INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de negócios - Clínica Bariplastic

Eduardo Miguel Craveiro Matos

Mestrado em Gestão de Empresas,

Orientadora:
Professora Doutora Generosa do Nascimento,
Professora Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Julho, 2023

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

PLANO DE NEGÓCIOS - Clínica Bariplastic

Eduardo Miguel Craveiro Matos

Orientadora: Professora Doutora Generosa do Nascimento,
Professora Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Julho, 2023

“A vossa margem é a minha oportunidade “
Jeff Bezzos 2020

Agradecimentos

Esta tese é produto de cerca de dez anos de conhecimento adquirido em prática de medicina privada e tratamento de heroicos pacientes que conseguiram fazer frente à obesidade. Com a medicina privada tenho adquirido gosto pela gestão e empreendorismo e com os pacientes tenho aprendido histórias de vida que me motivam e desafiam a procurar melhores soluções para os seus problemas.

Muitos projectos nunca vêm a luz do dia. Este, tal como muitos outros, poderia nunca ter acontecido. Surge graças ao ISCTE, especialmente graças à Professora Generosa do Nascimento pelo desafio lançado após terminar o Executive Master de Gestão de Unidades de Saúde. Agradeço genuinamente à Professora Generosa a disponibilidade manifestada para me orientar neste projeto, sempre focada no processo e nos resultados desejados aliados a um carinho e confiança entusiasmante. Todas as reuniões foram sempre prazerosas pela aprendizagem extraordinária que obtive.

À Apobari - Associação Portuguesa dos Bariátricos por acreditar em mim e pela ajuda na divulgação dos inquéritos.

Aos colegas do ISCTE pela entreajuda e pela companhia nesta viagem que temos percorrido.

Aos amigos que me desafiam e ensinam.

À minha família que sempre me apoia.

Aos meus pais que me deram asas para voar.

À minha esposa Filipa que me completa e equilibra o triângulo familiar sempre que estou menos disponível. Ao meu filho por ser a maior fonte de motivação na esperança de lhe poder servir de exemplo.

Resumo

A obesidade é uma doença com enorme impacto na saúde, sobrevida e qualidade de vida dos indivíduos e que promove marcada redução da produtividade laboral. Constitui um dos maiores desafios dos sistemas de saúde (com tendência de enorme crescimento durante as próximas décadas) e apresenta custos elevados para as populações e governos. Com o desenvolvimento de estratégias eficazes de tratamento da obesidade, tal como a cirurgia bariátrica, surgem pacientes sem obesidade mas com deformidades do contorno corporal motivados pela pele e gordura em excesso. Na mesma proporção que aumentam os pacientes com deformidades do contorno corporal aumenta a procura por cirurgia plástica para corrigir essas deformidades. Os sistemas de saúde públicos e seguradoras não asseguram o tratamento da maioria destes pacientes por escassez de recursos e por considerarem os mesmos como cirurgia estética. Acresce ainda a enorme limitação e listas de espera para consultas e cirurgias do sistema nacional de saúde e a inexistência de oferta de soluções especializadas em contexto de medicina privada.

Ciente destas necessidades, do mercado existente com tendência crescente e das oportunidades referidas surge este plano de negócios. Pretende recolher dados e informação sobre o mercado, analisando-o e defininindo estratégias que permitam a criação de valor através da criação de uma clínica médica especializada. Pretende também analisar a viabilidade do negócio no contexto nacional e propor uma estratégia de implementação.

Palavras-chave: Obesidade, Cirurgia Pós-bariátrica, Cirurgia Contorno Corporal, Cirurgia Plástica, Clinica Médica, plano de negócios.

Sistema de Classificação JEL: I11, M13

Abstract

Obesity is a disease with a huge impact on individuals' health, survival and quality of life, promoting a marked reduction in labor productivity. It constitutes one of the greatest current challenges for health systems (with a trend of enormous growth over the next decades) and presents high costs for populations and governments. With the development of effective obesity treatment strategies, such as bariatric surgery, patients without obesity but with body contour deformities motivated by excess skin and fat have emerged. In the same proportion that the number of patients with body contour deformities increases, the demand for plastic surgery to correct these deformities increase. Public health systems and insurance companies do not ensure the treatment of most of these patients due to scarce resources and because they consider them cosmetic surgery. In addition, there are huge limitations and waiting lists for consultations and surgeries in the national health system and a lack of specialized solutions in the context of private medicine.

Aware of these needs, the existing market with a growing trend and the aforementioned opportunities, this business plan is created. Intends to collect data and information about the market, analyze it and define strategies that allow the creation of value through the implementation of a specialized medical clinic. It also intends to analyze the viability of the business in the national context and propose an implementation strategy.

Keywords: Obesity, Post-bariatric Surgery, Body Contouring Surgery, Plastic Surgery, Medical Clinic, business plan.
JEL Classification System: I11, M13

Índice Geral

Agradecimentos i

Resumo iii

Abstract iv

Índice Geral v

Índice de tabelas vii

Índice de Figuras vii

Glossário viii

1. Sumário Executivo 1

2. Descrição do Negócio 3

2.1 Oportunidade, conceito e proposta de valor do negócio 3

2.2- Identificação do Promotor 3

2.3 - Objetivos do Plano 4

3. Revisão da Literatura 6

3.1 Epidemiologia da Obesidade e sua tendência 6

3.2 O insucesso no controlo da obesidade e a cirurgia bariátrica 8

3.3 As deformidades corporais e a procura pela Cirurgia Plástica 9

3.4 A oferta e mercado existente da cirurgia plástica 11

3.5 Dimensão do mercado, procedimentos e cirurgia estética 12

4. Metodologia 14

5. - Análise de mercado 16

5.1 Análise do cliente 16

5.2 - Análise da indústria 18

5.3 -Benchmarking Nacional 20

6. Análise Interna 23

6.1 Sobre o serviço 23

6.2 Sobre a Cultura Organizacional 23

6.3 Sobre o Conhecimento da área de negócio 24

7. Análise Competitiva 25

7.1 Análise SWOT 25

7.2 Forças de Porter 26
8. Estratégias de Desenvolvimento 29
9. Definição de políticas de implementação 31
9.1 Recursos Humanos 31
9.2 Organização 32
9.3 Gestão e controlo do negócio 32
9.4 Plano de marketing 34
10. Requisitos para a implementação 39
11. Avaliação Financeira 40
11.1 Volume de Negócios 40
11.2 Custo das Matérias Consumidas 43
11.3 Fornecimento e Serviços Externos 43
11.4 Gastos com pessoal 45
11.5 Investimento em capital fixo (CAPEX) 45
11.6 Fontes de financiamento e Capitais alheios 46
11.7 Principais indicadores 47
11.8 Demonstração de resultados previsional 48
11.9 Balanço previsional 49
12. Conclusões 50
13. Bibliografia 53
14. Anexos 57

Índice de tabelas

Tabela 3.1 - Excesso de peso e obesidade em 2019 na população portuguesa 6
Tabela 5.1 - Estabelecimentos prestadores de Saúde de Cir. Plástica no concelho de Lisboa 21
Tabela 5.2 - Benchmarking 22
Tabela 9.1 - Tabela de Preços 35
Tabela 11.1 - Projeção de Vendas 40
Tabela 11.2 - Projeção de Volume de Negócios 2024-2028 42
Tabela 11.3 - Projeção Vendas de Produtos 42
Tabela 11.4 - Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMC) 43
Tabela 11.5 - Fornecimento de Serviços Externos 44
Tabela 11.6 - Gastos com o Pessoal 45
Tabela 11.7 - Investimento em Capital Fixo (CAPEX) 46
Tabela 11.8 - Fontes de Financiamento 46
Tabela 11.9 - Principais indicadores 47
Tabela 11.10 - Demonstração de resultados 48
Tabela 11.11 - Balanço 49

Índice de Figuras

Imagem 7.1 - Análise SWOT 26
Imagem 8.1 - Business Model Canvas 30
Imagem 9.1 - Organigrama da Organização 32

Glossário

CAC - Custo de aquisição do cliente

CAGR - taxa de crescimento anual composta

CMC - Custos das mercadorias consumidas e das matérias consumidas

DGS - Direcção Geral de Saúde

ERS - Entidade Reguladora da Saúde

EUA - Estados Unidos da América

IMC - Índice de Massa Corporal

KPI - Key Performance Indicators (indicadores-chave de desempenho)

OMS - Organização Mundial de Saúde

Payback - período de Recuperação de Capital

PIB - Produto interno bruto

ROI - Retorno do investimento

ROIC - Rentabilidade do Capital Investido

SEO - Search Engine Optimization

SNS - Sistema Nacional de Saúde

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

VAL - Valor Atualizado Líquido

1. Sumário Executivo

"A Obesidade é a epidemia do Século XXI." A sociedade debate-se hoje com um crescente problema de saúde pública motivado pela obesidade, provocando enorme impacto na qualidade de vida das pessoas e alarmando a economia da saúde. Entre 1975 e 2016 a prevalência mundial triplicou e segundo a organização mundial de Saúde (OMS) em 2016 existiam na população maior de 18 anos, 1,9 mil milhões de indivíduos com peso em excesso e destes, 650 milhões eram obesos. Associada à obesidade surgem diversas patologias secundárias como a Diabetes Mellitus, Hipertensão Arterial, Apneia Obstrutiva do Sono, doenças articulares com diminuição da mobilidade entre outras. Apesar de múltiplas campanhas de sensibilização para a sua importância a obesidade tem aumentado na severidade e incidência, acarretando enorme impacto na procura de cuidados de saúde pela elevada morbilidade e mortalidade associadas. A classificação de obesidade mais habitualmente aceite na comunidade médica é a derivada da Organização Mundial de Saúde que a define como uma doença que cursa com acumulação exagerada de gordura, sendo obeso o paciente que apresente um Índice de Massa Corporal (IMC) igual ou superior a 30 Kg/m^2. Promovido pelos hábitos de vida sedentários e disponibilidade alimentar com elevado valor calórico existem hoje indivíduos com IMC >40 que são diagnosticados com obesidade mórbida.

