdonald, P. S., Reid, C. M., & Scuffham, P. A. (2013). Patient preferences and willingness-to-pay for a home or clinic based program of chronic heart failure management: Findings from the WHICH? trial. *PLOS ONE, 8*(3), e58347. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0058347

Anexos

Anexo A - Plano económico-financeiro previsional a cinco anos da Penso Saúde®

A. Pressupostos

Plano de Negócios Penso Saúde

			2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Gerais								
Pressupostos Gerais								
CAE Principal	86903	"Cuidados de enfermagem especializados ao domicílio (feridas/ostomias) e formação"						
Tipo de Atividade	Serviços							
Unidade Monetária	EUR							
Ano de início de investimento	2025							
Ano cruzeiro	2027							
nº de meses de exploração			1	12	12	12	12	12
nº dias funcionamento ano			30	365	365	365	365	365
Fiscalidade								
IRC	21,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020. Verificar situação concreta pela natureza e localização.						
Derrama Municipal	1,50%	Sugestão de Fonte: Visitar Portal das Finanças						
IRS	15,00%	Estimar a taxa média a aplicar para todos os salários						
Imposto de Selo aplicável aos juros	4,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020						
TSU Empresa	23,75%	Nota: Valor normal aplicável 2020						
TSU Colaboradores	11,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020						
Fundo de compensação - Investimento financeiro	0,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020						
Fundo de compensação - Encargos	0,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020						
Seguros Acidentes Trabalho	1,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020						
IVA taxa normal	0,00%	Sugestão de Fonte: Visitar Portal das Finanças						
IVA taxa intermédia	0,00%	Sugestão de Fonte: Visitar Portal das Finanças						
IVA taxa reduzida	0,00%	Sugestão de Fonte: Visitar Portal das Finanças						
IVA isento/não sujeito	100,00%	Nota: IVA utilizado em caso de exportação e vendas intracomunitárias						
Prejuízos Fiscais								
Reporte (nº de anos)	20	Nota: 2020 o reporte são 12 anos para micro entidades						
Inflação								
Taxa de inflação			1,00%	1,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Taxa de crescimento de remunerações de pessoal			2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

A. Pressupostos

Plano de Negócios Penso Saúde

				2025	2026	2027	2028	2029	2030
2. Vendas e Serviços prestados									
Adicionar Rendimentos	Nota: Este botão permite que se **adicionem** o nº de rendimentos necessários para além do existente: Mercadorias, Produtos ou Serviços.								
Apagar Rendimentos	Nota: Este botão permite que se **elimine** o último nº de rendimento.								
Total de Vendas e Serviços prestados				3 200	42 662	55 367	62 887	71 496	81 364
Total IVA Vendas e Serviços prestados				-	-	-	-	-	-
Vendas de Mercadorias				-	-	-	-	-	-
IVA Vendas de Mercadorias				-	-	-	-	-	-
Vendas de Produtos				-	-	-	-	-	-
IVA Vendas de Produtos				-	-	-	-	-	-
Serviços Prestados				3 200	42 662	55 367	62 887	71 496	81 364
IVA Serviços Prestados				-	-	-	-	-	-
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	<Nome>	-	-	-	-	-	-
IVA Vendas de Mercadorias	0,00%	0,00%		-	-	-	-	-	-
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)					-	-	-	-	-
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)					-	-	-	-	-
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)									
Vendas de Produtos	IVA aplicável	% Exportação	<Nome>	-	-	-	-	-	-
IVA Vendas de Produtos	23,00%	0,00%		-	-	-	-	-	-
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)					-	-	-	-	-
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)					-	-	-	-	-
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)									
Vendas de Produtos	IVA aplicável	% Exportação	<Nome>	-	-	-	-	-	-
IVA Vendas de Produtos	23,00%	0,00%		-	-	-	-	-	-
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)					-	-	-	-	-
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)					-	-	-	-	-
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%					
Serviços Prestados	IVA aplicável	% Exportação	Domicílios	3 200	42 662	47 867	53 707	60 259	67 611
IVA Serviços Prestados	0,00%	0,00%		-	-	-	-	-	-
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				80	1 056	1 162	1 278	1 406	1 546
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				40	40	41	42	43	44
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Serviços Prestados	IVA aplicável	% Exportação	Cursos	-	-	7 500	9 180	11 236	13 753
IVA Serviços Prestados	0,00%	0,00%		-	-	-	-	-	-
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				-	-	50	60	72	86
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				-	-	150	153	156	159
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	0,00%	10,00%	20,00%	20,00%	20,00%