Os pacientes com obesidade mórbida têm morbilidade e mortalidade elevadas associados a uma deterioração da qualidade de vida. Esta população apresenta reduzida produtividade e promove aumento das despesas com cuidados de saúde. É um problema de saúde publica relevante e tem tido atenção particular das autoridades. Em muitos casos a alteração do padrão alimentar e modificação dos hábitos de vida permite a diminuição do peso mas habitualmente não é suficiente. A obesidade é uma patologia multifatorial de difícil resolução para a qual não existe medicação eficaz o que agrava a dimensão do problema. Nos últimos anos tem existido um aumento crescente na procura e na eficácia de métodos cirúrgicos para corrigir a obesidade através de diversas técnicas de cirurgia bariátrica. A redução massiva de peso nestes pacientes permite um controlo e cura da maioria das doenças associadas à obesidade mas, na grande maioria dos casos, origina deformidades do contorno corporal com enorme impacto na autoestima e qualidade de vida destes pacientes. A grande parte das deformidades do contorno corporal são originadas pela retração incompleta da pele

(não acompanha a redução de peso) revelando-se como excesso de pele e gordura especialmente na região do abdómen, braços, coxas, face e ptose (queda) da mama.

Com o crescimento do número de pacientes obesos e o aumento do número de pacientes tratados eficazmente com cirurgia bariátrica surge um enorme número de pessoas que procura auxílio para corrigir as deformidades e verifica diversas barreiras ao seu adequado tratamento. No sistema público e seguradoras existe uma barreira intransponível na maioria dos casos não sendo comparticipados os tratamentos cirúrgicos dos pacientes. No mercado privado existe uma oferta de cuidados de saúde em cirurgia plástica por diversas clínicas e hospitais privados. Ainda assim, essa oferta privada é uma oferta de cuidados de cirurgia plástica generalistas, por clínicas maioritariamente dedicadas a cirurgia estética. Não existe uma oferta dedicada ao tratamento específico destes doentes o que gera dificuldade dos pacientes na escolha do adequado local de tratamento.

Enquanto médico especialista em cirurgia plástica dedicado ao tratamento cirúrgico destes pacientes, com experiência em actividade privada e com interesse e formação em gestão de unidades de saúde, o promotor verifica um mercado com procura crescente e uma oferta desadequada. Verificada a oportunidade, surge este plano de negócios para concretizar a criação de uma clínica especializada no tratamento dos pacientes com deformidade do contorno corporal pós perda de peso. A Clínica pretende canalizar a procura focando nesse público-alvo e motivando uma comunicação profissional e marketing estruturados para afunilar a procura e canais de referenciação para a clínica proposta. A Clínica estará sediada em Lisboa e pretende captar clientes nacionais e internacionais, promovendo nacional e internacionalmente a sua marca e fazendo da prova social um instrumento que promova o reconhecimento alargado e universal.

Definido o conceito de negócio, modelo, estratégia e sua implementação e analisados o ambiente externo e interno foi efectuado um plano de marketing estruturado e realizado um estudo de viabilidade financeira onde se conclui pela viabilidade do negócio existindo um valor atualizado líquido (VAL) positivo de 1.989.123 €, uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 6.495 % e período de recuperação do capital (payback) de 1 ano.

Concebido o projeto e analisado nas suas diversas vertentes conclui-se que a Clínica Bariplastic é viável e favorável o seu investimento.

2. Descrição do Negócio

2.1 Oportunidade, conceito e proposta de valor do negócio

Compreende-se a importância presente da obesidade e sua tendência crescente, resultando desse aumento um proporcional aumento dos pacientes que procuram cirurgia bariátrica e consequentemente procura futura por cirurgia plástica para correção das deformidades de contorno corporal. Esta área tem tido uma procura crescente e com o desenvolvimento de melhores terapias médicas para o tratamento da obesidade terá ainda maior importância.

A realidade nacional dos sistemas de saúde coloca diversas barreiras ao adequado tratamento destes pacientes o que resulta num *bottleneck* e acumulação de potenciais clientes. Contudo, não existe a nível nacional nenhuma clínica ou instituição dedicada ao tratamento destes pacientes o que dificulta a escolha e diminui a procura pelos pacientes. Acresce que é previsível uma tendência de manutenção do crescimento e elevada procura futura.

O negócio proposto no presente plano de negócios prevê a criação de uma clínica especializada de cirurgia plástica dedicada ao tratamento cirúrgico dos pacientes com deformidades de contorno corporal pós cirurgia bariátrica.

Pretende-se criar um plano organizacional estruturado e desenvolver um plano de marketing e estratégias que permitam uma identificação nacional e internacional com o conceito e facilite a escolha dos clientes pela dedicação e atenção propostos neste novo espaço. Paralelamente será favorecida a criação de um modelo que promova a captação de talento ao nível dos recursos humanos, criando uma equipa que se identifique e desenvolva a sua atividade com sentimento de pertença à clínica e identificação com a missão e valores promovidos.

2.2- Identificação do Promotor

Este projeto nasce de um conjunto de circunstâncias percecionadas como oportunidades. O autor é médico especialista em cirurgia plástica e coordenador de cirurgia de contorno corporal num grande hospital público nacional. É igualmente empreendedor e dedicado em tempo parcial à Cirurgia Plástica em medicina privada (em clínica de terceiros). Nesse contexto o autor tem uma experiência e dedicação ao tratamento dos pacientes com

deformidade do contorno corporal. Acresce que nos sistemas de saúde públicos existem múltiplas barreiras ao tratamento destes pacientes o que acarreta enorme insatisfação e um grande número de pacientes que procuram cuidados de saúde em instituições privadas que oferecem serviços de cirurgia plástica.

A maioria da oferta de serviços de cirurgia plástica são providenciados em unidades de saúde privadas. Na atualidade a nível nacional, não existe nenhuma clínica que se dedique à cirurgia de contorno corporal pós bariátrica. O tratamento adequado destes pacientes implica uma dedicação e competências específicas por parte dos profissionais e das instituições e somente essa dedicação permitirá um melhor tratamento dos pacientes. Por ser um mercado com características muito específicas o autor acredita que a dedicação e concentração da comunicação e planos de marketing específicos da clínica permitirão uma maior identificação dos clientes com a clínica e os serviços fornecidos.

Acresce que o autor é empreendedor e realizou o Executive Master de Gestão de Unidades de Saúde no ISCTE-Indeg onde adquiriu conhecimentos e um "gosto" especial pela área da gestão dos cuidados de saúde.

2.3 - Objetivos do Plano

O principal objetivo do plano de negócios é a sua futura implementação, traduzida na criação da Clínica Bariplastic. Pretende-se com o referido plano de negócios criar um plano operacional que defina o negócio, os serviços e produtos do mesmo e que clarifique e analise o mercado existente e futuro para sublinhar as estratégias necessárias para enfrentar o mercado.

Com o presente plano de negócios pretende-se igualmente analisar o mercado para definir a sua dimensão através de diferentes metodologias sendo que os objetivos são:

Analisar a procura pelos serviços (entenda-se pelos cuidados médico-cirúrgicos) pelos consumidores

Analisar a perceção da oferta de serviços pelos consumidores

Analisar a perceção da existência de barreiras no acesso aos serviços

Analisar os determinantes na escolha do prestador de serviços

Analisar que outros produtos e serviços os clientes entendem necessários e/ou têm dificuldade em obter

Analisar as tendências e os clientes.

Analisar o mercado e em concreto a oferta de serviços fornecidos pelos serviços privados e públicos de saúde

Nas diferentes perspetivas referidas anteriormente pretende-se, além de caracterizar a dimensão do mercado, caracterizar a forma como o mercado está organizado e determinar as suas características. O plano de negócios pretenderá ainda compreender uma análise interna e uma análise externa desenvolvendo um plano de negócio capaz de enfrentar as incertezas do mercado.

3. Revisão da Literatura

3.1 Epidemiologia da Obesidade e sua tendência

A obesidade é considerada uma preocupação de saúde pública global e a OMS (2021) considera-a a epidemia do século XXI. Segundo a OMS, a prevalência mundial triplicou entre 1975 e 2016 o que acarreta problemas em diversas dimensões derivados do elevado impacto que a obesidade tem nas populações e nos indivíduos. A obesidade promove elevada morbilidade, diminuição da qualidade de vida e tem uma elevada mortalidade associada. Assim, a OMS estima que em 2016 existiam, na população maior de 18 anos a nível mundial, um total de 1,9 mil milhões de indivíduos com peso em excesso e destes, 650 milhões eram considerados obesos.

Relatórios epidemiológicos sugerem que o excesso de peso e a obesidade constam entre os principais problemas de saúde pública e afetam indivíduos de todas as idades e em todo o mundo (OMS, 2021). Segundo o relatório da OMS, a prevalência de obesidade e excesso de peso teve um aumento dramático ao longo das últimas décadas. Atualmente, 39% dos indivíduos maiores de 18 anos a nível mundial sofrem de excesso de peso e 13% são obesos (OMS, 2021). No ano de 2019 em Portugal, segundo dados publicados no Global Obesity Observatory (2022), a distribuição de indivíduos adultos (maiores de 18 anos) na população apresentando obesidade ou excesso de peso (Tabela 3.1):

Tabela 3.1 - ***Excesso de peso e obesidade em 2019 na população portuguesa***

	Excesso de Peso (%)	Obesidade (%)
Mulheres	42.20	16.40
Homens	31.80	17.40
Total	36.60	16.90

Tabela 3.1. Excesso de peso e obesidade em 2019 na população portuguesa. Fonte: Global Obesity Observatory (2022).

Verifica-se assim, de acordo com os dados referidos na tabela e com os dados anteriores da OMS que, em Portugal, tal como nos restantes países a obesidade é um problema transversal e global e apresenta em Portugal prevalência superior a 16,9 % da população sendo 36,6 % indivíduos com excesso de peso.

Estudos sobre as tendências globais da prevalência da obesidade em homens e mulheres verificaram um crescimento do número de indivíduos obesos por todo o planeta

(Malik *et al.*, 2020). Considerando as causas da obesidade existe amplo consenso que as causas da obesidade são multifatoriais, complexas e englobam variáveis como a genética, a epigenética e causas ambientais (Lin & Li, 2021). É fundamental o desenvolvimento de estratégias de prevenção e controlo do peso das populações para combater a epidemia de obesidade. Podem ser utilizadas diversas modalidades desde mudanças no estilo de vida até intervenções farmacológicas e cirúrgicas (Lin & Li, 2021).

Finkelstein *et al.* (2012) estima que a prevalência da obesidade aumente 33% nas próximas duas décadas e que a obesidade severa aumente 130%.

Segundo dados divulgados pelo Diário de Notícias (2022) da autoria da Allianz Trade, a despesa total em saúde Portuguesa (englobando despesa pública e privada) deverá subir para 23 mil milhões de euros em 2023. Relativamente ao produto interno bruto (PIB) esse montante equivale a 9,8% do PIB. Olhando em pormenor para esse montante, apenas no que concerne a obesidade é previsto um gasto de 1,4 mil milhões de euros. Para 2032 a Allianz Trade aponta para um cenário de 2,1 milhões de obesos em Portugal o que deverá corresponder a uma despesa total de saúde na ordem dos 32,8 mil milhões de euros, ou seja, a 10,4 % do PIB. Na mesma ordem de valores estima-se que 2,1 mil milhões de euros deverão ser necessários para os cuidados de saúde associados com a obesidade. No mesmo ano (em 2032) estima-se que a nível mundial existam mil milhões de indivíduos obesos.

Uma das ferramentas universalmente utilizadas para a classificação relativa da obesidade e excesso de peso dos pacientes é o Índice de Massa Corporal (IMC). Trata-se de uma razão entre o peso e altura da pessoa e é largamente utilizado para classificar pacientes quanto ao seu peso (baixo peso, peso normal, excesso de peso e obesidade) (Mitsakos *et al.*, 2023).

A cirurgia bariátrica (inclui cirurgias como sleeve gástrico ou o bypass gástrico), é uma cirurgia com o objetivo de promover a perda de peso e está indicada para indivíduos com um IMC de 40 ou mais (obesidade severa) e para indivíduos com IMC entre 35 e 39,9 (obesidade) e comorbilidades associadas (diabetes tipo 2, hipertensão, apeia do sono). (Mitsakos *et al*., 2023).

Estudos têm demonstrado que a cirurgia bariátrica é uma estratégia segura para pacientes com obesidade mórbida existindo ainda necessidade de esclarecer a relação entre IMC e risco de mortalidade após a cirurgia. Pesquisas mostraram evidência que a cirurgia

bariátrica pode permitir melhorar a função renal em pacientes que apresentam doença renal crónica e que existe alguma relação com a perda de peso e o IMC (Fischer *et al.*, 2021).

A utilização da avaliação por IMC permite diagnosticar subnutrição e a obesidade e embora prático tem sido alvo de alguma discórdia (Lin & Li, 2021). Existe uma clara necessidade de definir técnicas e parâmetros de avaliação antropométrica mas o IMC continua a ser um bom indicador para rastreio nutricional e sistematização da sua aplicação (Bhattacharya *et al.*, 2019). Assim o IMC classifica os pacientes segundo a razão do seu peso e altura nas seguintes classificações: peso abaixo do normal, peso normal, excesso de peso e obeso. Um paciente com IMC entre 18,5 e 25 kg/m² é considerado com peso normal enquanto que com IMC inferior a 18,5 kg/m² é considerado com baixo peso. Quando o IMC está entre 25 kg/m² e 29,9 kg/m² é classificado como excesso de peso e com IMC de 30 kg/m² ou superior classifica-se como obeso (Bhattacharya *et al.*, 2019).

3.2 O insucesso no controlo da obesidade e a cirurgia bariátrica

A obesidade é uma condição crónica que promove aumento do risco de outras doenças como diabetes tipo 2, doenças cardiovasculares, apeia do sono entre outras. É fundamental a identificação dos pacientes com IMC superior a 25 pois a sua identificação cria uma janela de oportunidade, que pode permitir a adaptação e promoção de hábitos de vida mais saudáveis antes de progressão para obesidade. Na maioria dos casos, como primeira linha são indicadas alterações dos hábitos de vida, como dieta e exercício físico embora a taxa de adesão e sucesso destes seja decepcionante. Em alguns destes casos, a cirurgia bariátrica pode ser indicada como opção de tratamento (Andolfi, C., & Fisichella, P. M., 2018).

Existem vários fatores que têm levado à crescente procura da cirurgia bariátrica segundo Elder e Wolfe (2007). Um dos fatores principal relaciona-se com o aumento da prevalência da obesidade que tem tido um aumento significativo nas últimas décadas. Outro fator são as doenças associadas e a incidência de mortalidade que a obesidade promove (estudos prospetivos demonstraram uma relação entre o elevado IMC e a mortalidade para ambos os sexos, em todas as idades e para as várias etnias e grupos raciais). Por último, a ineficácia a longo prazo das terapêuticas não cirúrgicas tem levado ao aumento da cirurgia bariátrica (a maioria das terapêuticas não cirúrgicas produziu uma redução ponderal modesta na maioria dos pacientes e não demonstra sucesso a longo prazo).

Segundo Dumon *et al.* (2011), a cirurgia bariátrica é cada vez mais popular e reconhecida "como o único tratamento eficaz para a obesidade mórbida". Entre 1998 e 2008 a procura por cirurgia bariátrica nos Estados Unidos da América (EUA) disparou passando de 13 386 cirurgias em 1998 para 220 000 em 2008. Os Outcomes da cirurgia bariátrica são robustos mas a eficácia varia com a técnica cirúrgica escolhida: promove a redução do peso em excesso (ao fim de quatro anos) entre 68 +/-19% e 45 +/-28% (consoante a técnica cirúrgica realizada).

A cirurgia bariátrica promove alterações no sistema digestivo, alterando a absorção ou a quantidade que consegue comer promovendo dessa forma a perda ponderal. No entanto, apesar dos benefícios atribuídos à cirurgia bariátrica, uma percentagem considerável dos indivíduos continua a ser obeso após a cirurgia bariátrica (Johnson & Mincey, 2016). Um estudo realizado por Ochner *et al.* (2015) mostrou adicionalmente que mesmo em casos com bons resultados na perda de peso a curto prazo, posteriormente podem recidivar e o paciente voltar a ter excesso de peso ou obesidade. Os hábitos de vida, sedentarismo, fraco cumprimento da dieta e alterações psicológicas têm sido relacionados com a referida ineficácia (Leite, 2021).