A. Pressupostos

Plano de Negócios Penso Saúde		2025	2026	2027	2028	2029	2030
3. Gastos Operacionais							
3.1 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)							
Total CMVMC		-	-	-	-	-	-
Total Compras		-	-	-	-	-	-
Total IVA Compras		-	-	-	-	-	-
Total Inventários finais		-	-	-	-	-	-
Mercadorias							
Custo Mercadorias Vendidas (CMV)	70,00%	0	0	0	0	0	0
IVA Compras		0	0	0	0	0	0
Compras		0	0	0	0	0	0
Inventários iniciais Mercadorias		0	0	0	0	0	0
Inventários finais Mercadorias		0	0	0	0	0	0
Produtos							
Custo Matérias Consumidas (CMC)	20,00%	0	0	0	0	0	0
IVA Compras	6,00%	0	0	0	0	0	0
Compras		0	0	0	0	0	0
Inventários iniciais Matérias primas		0	0	0	0	0	0
Inventários finais Matérias primas		0	0	0	0	0	0
Custo de Produção		0	0	0	0	0	0
Variação Produção= Variação dos inventários de Produção		0	0	0	0	0	0
Inventários iniciais Produção		0	0	0	0	0	0
Inventários finais Produção		0	0	0	0	0	0

A. Pressupostos

Plano de Negócios Penso Saúde

3.2 Fornecimentos e Serviços Externos

				2025	2026	2027	2028	2029	2030
Total FSE				2 366	35 268	44 270	49 644	55 782	62 805
IVA dos FSE				0	0	0	0	0	0
Subcontratos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	960	12 799	16 610	18 866	21 449	24 409
Subcontratos	0,00%	0,00%		960	12 799	16 610	18 866	21 449	24 409
Serviços Especializados	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	77	936	955	974	994	1 014
Trabalhos Especializados	0,00%	100,00%	61,5	62	753	768	783	799	815
Publicidade e Propaganda	0,00%	100,00%	15	15	184	187	191	195	199
Vigilância e Segurança	0,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Honorários	0,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Comissões	0,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Conservação e Reparação	0,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Materiais	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	960	17 065	22 147	25 155	28 598	32 546
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	0,00%	0,00%		960	17 065	22 147	25 155	28 598	32 546
Livros e Documentação Técnica	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Material de Escritório	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Artigos para Oferta	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Energia e Fluidos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	202	2 448	2 497	2 547	2 598	2 650
Eletricidade	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Combustíveis	0,00%	100,00%	200	202	2 448	2 497	2 547	2 598	2 650
Água	6,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Deslocações, Estadas e Transportes	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	0	0	0	0	0
Deslocações e Estadas	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Transportes de Pessoal	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Transportes de Mercadorias	23,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Serviços Diversos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	66	796	812	828	844	861
Rendas e Alugueres	0,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Comunicação	0,00%	100,00%	20	20	245	250	255	260	265
Seguros	0,00%	100,00%	25	25	306	312	318	325	331
Royalties	0,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Contencioso e Notariado	0,00%	100,00%	20	20	245	250	255	260	265
Despesas de Representação	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Limpeza, Higiene e Conforto	23,00%	100,00%		0	0	0	0	0	0
Outros Serviços	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	101	1 224	1 249	1 274	1 299	1 325
Outros Serviços	0,00%	100,00%	100	101	1 224	1 249	1 274	1 299	1 325

A. Pressupostos

Plano de Negócios Penso Saúde

6. Investimento em capital fixo (CAPEX)

				2025	2026	2027	2028	2029	2030
Investimento em Capital fixo (CAPEX)				28 500	-	-	-	-	-
IVA				0	-	-	-	-	-
Ativo fixo tangíveis	IVA aplicável	Anos Amort.	Valor Amort. Mensal	28 500	-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0,00%		0						
Edifícios e outras construções	0,00%		-						
Equipamento básico	0,00%	5	8	500					
Equipamento ligeiro	0,00%		-						
Equipamento de transporte	0,00%	4	563	27 000					
Equipamento administrativo	0,00%	3	28	1 000					
Outros Ativos Fixos Tangíveis	0,00%		-						
Ativos intangíveis				-	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	0,00%		-						
Programas de Computador	0,00%		-						
Propriedade Industrial	0,00%		-						
Outros Ativos Intangíveis	0,00%		-						

7. Necessidades Totais de Financiamento

				2025	2026	2027	2028	2029	2030
Total Investimento FM e CAPEX				28 500	-	-	-	-	-
Investimento em Fundo de Maneio				-	-	-	-	-	-
Investimento em Capital fixo (CAPEX)				28 500	-	-	-	-	-

A. Pressupostos

Plano de Negócios Penso Saúde

		2025	2026	2027	2028	2029	2030
9. Fontes de Financiamento							
Estrutura de Capital no momento de constituição	CP:Dívida (%)						
Capital Próprio	100,0%	Nota: Valor indicativo para a constituição inicial de capitais próprios no momento 0					
Capitais Alheios	0,0%						
Necessidades capital próprio (mínimo)		28 500					
Incentivos Não Reembolsáveis ao Investimento							
Incentivos não reembolsáveis							
Ajustamento sobre incentivo (IRC)		-	-	-	-	-	-
Imputação anual	5	-	-	-	-	-	-
Imputação anual acumulada		-	-	-	-	-	-
Ajustamento sobre a imputação anual (IRC)		-	-	-	-	-	-
9.1 Capitais Próprios							
Capital Próprio		28 500	-	-	-	-	-
Capital Social		5 000					
Incentivo não reembolsável		-	-	-	-	-	-
Prestações Suplementares		23 500	-	-	-	-	-
Necessidades de Injeção de Capital (Artº 35 do Código das Soc. Comerciais)	Ver nota coluna Q						
Capital Social	Se Valores >0 na Linha anterior "Nececessidades de Injeção ..", injetar Cap.Social e/ou Prest.Suplementares até valores na Linha "Nececessidades de Injeção .." =0						
Prestações Suplementares							
Distribuição de Resultados							
Dividendos							
Reservas legais							
Resultados Transitados		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

1. P&L (Demonstração de Resultados)

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e Serviços prestados	3 200	42 662	55 367	62 887	71 496	81 364
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-
CMVMC	-	-	-	-	-	-
FSE	(2 366)	(35 268)	(44 270)	(49 644)	(55 782)	(62 805)
Gastos com o Pessoal	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	-	-	-	-	-
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	834	7 394	11 098	13 243	15 713	18 559
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(599)	(7 183)	(7 183)	(7 156)	(6 288)	(92)
EBIT (Resultado Operacional)	235	211	3 914	6 088	9 426	18 468
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-
EBT (Resultado Antes de Impostos)	235	211	3 914	6 088	9 426	18 468
Imposto	(53)	(47)	(881)	(1 370)	(2 121)	(4 155)
IRC	(49)	(44)	(822)	(1 278)	(1 979)	(3 878)
Derrama Municipal	(4)	(3)	(59)	(91)	(141)	(277)
Resultado Líquido	182	163	3 034	4 718	7 305	14 312

2. Balanço

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ativo						
Ativo não corrente	**27 901**	**20 718**	**13 535**	**6 379**	**92**	-
Ativos fixos tangíveis	27 901	20 718	13 535	6 379	92	-
Ativos intangíveis	-	-	-	-	-	-
Outros investimentos financeiros	-	-	-	-	-	-
Ativo corrente	**781**	**8 128**	**18 345**	**30 218**	**43 811**	**58 215**
Inventários	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-
EOEP	-	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	781	8 128	18 345	30 218	43 811	58 215
Total do Ativo	**28 682**	**28 846**	**31 879**	**36 597**	**43 903**	**58 215**
Capital Próprio	**28 682**	**28 846**	**31 879**	**36 597**	**43 903**	**58 215**
Capital Social	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Prestações suplementares	23 500	23 500	23 500	23 500	23 500	23 500
Resultados Transitados	-	182	346	3 379	8 097	15 403
Reservas legais	-	-	-	-	-	-
Resultado Liquido	182	163	3 034	4 718	7 305	14 312
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Passivo						
Passivo não corrente	-	-	-	-	-	-
Financiamentos obtidos (MLP)	-	-	-	-	-	-
Passivo corrente	-	-	-	-	-	-
Fornecedores	-	-	-	-	-	-
EOEP	-	-	-	-	-	-
Financimentos obtidos (CP)	-	-	-	-	-	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	-	-	-	-	-	-
Total Capital Próprio + Passivo	28 682	28 846	31 879	36 597	43 903	58 215