3.3 As deformidades corporais e a procura pela Cirurgia Plástica

A adição alimentar é uma área com um crescente interesse clínico e investiga os hábitos e motivações de consumo exagerado de alimentos com elevado teor calórico e que possuem propriedades aditivas (com elevado conteúdo de açúcar, gordura ou sal), (Sengor, & Gezer, 2020). Este comportamento origina-se por sensação de perda de controlo na relação com os alimentos conduzindo à obesidade. A alteração comportamental provoca sequencialmente a autoexclusão social por dificuldade de aceitação do próprio e do seu corpo. Confrontados com este cenário os pacientes frequentemente recorrem a cirurgia, dieta e exercício físico (Schulte *et al*., 2017; Hauck *et al.*, 2020).

As deformidades corporais congénitas e adquiridas promovem uma luta interna constante nos indivíduos confrontando-os e provocando alterações no seu bem-estar físico e psicológico. Para alguns indivíduos a cirurgia plástica pode corrigir essas alterações e ser uma hipótese que permite melhorar a qualidade de vida (Chen *et al.*, 2023).

A procura pela cirurgia bariátrica tem aumentado de forma proporcional com o aumento da obesidade mórbida. A cirurgia bariátrica, segundo Girodano *et al.* (2013) proporciona o controlo das doenças associadas com a obesidade e melhora a qualidade de vida dos indivíduos, independentemente da técnica utilizada. Ainda assim, mesmo com a melhoria da qualidade de vida os pacientes não estão preparados para as deformidades do contorno corporal sequelares da perda ponderal massiva e ficam psicologicamente afetados com impacto nas sua vidas e na sua imagem corporal. As zonas corporais afetadas que se revestem de maior preocupação são, segundo Girodano *et al.* (2013), as regiões do abdómen, braços, costas, nádegas, mama e do peito.

Após a perda de peso provocada pela cirurgia bariátrica resulta normalmente um excesso de pele que pode ser corrigido cirurgicamente. Junior *et al.* (2021) refere que as deformidades do contorno corporal que resultam da perda de peso por cirurgias bariátricas promovem a procura por cuidados de cirurgia plástica para corrigir as alterações físicas e emocionais.

Leite (2021) indica que o objetivo primordial da cirurgia pós-bariátrica é a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos promovida pela remoção da pele e gordura redundante. Promove-se assim a melhoria da qualidade de vida e corrige-se as alterações estéticas e funcionais promovendo maior mobilidade. Os pacientes conseguem ainda uma melhoria do controlo do peso a longo prazo mas, apesar do benefício comprovado, este tipo de cirurgia não está disponível para todos os pacientes.

Em Portugal, segundo os dados publicados por Capucho (2017) o bypass gástrico é a operação com maior relevo enquanto que na Europa o sleeve gástrico tende a ser a cirurgia mais procurada. No ano de 2016 foram realizadas um total de 1952 cirurgias bariátricas.

A literatura descreve a importância da cirurgia plástica com opção de tratamento eficaz para pacientes com deformidades corporais proporcionando uma melhoria da qualidade de vida e promovendo correção de deformações físicas. Ainda assim devem ser considerados os fatores individuais e riscos dos procedimentos relacionados com a cirurgia plástica (Chen *et al.*, 2023).

3.4 A oferta e mercado existente da cirurgia plástica

Com o sucesso da perda de peso ganha popularidade a cirurgia de contorno corporal pós-bariátrica. Com o aumento da procura por este tipo de cirurgia, as empresas do setor médico com oferta de serviços de cirurgia plástica devem planear e desenvolver estratégias de negócio eficazes que permitam acompanhar as tendências e evolução deste mercado (Girodano *et al.*, 2013).

As deformidades originadas pela perda de peso e a procura pela cirurgia de contorno corporal são frequentes. Por outro lado a oferta de soluções para as deformidades pode não ser disponibilizada nas instituições públicas. Segundo Girodano *et al.* (2013), na Finlândia e noutros países, apenas os pacientes com deformidades severas do abdómen e mama são cobertos ao abrigo dos sistemas públicos de saúde. Existem assim inúmeros pacientes que ficam sem tratamento coberto pelos sistemas públicos de saúde e pelas seguradoras, pois a maioria destes sistemas classifica as deformidades como estética. Segundo Warner *et al*. (2009), nos EUA, a cirurgia bariátrica é comparticipada pelos seguros de saúde em 50% dos casos. Por oposição, as cirurgias de contorno corporal não são cobertas pelos seguros na grande maioria dos casos. Quando questionados pelos motivos para a tomada de decisão sobre a realização de cirurgia de contorno corporal a maioria (71 % dos casos) aponta o fator financeiro como o fator decisivo.

Wood *et al.* (2008) demonstraram que as clínicas e negócios de saúde que promovam processos estandardizados são mais eficientes, produtivas e apresentam menores custos. É obrigação das empresas privadas criar e desenvolver modelos de negócios neste ramo, identificando as necessidades e as preocupações exclusivas dos pacientes pós-bariátricos e desenvolvendo planos estratégicos otimizados que permitam satisfazer essas necessidades e obter resultados financeiros equilibrados (Herman *et al.*, 2015). É fundamental que o modelo de negócios englobe uma identificação do mercado-alvo para a cirurgia de contorno corporal pós-bariátrica. Incluem-se neste campo indivíduos que obtiveram perda significativa de peso e que ficaram com excesso de pele e gordura remanescente. A empresa deve empreender esforços de marketing e campanhas direcionados para este público alvo, focando a comunicação nas preocupações e objetivos específicos desses indivíduos. São estratégias a

ponderar: publicidade em clínicas de cirurgia bariátrica ou de perda de peso, grupos de apoio a pacientes, blogs online e redes sociais (Herman *et al.*, 2015).

Reveste-se de enorme importância para o desenvolvimento do modelo de negócios a oferta de procedimentos de contorno corporal para satisfazer as deformidades dos pacientes pós-bariátricos. Devem constar da carteira de serviços procedimentos como abdominoplastia, ritidectomia de braços, mastopexia e ritidectomia das coxas. Os planos de tratamento devem ser personalizados, individuais e satisfazer as preocupações e objetivos individuais de cada paciente (Herman *et al.,* 2015). Um componente relevante e diferenciador é a oferta de opções de financiamento para a cirurgia de contorno corporal pós-bariátrica. Inclui-se nestas opções a oferta de planos de pagamento e permitir pagamentos através de cartões de crédito. Estas possibilidades de financiamento aumentam a satisfação e a fidelidade do paciente e permitem gerar maior receita para a empresa (Herman *et al.*, 2015).

Os relacionamentos com clínicas de cirurgia bariátrica e grupos de apoio a pacientes também são uma estratégia de negócio eficaz. Com esta estratégia a clínica pode atrair e reter mais pacientes e construir reconhecimento e reputação junto do público alvo (Herman *et al*., 2015).

3.5 Dimensão do mercado, procedimentos e cirurgia estética

A cirurgia estética é uma área da cirurgia plástica que procura melhorar a aparência física de uma paciente (Fischer *et al*., 2021). O mercado global de cirurgia estética é apetecível e crescente, estima-se que tenha atingido 13,9 mil milhões de dólares em 2022 e que atinja 23,4 mil milhões de dólares em 2027, crescendo a uma taxa anual de crescimento composto (CAGR) de 11% nesse período. Parte desse crescimento é proporcionado pela promoção e desenvolvimento de novos dispositivos médicos e crescente interesse global por tratamentos médicos estéticos não invasivos e minimamente invasivos (Market Research Report, 2022).

O mercado está categorizado em procedimentos invasivos (cirurgias) e procedimentos não-invasivos. O segmento não invasivo tem registado crescimento mais expressivo pela sua aplicabilidade quase universal, maior número de procedimentos por indivíduo, menor desconforto e menor preço (Market Research Report, 2022).

Entre 2012 e 2022 houve um crescimento da procura por procedimentos estéticos não invasivos alavancado pelo desenvolvimento de aparelhos e tecnologias de tratamento de

gordura por congelamento ou radiofrequência que despertaram curiosidade e permitiram novas oportunidades de negócio. Também os tratamentos estéticos têm aumentado sendo de destacar a procura por toxina botulínica que representou um mercado de 7,23 mil milhões de dólares em 2022 e se estima crescer para 10,62 mil milhões em 2030 (CAGR de 5,1%). (Market Research Report, 2022; 2023).