3. Avaliação Financeira "3 métodos"

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	0	1	2	3	4	5
1. Projeto/Investimento Pós-financiamento Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)	O método dos FCFF (Free Cash Flows to the Firm), na ótica do capital (Investimento pós-financiamento) incorpora os efeitos do capital alheio refletidos na taxa de atualização. Taxa de atualização = wacc (custo médio ponderado do capital) = Rcp*CP /(CP+CA)+ Rca*(1-ti)*CA/ (CP+CA). com Rcp = re = Rf + Bu*(Rm-Rf) e Rca = Taxa de remuneração (juro efetiva) do capital alheio. A taxa de atualização no ano 0 é considerada constante para todos o períodos.					
+ EBIT	235	211	3 914	6 088	9 426	18 468
- Imposto	(53)	(47)	(881)	(1 370)	(2 121)	(4 155)
+ Depreciações e Amortizações	599	7 183	7 183	7 156	6 288	92
- Variação Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-
- CAPEX	(28 500)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	**(27 719)**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**14 404**
Valor residual						-
FCFF com VR	**(27 719)**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**14 404**
Perpetuidade						280 236
FCFF com perpetuidade	**(27 719)**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**294 640**
Factor de atualização - WACC	1,00	0,95	0,90	0,86	0,82	0,78
	n/a	n/a	n/a	n/a	0,11	0,04
FCFF descontado VR	(27 719)	6 988	9 242	10 216	11 123	11 211
FCFF descontado acumulado VR	**(27 719)**	**(20 731)**	**(11 489)**	**(1 273)**	**9 850**	**21 061**
FCFF descontado perpetuidade	**(27 719)**	**6 988**	**9 242**	**10 216**	**11 123**	**229 325**
FCFF descontado acumulado perpetuidade	**(27 719)**	**(20 731)**	**(11 489)**	**(1 273)**	**9 850**	**239 175**

3. Avaliação Financeira "3 métodos"

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ANÁLISE DE VIABILIDADE	**C/ Valor Residual**	**C/ Perpetuidade**				
VAL	**21 061**	**239 175**				
TIR	**27%**	**77%**				
Payback	**4,11**	**4,11** anos				
Valor Residual	**0**	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento				
Valor da perpetuidade	**280 236**					

2. Investimento (Pré-financiamento)
Cash Flows (FCFF) atualizados pelo CAPM

O método dos FCFF, na ótica do investimento, ignora a forma de financiamento, o que equivale a considerar 100% Capital Próprio.
Taxa de atualização (Capital Asset Pricing Model) = Rcp = re = Rf + Bu*(Rm-Rf).
A taxa de atualização no ano 0 é considerada constante para todos o períodos.

+ EBIT	235	211	3 914	6 088	9 426	18 468
- Imposto	(53)	(47)	(881)	(1 370)	(2 121)	(4 155)
+ Depreciações e Amortizações	599	7 183	7 183	7 156	6 288	92
- Variação Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-
- CAPEX	(28 500)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	**(27 719)**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**14 404**
Valor residual						-
FCFF com VR	**(27 719)**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**14 404**
Perpetuidade						288 081
FCFF com perpetuidade	**(27 719)**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**302 485**
Factor de atualização - CAPM	1,00	0,95	0,91	0,86	0,82	0,78
FCFF descontado VR	(27 719)	6 997	9 267	10 257	11 183	11 286
FCFF descontado acumulado VR	**(27 719)**	**(20 722)**	**(11 455)**	**(1 198)**	**9 984**	**21 270**
FCFF descontado perpetuidade	(27 719)	6 997	9 267	10 257	11 183	237 005
FCFF descontado acumulado perpetuidade	**(27 719)**	**(20 722)**	**(11 455)**	**(1 198)**	**9 984**	**246 989**