Relativamente ao mercado global de cirurgias bariátricas espera-se que atinja 3,11 mil milhões até 2031 muito proporcionado pelo seu sucesso e pelo crescimento da prevalência da obesidade (Bariatric Surgery Market, 2022). A Sociedade Internacional de Cirurgia Plástica Estética (ISAPS) anualmente divulga os resultados do número de Procedimentos Estéticos/ Cosméticos realizados e estes mostram que no ano de 2021 houve um crescimento de 19,3% (relativamente a 2020) nos tratamentos realizados (exclusivamente) por cirurgiões plásticos. Foram realizadas a nível mundial um total de 12,8 milhões de cirurgias e 17,5 milhões de tratamentos não cirúrgicos. Segundo os dados, houve um crescimento de 33,3% em Cirurgia Estética nos últimos quatro anos. Os procedimentos cirúrgicos aumentaram 18,5 % e os não cirúrgicos aumentaram 19,9% desde o último estudo publicado. Os procedimentos não cirúrgicos aumentaram 54,4% nos últimos quatro anos . De salientar que a nível mundial a lipoaspiração foi a cirurgia mais realizada e a abdominoplastia foi a quinta cirurgia mais procurada, com um total de 1,9 milhões e 991 mil procedimentos realizados respetivamente. Estes procedimentos são realizados em pacientes com indicações heterogéneas não sendo realizados exclusivamente em pacientes que sofreram perda de peso. Por outro lado, a ritidectomia das coxas e o Bodylift inferior são mais específicos e maioritariamente realizados em pacientes com perda de peso significativa. Em 2021 segundo o mesmo relatório foram realizados 140 mil ritidectomias dos braços, 113 mil ritidectomias das coxas e 96 mil Bodylift tendo-se verificado um aumento (aumento percentual de 2020 para 2021) de 11,2%, 53,1% e 35,6% respetivamente (ISAPS survey, 2021).

4. Metodologia

A abordagem do plano de negócios está focada no planeamento de uma clínica orientada para o tratamento de pacientes que tiveram perda ponderal massiva e que apresentam deformidades corporais resultantes dessa mesma perda.

O principal objetivo será clarificar a intenção de procura dos serviços pelos consumidores, a perceção que têm da oferta de serviços, as barreiras sentidas no acesso aos mesmos serviços e a perceção sobre o valor acrescentado na procura de uma clínica especializada no tratamento específico destes pacientes. Para analisar a dimensão do mercado e intenção de compra optou-se pela realização de um estudo de mercado, aplicado na forma de um inquérito. A recolha e análise dos dados primários derivados do inquérito seguem uma metodologia quantitativa que permite de forma custo-efetiva alcançar amostras altamente representativas, com menor subjetividade e com baixo tempo de desenvolvimento. (Queirós, Almeida & Faria, 2017).

Para aferir a exequibilidade do plano e a melhor estratégia do mesmo entendeu-se proceder a uma análise da visão do consumidor, ou seja, dos pacientes que sofreram grandes perdas de peso, através de um inquérito, tentando definir o seguinte:

a) Relevância da deformidade resultante da perda de peso
b) Impacto que a mesma representa e desejo de correção da deformidade
c) Expectativas de sua resolução
d) Local de preferência para a correção
e) Perceção da existência de barreiras à procura dos serviços
f) Perceção de valor acrescentado se o tratamento for efectuado numa clínica focada no tratamento específico desses pacientes

Para obter os dados procedeu-se a um inquérito online para estudo de mercado, utilizando o google forms, a pacientes com história de perda de peso significativa. O inquérito realizado era voluntário e anónimo para proteger os dados e privacidade dos pacientes.

Para cumprir os objetivos utilizou-se um inquérito composto por 3 secções com perguntas de escolha múltipla e de resposta múltipla. Na primeira secção foram efetuadas diversas questões para identificação do perfil dos inquiridos e caracterização da amostra. Na segunda secção foram analisados o impacto das deformidades do contorno corporal, em diversas dimensões, utilizando questões de um questionário validado de nome “BODY-Q”

criado pelo Memorial Sloan Kettering Cancer Center. Numa terceira secção foram utilizadas diversas questões para estudar a intenção de procura por cuidados de cirurgia plástica. O inquérito foi testado previamente. O inquérito foi partilhado em fórum online, grupo de WhatsApp e grupos de redes sociais relacionadas com cirurgia bariátrica e perda de peso. Foi realizado no início de Junho e foram aceites respostas até final do dia 19 de Junho tendo sido obtidas respostas de um total 235 pessoas. As questões realizadas e o inquérito estão elencados em anexo (anexo A). De referir que por imposição do Memorial Sloan Catering Cancer Center, as questões da secção 2 não podem ser publicados, sendo apenas permitida pelos autores a publicação de versões resumidas tal como determinado no contrato de utilização estabelecido.

No que concerne o tratamento dos dados obtidos através do inquérito foi efetuada uma análise estatística descritiva tendo sido analisadas as médias, moda e frequências absoluta e relativa. Os dados obtidos permitiram a análise do cliente que se encontra no capítulo seguinte.

5. - Análise de mercado

5.1 Análise do cliente

O nosso público-alvo são maioritariamente clientes que perderam peso e apresentam deformações do contorno corporal. A zona geográfica dos clientes será maioritariamente, mas não exclusivamente, da região metropolitana de Lisboa. Em 2023 a população de Lisboa é estimada em 3.124.833. É capital de Portugal e serve como um centro para os moradores e visitantes de outros países. Segundo o Pordata, em 2019 houve mais de 31 milhões de passageiros (profissionais e turistas) a circular no aeroporto de Lisboa[1]. Segundo o relatório do turismo de Portugal a área metropolitana de Lisboa recebeu mais de 5,4 milhões de hóspedes estrangeiros, um número ainda 9,1% inferior ao verificado em 2019 [2].

Para a análise do cliente foi igualmente efetuado um inquérito online no formato digital tendo resultado na participação de 235 inquiridos. A maioria dos inquiridos era do sexo feminino (91,9%) e 74,5 % tinham idades correspondidas entre 35 e 54 anos. Relativo à perda de peso 34,9 % dos inquiridos tinha perdido peso há menos de 1 ano e 26% entre 1 e 2 anos. No que concerne o peso perdido 66,7 % tinha perdido entre 31 e 60 Kg e em 96,6% dos casos o método utilizado para perder peso foi a cirurgia bariátrica.

Salientamos ainda as seguintes informações retiradas dos dados do inquérito relativos ao impacto na qualidade de vida:

a) Denota-se sofrimento psicosocial relacionado com a aparência física com um impacto relevante (Score médio de 35 utilizando a escala do BODY-Q convertida a equivalente RASCH) com 9 inquiridos a verificarem score superior a 77 o que traduz um enorme impacto psicosocial (felicidade, stress e depressão com a imagem e preocupação com imagem e interesse em realizar atividades).
b) A função social dos inquiridos tem um Score Médio de 62 (utilizando a escala do BODY-Q convertida a equivalente RASCH) o que revela impacto nas atividades e na perceção que têm de si mesmo (à vontade com outros, sentir-se aceite, facilidade em fazer amizades, etc.)

[1] https://www.pordata.pt/portugal/trafego+de+passageiros+nos+aeroportos+lisboa+
+porto+e+faro-3248-292100

[2] report Turismo em Números - 2022 acessado no dia 27/3/2023 em https://
travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-em-numeros-2022/

c) Na análise da função psicológica dos inquiridos foi obtido um Score médio de 62 (utilizando a escala do BODY-Q convertida a equivalente RASCH) o que transmite dificuldade emocionais, menor confiança e conforto e menor orgulho e felicidade próprias.

Relativo à intenção de realização de cirurgia plástica:

a) 76,6% dos inquiridos nunca realizaram nenhuma cirurgia plástica.
b) Sobre a intenção de realizar cirurgia plástica no universo de inquiridos que nunca realizaram cirurgia plástica, 27,2 % responderam que iriam "realizar de certeza", 27,2% "muito provavelmente" iriam realizar e 17,3% que estavam a ponderar realizar. Salientar que apenas 3,1% referiram que "jamais" iriam realizar cirurgia plástica;
c) Dos inquiridos que já tinham realizado cirurgia plástica, 26,7% referiam que iriam realizar outra cirurgia "de certeza", 24,8% que "muito provavelmente" iriam realizar e 17,8% que estavam a "ponderar realizar". Apenas 3% referiram que "jamais" realizariam outra cirurgia plástica.
d) Questionando as áreas que pretendem tratar através de cirurgia plástica as áreas mais referidas foram o abdómen (71,9%), a mama (68,1%) e os braços (50,3%).
e) Sobre as motivações para a realização de cirurgia plástica 63,4% pretendem "ajustar a aparência física após perda de peso" e 55,3% pretendem melhorar a autoestima.
f) 65,5% já pesquisaram sobre cirurgia plástica após perda de peso e em 63,9% utilizaram a internet (sites, fóruns, blogs, etc.).
g) 70,2% preferiria realizar a cirurgia em Hospital público do Sistema Nacional de Saúde, 17,9% em Hospital privado e 11,9% em clínica privada de cirurgia plástica.
h) No que concerne as barreiras percebidas, 34% considera "muito difícil" acesso ao Hospital Público do Sistema Nacional de Saúde, 7,2% considera-o "impossível", mas 21,7% considera que "talvez consiga" e 23% acredita que "será fácil".
i) Sobre a possibilidade de concretizar a cirurgia no Hospital público do Sistema Nacional de Saúde, 34,9% acredita que "será muito difícil", 8,9% considera que será "impossivel" e 22,1% considera que "talvez consiga."
j) Questionado sobre se, na existência de uma clínica de cirurgia plástica especializada e dedicada ao tratamento de pacientes que perderam peso, escolheria essa clínica, 50,2 % responderam "acredito que escolheria" e 18,7% tem "certeza que escolheria".

k) Sobre os factores que levariam à escolha dessa clínica especializada os mais referidos foram a Qualidade e resultados apresentados (55,7%), a existência de acordo com seguradoras (41,7%), os testemunhos de pacientes já operados (34%) e a dedicação especializada (32,3%).

Analisados os dados obtidos dos inquéritos verificamos uma agradável participação o que oferece maior robustez à informação obtida. Verifica-se impacto relevante a nível psicosocial, funcional e psicológico e uma enorme intenção de realização de cirurgia plástica para corrigir as deformidades do contorno corporal. Curiosa a intenção de realização de cirurgia em Hospital Público do Sistema nacional de Saúde embora uma grande percentagem considere esse cenário como improvável ou impossível.

5.2 - Análise da indústria

Tamanho do mercado de procedimentos e cirurgia estética

O mercado global de cirurgia plástica estética englobando procedimentos não invasivos é globalmente heterogéneo. O seu tamanho foi estimado em 13,9 mil milhões de dólares em 2022 e a taxa de crescimento anual composta (CAGR) prevista é de 11% de 2022 a 2027.

O mercado tem duas categorias principais: procedimentos invasivos (cirurgias) e procedimentos não invasivos consoante os tipos de tratamentos que são efetuados. A categoria de procedimentos não invasivos tem demonstrado um crescimento mais significativo pela sua maior aplicabilidade, menor desconforto e menor preço [3].

Os tratamentos estéticos não invasivos têm demonstrado maior crescimento, especialmente pelo desenvolvimento e otimização de tecnologias de tratamento de gordura por congelamento e radiofrequência que criaram novas oportunidades de negócio. De igual forma a procura por tratamentos estéticos tem aumentado sendo de salientar a procura por toxina botulínica que representou um mercado de 7,23 mil milhões de dólares em 2022 e se estima crescer para 10,62 mil milhões de dólares em 2030 (CAGR de 5,1%) [4]. O mercado total de estética médica foi valorizado em 18,46 mil milhões de dólares em 2021 e projeta-se

[3] Market Research Report, 2022, disponível em https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/medical-aesthetics-market-100631

[4] https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/botulinum-toxin-market-100996

que cresça para 20,54 mil milhões em 2022 e 45,91 mil milhões em 2029 (CAGR de 12,2%) [5].

A Sociedade Internacional de Cirurgia Plástica Estética (ISAPS) no seu relatório anual de 2021 mostrou um crescimento de 19,3% nos tratamentos realizados por cirurgiões plásticos. Nesse ano foram realizados a nível mundial 12,8 milhões de cirurgias e 17,5 milhões tratamentos não cirúrgicos.[6] Os dados demonstram um crescimento de 33,3% em Cirurgia Estética nos últimos quatro anos. Os procedimento cirúrgicos aumentaram 18,5 % e os não cirúrgicos aumentaram 19,9% desde o último estudo publicado. Os procedimentos não cirúrgicos aumentaram 54,4% nos entre 2017 e 20216. A lipoaspiração aparece como o procedimento cirúrgico mais realizado e a abdominoplastia foi a quinta cirurgia mais procurada representando um total de 1,9 milhões e 991 mil procedimentos realizados respetivamente. Por outro lado, foram realizadas 140 mil ritidectomias dos barcos, 113 mil ritidectomias das coxas e 96 mil Bodylift inferior (estes são procedimentos mais específicos e maioritariamente realizados em pacientes com perda de peso significativa) tendo-se verificado um aumento (aumento percentual de 2020 para 2021) de 11,2%, 53,1% e 35,6% respetivamente.

Portugal como destino de cirurgia plástica

A cirurgia plástica tem mostrado popularidade crescente em todo o mundo. Em Portugal também existe um aumento da procura. Nos diversos hospitais privados do país, pacientes portugueses e estrangeiros procuram a realização de diversas cirurgias plásticas realizadas por médicos altamente qualificados e instruídos. Os procedimentos cirúrgicos mais procurados a nível geral são a mamoplastia de aumento, lipoaspiração e rinoplastia.

Os cirurgiões plásticos portugueses têm uma formação reconhecida nos países da União Europeia e percecionado como sendo dos melhores programas de formação. O seu programa de formação médica corresponde a 12 anos e estão incluídos seis anos de faculdade de medicina e seis anos de treino em cirurgia plástica. Ao nível do turismo, Portugal é um país popular e tem uma procura crescente ao nível do turismo com mais de 31 milhões de

[5] https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/medical-aesthetics-market-100631

[6] https://www.isaps.org/discover/about-isaps/global-statistics/reports-and-press-releases/global-survey-2021-full-report-and-press-releases/

passageiros (profissionais e turistas) a circular no aeroporto de Lisboa em 2019 e mais de 5,4 milhões de hospedes estrangeiros na área metropolitana de Lisboa [7].

5.3 -Benchmarking Nacional

No território nacional e na área de Lisboa existe concorrência na área da cirurgia plástica. É uma concorrência de clínicas não especializadas, pois a maioria das clínicas/prestadores dedica-se a cirurgia estética mas não existe dedicação à cirurgia de contorno corporal pós bariátrica. Para melhor caracterizar a oferta pesquisaram-se as clínicas registadas na Entidade Reguladora da Saúde (ERS)[8] como prestador de Unidades de Cuidados de Saúde sem internamento com especialidade de Cirurgia Plástica Reconstrutiva e Estética, registadas no concelho de Lisboa. Nos prestadores registados existem diversas clínicas/prestadores que são generalistas ou não vocacionadas para a cirurgia plástica, mas que foram registadas como tendo especialidade de Cirurgia Plástica Reconstrutiva e Estética. Assim foram selecionadas apenas as clínicas e prestadores que se dedicam à cirurgia plástica reconstrutiva e estética e cujo registo é anterior a 2022. Existe um total de 16 prestadores que constam da tabela seguinte.

Destes 16 prestadores nenhum se dedica especificamente à cirurgia plástica de contorno corporal mas são na sua maioria prestadores que se dedicam à cirurgia plástica estética de forma geral. Alguns dos prestadores são prestadores individuais focados em um cirurgião plástico, com menor informação disponível nos seus websites e relatórios financeiros, pelo que optámos por seleccionar um total de 7 clínicas para efetuar a nossa análise de benchmarking nacional caracterizando-os (relativamente aos dados de 2021) quanto à sua faturação, resultado líquido, número de cirurgiões plásticos e número de funcionários existentes (para a análise de faturação e resultado líquido, pela alteração provável no período pandémico, optou-se por incluir faturações e resultados de 2019 a 2021). Como critérios para escolha foram escolhidas clínicas/prestadores em que o foco seja a atividade cirúrgica plástica, que tenham menos de 20 anos desde início da atividade e que não sejam empresas relacionadas com a atividade exclusiva de 1 cirurgião plástico enquanto

[7] Report Turismo em Números - 2022 acessado no dia 27/3/2023 em https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-em-numeros-2022/

[8] https://www.ers.pt/pt/prestadores/servicos/pesquisa-de-prestadores/

prestador [9]. Por se tratar de um mercado pequeno, pela privacidade e pela sensibilidade de alguns dados optou-se por anonimizar o nome dos estabelecimentos.

Tabela 5.1 - Estabelecimentos prestadores de Saúde de Cir. Plástica no concelho de Lisboa

Estabelecimento	Entidade
ANA SILVA GUERRA - CIRURGIA PLÁSTICA E MEDICINA ESTÉTICA	PODERCONVERGENTE, LDA
CENTRO CLÍNICO E CIRÚRGICO	FACCIA, CIRURGIA PLASTICA, RECONSTRUTIVA E MAXILO-FACIAL, LDA
CENTRO INTERNACIONAL DE CIRURGIA PLÁSTICA E ESTÉTICA	Clínica BISCAIA FRAGA- CIRURGIA PLÁSTICA E ESTÉTICA, LDA
Clínica ATLANTA	Clínica ATLANTA, LDA
Clínica Ibérico Nogueira	Clínica IBÉRICO NOGUEIRA LDA
Clínica MILÉNIO	ANGELO REBELO, AtividadeS MÉDICAS E PARAMÉDICAS, S.A
CLÍNICA ONYX	PEDRA DA AFRODITE, LDA
DR. JOSÉ ROSA CIRURGIA PLASTICA, LDA	DR JOSE ROSA CIRURGIA PLÁSTICA LDA
FATIMA BAPTISTA FERNANDES LDA	FATIMA BAPTISTA FERNANDES, LDA
FMR LISBOA	FILIPE MAGALHÃES RAMOS, LDA
Lisbon Plastic Surgery	SOFIA CARVALHO - CIRURGIA PLÁSTICA LDA
Luísa Magalhães Ramos - Cirurgia Plástica Lda	LUISA MAGALHAES RAMOS - CIRURGIA PLÁSTICA LDA
MY FACE CAPILLUS, LDA.	MY FACE CAPILLUS, LDA
MYCLINIQUE - MEDICINA ESTÉTICA E CIRURGIA PLÁSTICA	PARTILHA DE SONHOS CLÍNICA DE NUTRIÇÃO E ESTÉTICA, LDA.
MYMOMENT	MYMOMENT - CLÍNICA MÉDICA E ESTÉTICA, S.A.
THE DR PURE CLINIC	PURE PLASTIC SURGERY ART, LDA
UP CLINIC	TIAGO BAPTISTA FERNANDES - CIRURGIA PLÁSTICA, LDA

Tabela 5.1. Estabelecimentos prestadores de Saúde de Cirurgia Plástica no concelho de Lisboa. Fonte: ERS (2023).