3. Avaliação Financeira "3 métodos"

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	n/a	n/a	n/a	n/a	0,11	0,88
ANÁLISE DE VIABILIDADE	**C/Valor Residual**	**c/ Perpetuidade**				
VAL	**21 270**	**246 989**				
TIR	**26,65%**	**78,03%**				
Payback	**4,11**	**4,11** Anos				
Valor Residual (VR)	**0**	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento				
Valor da perpetuidade	**288 081**					
3. Investidor/Capital Próprio: Cash Flows (FCFE) atualizados pelo Custo do Capital CAPM	Avaliação na Ótica do Investidor (ou do Capital Próprio) (Free Cash Flow to Equity). No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE - Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o valor líquido e a remuneração do capital do investidor (ou do acionista da empresa). Os Cash Flows (FCFE) = Cash flows na ótica do Investimento + Cash Flows de financiamento em cada ano.					
+ EBIT	235	211	3 914	6 088	9 426	18 468
- Imposto	(53)	(47)	(881)	(1 370)	(2 121)	(4 155)
+ Depreciações e Amortizações	599	7 183	7 183	7 156	6 288	92
- Variação Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-
- CAPEX	(28 500)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	**(27 719)**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**14 404**
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	-	-	-	-	-	-
Amortização de financiamentos	-	-	-	-	-	-
FCFE	**(27 719)**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**14 404**
Valor residual						-
FCFE com VR	**(27 719)**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**14 404**
Perpetuidade						**288 081**
FCFE com perpetuidade	**(27 719)**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**302 485**
Factor de atualização - CAPM	1,00	0,95	0,91	0,86	0,82	0,78
	n/a	n/a	n/a	n/a	0,11	0,68
FCFE descontado VR	**(27 719)**	**6 997**	**9 267**	**10 257**	**11 183**	**11 286**
FCFE descontado acumulado VR	**(27 719)**	**(20 722)**	**(11 455)**	**(1 198)**	**9 984**	**21 270**
FCFE descontado	**(27 719)**	**6 997**	**9 267**	**10 257**	**11 183**	**237 005**
FCFE descontado acumulado	**(27 719)**	**(20 722)**	**(11 455)**	**(1 198)**	**9 984**	**246 989**

3. Avaliação Financeira "3 métodos"

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	n/a	n/a	n/a	n/a	0,11	0,88

ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual	c/ Perpetuidade	
VAL	21 270	246 989	
TIR	26,65%	78,03%	
Payback	4,11	4,11	anos

Valor Residual	0	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento
Valor da perpetuidade	288 081	

4. Rácios Financeiros

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
A. Avaliação do projeto/investimento						
1. Pós Financiamento	Considera Valor Residual	Considera Prepetuidade				
VAL (Valor atualizado Liquido)	21 061	239 175				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	27%	77%				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	4,1	4,1 *anos*				
Valor Residual (VR)	-					
Valor da perpetuidade	280 236					
2. Pré Financiamento	Considera Valor Residual	Considera Prepetuidade				
VAL (Valor atualizado Liquido)	21 270	246 989				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	27%	78%				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	4,1	4,1 *anos*				
Valor Residual (VR)	-					
Valor da perpetuidade	288 081					
3. Investidor	Considera Valor Residual	Considera Prepetuidade				
VAL (Valor atualizado Liquido)	21 270	246 989				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	27%	78%				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	4,1	4,1 *anos*				
Valor Residual (VR)	-					
Valor da perpetuidade	288 081					

Ponto Crítico (Analisar o ano cruzeiro definido em "Pressupostos")	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Total custos Fixos e Variáveis	2 366	35 268	44 270	49 644	55 782	62 805
Total custos fixos	446	5 404	5 513	5 623	5 735	5 850
Total custos variáveis	1 920	29 864	38 757	44 021	50 047	56 955
Vendas anuais	3 200	42 662	55 367	62 887	71 496	81 364
Ponto Crítico de Vendas (valor)	1 115	18 015	18 375	18 743	19 118	19 500
Margem de segurança (valor)	2 085	24 647	36 992	44 144	52 378	61 864

4. Rácios Financeiros

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Rácios Financeiros						
Rentabilidade do Negócio						
Margem Operacional	26%	17%	20%	21%	22%	23%
Margem líquida	6%	0%	5%	8%	10%	18%
Rentabilidade do Ativo	1%	1%	10%	13%	17%	25%
Atividade operacional						
Turnover do ativo	11%	148%	174%	172%	163%	140%
Retorno						
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	1%	1%	10%	13%	17%	25%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	1%	1%	10%	13%	17%	25%
Liquidez						
Liquidez geral	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Financeiros						
Autonomia Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Endividamento	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Solvabilidade	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

5. Fundo de Maneio

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Necessidades de Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-
Inventários	-	-	-	-	-	-
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	-	-	-	-	-	-
IVA	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber						
Recursos de Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-
Fornecedores	-	-	-	-	-	-
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	-	-	-	-	-	-
IRS	-	-	-	-	-	-
IVA	0	0	0	0	0	0
TSU	-	-	-	-	-	-
FCT	-	-	-	-	-	-
Outras dívidas a pagar						
Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-
Variação Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-
IVA	-	-	-	-	-	-
IVA líquidado	-	-	-	-	-	-
IVA dedutível	-	-	-	-	-	-