Da análise do benchmarking nacional relativo ao ano de 2021, verificamos que a maioria das clínicas analisadas tem 6-8 funcionários remunerados. Existem 2 clínicas com 14 e 16 funcionários remunerados e 1 clínica com 26 funcionários. A maioria das clínicas não tem gastos com pessoal elevados e a clínica com 26 funcionários tem menos de metade dos gastos com pessoal que a clínica com 16 funcionários. A rúbrica de Fornecimentos e Serviços externos (FSE) tem maior importância na totalidade das clínicas existindo 3 clínicas com valores de FSE superiores a 1.8 milhões de euros e duas dessas com valores superiores a 2.9 milhões de euros. Os valores de FSE elevados são devidos ao Fornecimento de Serviços Externos pelas equipas médicas e à utilização de bloco operatório e hospital de terceiros. Relativamente à faturação total de 2021, 3 das clínicas analisadas têm uma faturação entre 500 mil euros e 754 mil euros e 4 das clínicas tem faturação superior a 1 milhão de euros. De referir que 3 das clínicas têm faturação superior a 4,4 milhões de euros e resultados líquidos

[9] Dados obtidos através dos relatórios financeiros disponíveis em https://www.racius.com/ e nos websites das próprias clínicas

superiores a 1 milhão de euros e analisando o ano de constituição da empresa verificamos que as empresas mais antigas não são as empresas com maior faturação e resultado líquido.

Tabela 5.2 - Benchmarking

Estabelecimento	Pessoas Remuneradas	Nº Cir. Plásticos	Outras Valências	Gastos com pessoal	Fornecimentos e Serviços Externos	Faturação/ Resultado Líquido 2019	Faturação/ Resultado Líquido 2020	Faturação/ Resultado Líquido 2021	Ano de Constituição Empresa
Clínica A	6	2	Oftalmologia, Med. Estética, Cosmética e depilação	153.935 €	226.824 €	713.301 € / 187.925 €	609.120 € / 138.951 €	754.408 € / 220.227 €	2012
Clínica B	7	1	Medicina Estética	133.620 €	554.565 €	942.166 € / 219,677 €	598.254 € / -32.414 €	678.400 € / -3.246 €	2000
Clínica C	6	2	Nutrição, Gin/ Obst, Cir. Vascular, Urologia	85.927 €	179.114 €	385.665 € / -3.095 €	348.479 € / -53.425 €	506.032 € / -20.472 €	2015
Clínica D	14	4	Med. Estética, Dermatologia	432.216 €	2.932.612 €	4.174.409 € / 1.155.404 €	4.634.090 € / 1.054.785 €	5.431.969 € / 1.024.283 €	2009
Clínica E	16	4	Med. Estética, SPA, Dermatologia	551.170 €	2.983.205 €	3.315.046 € / 604.299 €	4.470.120 € / 2.083.002 €	6.861.960 € / 2.003.004 €	2013
Clínica F	8	2	Med. Estética, Nutrição, Gin/ Obst., Transplante capilar, Dermatologia	173.763 €	736.625 €		964.614 € / 44.120 €	1.151.733 € / 56.614 €	2006
Clínica G	26	4	Med. Estética, Nutrição, Gin/ Obst., SPA, Transplante capilar, Dermatologia	236.707 €	1.864.039 €	2.752.524 € / 333.222 €	3.312.099 € / 851.236 €	4.485.801 € / 1.081.431 €	2010

Tabela 5.2. Benchmarking nacional. Fonte: Racius e websites próprios (2023).

6. Análise Interna

6.1 Sobre o serviço

A clínica bariplastic é uma clínica de cirurgia plástica especializada que se concentra em restaurar, reconstruir ou alterar o corpo humano. A indústria da cirurgia plástica é classificada em dois tipos: cirurgia reconstrutiva e cirurgia estética. Enquanto a cirurgia reconstrutiva tenta reconstruir ou melhorar a função de um componente corporal, a cirurgia estética (ou cosmética) procura melhorar sua aparência.

A ideia do negócio é estabelecer uma nova clínica privada especializada e dedicada ao tratamento de pacientes com deformidades de contorno corporal pós-grande perda de peso. A clínica irá dedicar-se aos tratamentos cirúrgicos e não cirúrgicos para estes pacientes, oferecendo os mesmos serviços a todo o público que o procure. Evitaremos oferecer serviços relativos ao tratamento da obesidade (como nutricionista, psicólogo e cirurgia bariátrica) para fomentar uma imagem de marca de não concorrência com esses prestadores. Dessa forma pretende-se construir parcerias com clínicas que oferecem serviços relacionados com o tratamento da obesidade e que possam ser referenciadores, de forma bidireccional, numa perspetiva de ganho mútuo.

6.2 Sobre a Cultura Organizacional

A clínica promoverá uma cultura integradora das diferentes subculturas individuais dos diferentes intervenientes mas procurará promover valores, normas e perceções que favoreçam um equilíbrio dinâmico dentro de uma cultura organizacional de responsabilidade e cuidado perante quem nos procura. Serão criadas estratégias que promovam uma atitude de compromisso perante o cliente, fornecedores (ambiente externo) e no ambiente interno que de forma consistente promoverão uma cultura organizacional integradora mas alinhada com os objetivos da clínica.

Será promovido um ambiente de confiança entre os diversos profissionais através da criação de valores e gestão estratégica de pessoas desenvolvendo a liderança e sentimento de pertença e promovendo um clima de justiça, proporcionalidade e de segurança. Haverá uma preocupação constante com a coordenação relacional e serão fomentadas a comunicação e

relacionamento entre os colaboradores. Um dos objetivos que serão possibilitados e favorecidos com a criação deste ambiente interno será a criação de uma cultura de reporte, integradora, humilde e interessada que questione e explore em profundidade os seus erros, atividades e processos rotineiros para que seja fomentada uma aprendizagem organizacional constante.

6.3 Sobre o Conhecimento da área de negócio

A área de negócio da cirurgia plástica é conhecida pelo promotor e existe um conhecimento adquirido e histórico que permitem compreender a oportunidade de negócio existente. O foco numa clínica especializada em cirurgia de contorno corporal pós perda ponderal é uma aposta numa área em crescimento, da qual o promotor detém experiência técnica aliada a reconhecimento na mesma o que facilita a implementação numa fase inicial. Existem ainda condições para o desenvolvimento e formação dos elementos da clínica nesta área e uma rede de conhecimentos e parcerias pré-estabelecida que permitirá referenciação de clientes numa fase inicial.

7. Análise Competitiva

Para caracterização e análise da empresa necessitamos realizar uma análise competitiva identificando as forças e fraquezas dos serviços e processos. Esse conhecimento é fundamental para planear a estratégia e construir o plano de negócios. Importa também compreender as vantagens competitivas, ou seja, as características que permitem a empresa ser bem-sucedida num mercado concorrencial. Para proceder à análise competitiva efetuámos uma análise SWOT e análise das forças de Porter.

7.1 Análise SWOT

A análise SWOT permite a análise de ambiente e oferece uma base para o planeamento estratégico e de gestão de uma organização. Conhecendo e analisando o ambiente interno e externo das organizações, a análise SWOT permite aos gestores melhorarem a qualidade das decisões que virão a ser tomadas.

Da análise SWOT (ver imagem 7.1) verificamos forças em diversas dimensões da análise que apontam para um crescimento do mercado da obesidade e cirurgia de contorno corporal pós perda de peso embora se reconheça igualmente a existência de algumas fraquezas nomeadamente a indefinição e clarificação sobre a oferta futura pelo SNS. Verificamos também algumas ameaças no que refere á concorrência (nacional e internacional), às condições socioeconómicas e aos aumentos dos custos fixos e variáveis. No que concerne as oportunidades existe uma tendência dos novos clientes seguirem "influenciadores" com os quais se podem estabelecer diversas parcerias. A boa reputação dos cuidados de saúde em Portugal pode gerar oportunidades num mercado internacional. Acresce ainda que o negócio apresenta elevadas faturações e boas margens o que, associado às inúmeras barreiras à entrada demonstra a existência de oportunidade de negócio. Da análise SWOT podemos reflectir de igual modo sobre os desafios e perigos. Os principais desafios serão captar o interesse dos clientes e construir uma marca e reputação que permitam captar a procura. Será igualmente um desafio manter a consistência, perseverança e confiança em todos os momentos de incerteza por parte de toda a equipa. Captar o mercado internacional será um desafio cujo prémio compensa. Como perigos maiores surgem as alteração e

oscilações da procura, a deterioração das condições sócio económicas e convergência do foco da concorrência.