6. Investimento, Depreciações e Amortizações

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
CAPEX (Investimento)	**28 500**	-	-	-	-	-
Ativo fixo tangíveis	**28 500**	-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	-	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções	-	-	-	-	-	-
Equipamento básico	500	-	-	-	-	-
Equipamento ligeiro	-	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte	27 000	-	-	-	-	-
Equipamento administrativo	1 000	-	-	-	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	-	-	-	-	-	-
Ativos intangíveis	-	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	-	-	-	-	-	-
Programas de Computador	-	-	-	-	-	-
Propriedade Industrial	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	-	-	-	-	-	-
CAPEX (Balanço)	**27 901**	**20 718**	**13 535**	**6 379**	**92**	-
Ativo fixo tangíveis	**27 901**	**20 718**	**13 535**	**6 379**	**92**	-
Terrenos e Recursos Naturais	-	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções	-	-	-	-	-	-
Equipamento básico	492	392	292	192	92	-
Equipamento ligeiro	-	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte	26 438	19 688	12 938	6 188	-	-
Equipamento administrativo	972	639	306	-	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	-	-	-	-	-	-
Ativos intangíveis	-	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	-	-	-	-	-	-
Programas de Computador	-	-	-	-	-	-
Propriedade Industrial	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	-	-	-	-	-	-

8. Mapa de Tesouraria

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Cash Flow operacional	**781**	**7 347**	**10 217**	**11 874**	**13 593**	**14 404**
Inflow	3 200	42 662	55 367	62 887	71 496	81 364
Ano corrente						
Clientes	3 200	42 662	55 367	62 887	71 496	81 364
Inventários	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-
Ano anterior						
Clientes	-	-	-	-	-	-
Inventários						
EOEP	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-
Outflow	2 419	35 316	45 150	51 013	57 903	66 960
Ano corrente						
Fornecedores	2 366	35 268	44 270	49 644	55 782	62 805
Gastos com Pessoal	-	-	-	-	-	-
EOEP						
IRC						
IRS	-	-	-	-	-	-
IVA	-	-	-	-	-	-
TSU	-	-	-	-	-	-
FCT	-	-	-	-	-	-
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
Ano anterior						
Fornecedores	-	-	-	-	-	-
Gastos com Pessoal						
EOEP						
IRC	53	47	881	1 370	2 121	4 155
IRS	-	-	-	-	-	-
IVA	-	0	0	0	0	0
TSU	-	-	-	-	-	-
FCT	-	-	-	-	-	-
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-

8. Mapa de Tesouraria

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Cash Flow de Financiamento	**28 500**	**(0)**	**(0)**	**0**	**0**	**(0)**
Inflow	28 500	(0)	(0)	0	0	(0)
Capital e Prestações Suplementares	28 500	(0)	(0)	0	0	(0)
Financiamentos	-	-	-	-	-	-
Outflow	-	-	-	-	-	-
Financiamentos						
Amortização de dívida	-	-	-	-	-	-
Dividendos e juros						
Dividendos	-	-	-	-	-	-
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-
Cash Flow de Investimento	**(28 500)**	-	-	-	-	-
Inflow						
Subsídio não reembolsável	-	-	-	-	-	-
Outflow						
Ativos fixos	28 500	-	-	-	-	-
Cash no inicio do ano	**0**	**781**	**8 128**	**18 345**	**30 218**	**43 811**
Cash no final do ano	**781**	**8 128**	**18 345**	**30 218**	**43 811**	**58 215**
Necessidades de Tesouraria	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

9. Capital Próprio

Plano de Negócios Penso Saúde	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Capital Próprio						
Capital Social	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Prestações suplementares	23 500	23 500	23 500	23 500	23 500	23 500
Resultado Líquido	182	163	3 034	4 718	7 305	14 312
Resultados Transitados		182	346	3 379	8 097	15 403
Dividendos	-	-	-	-	-	-
Reservas legais	-	-	-	-	-	-
Outras Variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Total Capital Próprio	28 682	28 846	31 879	36 597	43 903	58 215
Variações Capital Próprio	28 682	163	3 034	4 718	7 305	14 312
Variações Capital Próprio (sem Prestações supl	5 182	163	3 034	4 718	7 305	14 312