Imagem 7.1 - Análise SWOT

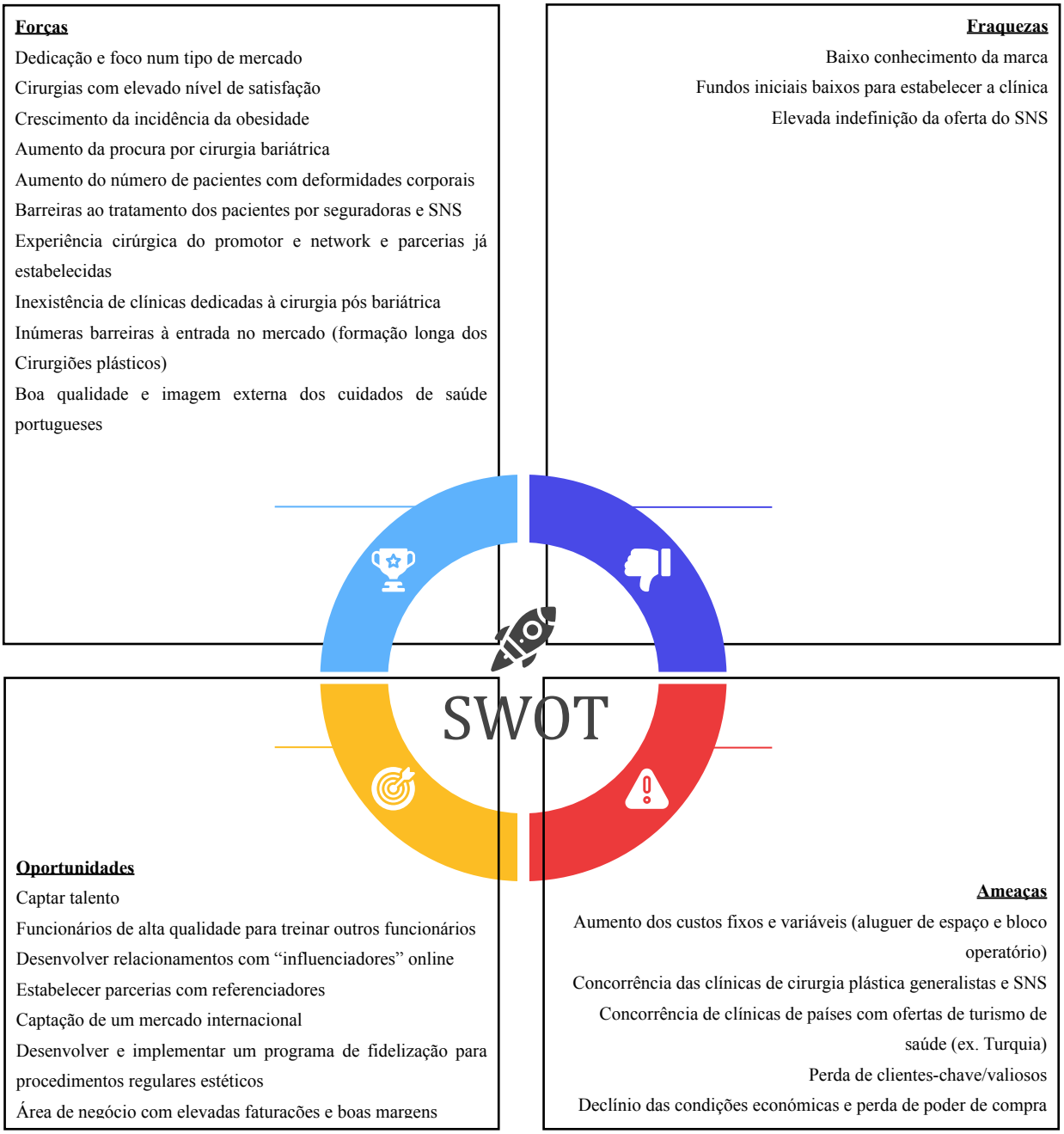


Imagem 7.1 Análise SWOT com análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

7.2 Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter promove a investigação do panorama de competitividade entre negócios analisando as "forças" competitivas. Permite caracterizar o

panorama em diversas dimensões e favorece a planificação estratégica do negócio com maior robustez.

Na análise popularizada por Porter importará analisar e caracterizar a concorrência potencial do negócio, os produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes e barreiras à entrada.

Poder negocial dos Fornecedores

No fornecimento de material, consumíveis, mercadorias e produtos existem vários fornecedores o que leva a que tenham um poder negocial baixo.

Contudo em relação à parceria com hospital privado e bloco operatório existe menor oferta o que promove poder negocial moderado. Ainda assim existe concorrência e existe sempre a possibilidade de trabalhar com mais que um fornecedor ou mudar de fornecedor. Contudo, a mudança de fornecedor tem custos e "dores" associadas o que confere aos fornecedores um poder negocial moderado.

Relativo aos prestadores médicos (cirurgiões plásticos, anestesistas e equipas de enfermagem) o poder negocial é moderado e dependente da sua atividade. Relativo a equipa de anestesista e enfermagem, os standards de qualidade são elevados e existe oferta disponível o que confere baixo poder negocial. Relativo a Cirurgiões plásticos o poder é dependente da sua atratividade individual de pacientes e dos seus skills e os resultados altamente dependente da sua técnica pelo que detêm (quando experientes) um elevado poder negocial e menor poder negocial quando menos experientes.

Poder negocial dos Clientes

Os clientes têm várias ofertas em clínicas não especializadas. Contudo essa oferta é em muitos casos não dirigida, indiferenciada e sub-óptima o que num clima de pouca informação poderá ser prejudicial. Existindo uma estratégia de comunicação dirigida, evidenciando as mais valias e fatores diferenciadores assentes em resultados, reviews e testemunhos fidedignos e consistentes poderemos canalizar os clientes e diminuir a concorrência percecionada. Ainda assim poderemos classificar o poder negocial dos clientes como moderado a alto.

Concorrentes do Sector

A concorrência do sector prende-se com a oferta oferecida pelas clínicas privadas dedicadas à cirurgia plástica, hospitais privados e hospitais públicos do SNS. Nenhum dos concorrentes privados é especializado e focado no tratamento do público-alvo da Clínica Bariplastic mas oferecem serviços sobreponíveis em alguns casos. Os hospitais públicos do SNS oferecem inúmeras barreiras e, previsivelmente, as barreiras serão cada vez maiores.

O público-alvo tem tendência crescente mas a concorrência do sector poderá crescer também o que faz com que exista uma concorrência moderada.

Produtos ou Serviços Substitutos

Na atualidade existem ofertas de produtos e serviços não médicos e médicos indiferenciados para o tratamento de gordura localizada e laxidão cutânea através de dispositivos médicos por ação mecânica ou química. As soluções oferecidas são ineficazes, mas pelo facto de serem pouco invasivas acabam por iludir e desviar alguns clientes, atraídos pelo seu baixo preço e baixo risco. No entanto, no futuro poderão surgir equipamentos, medicamentos e outros dispositivos médicos eficazes que substituam a cirurgia de contorno corporal ou que possam mesmo prevenir as deformidades corporais pós perda de peso ou mesmo prevenir a obesidade. Ainda assim não existe tal perspetiva a curto e médio prazo pelo que a possibilidade de existirem produtos e serviços substitutos é baixa.

Barreiras à entrada

Existe obrigatoriedade de licenciamento das clínicas junto da ERS e da DGS o que coloca barreiras à entrada e pelo facto de a área de atuação ser médica, altamente especializada e carecer de mão de obra muito qualificada podemos concluir existirem inúmeras barreiras à entrada.

Analisando as forças de Porter podemos concluir que as maiores adversidades e ameaças poderão surgir pela concorrência promovida por outras clínicas prestadoras de serviços similares indiferenciadas e pelo poder negocial moderado dos fornecedores e clientes.

8. Estratégias de Desenvolvimento

Como base das estratégias de desenvolvimento e para definir qual a essência do negócio importa definir primariamente a missão do negócio bem como a visão e objetivos que o negócio propõe.

Missão

Nossa missão é proporcionar aos nossos clientes a resolução das suas deformidades do contorno corporal para restituir a sua confiança e qualidade de vida gerando valor para os investidores e colaboradores.

Visão

Ser uma empresa líder e uma referência pela qualidade no mercado nacional e internacional na área dos tratamentos de contorno corporal. A empresa espera atrair e desenvolver os melhores profissionais de saúde e pretende crescer e expandir-se de forma sustentada assegurando qualidade nos seus serviços.

Objetivos

Os objetivos estratégicos são fundamentais ao sucesso do negócio. Assim, de forma simplista e alinhados com a missão e visão estabelecemos os principais objetivos estratégicos:

a) Clientes: Construir uma política com experiência positiva do cliente que promova fidelidade e entregue resultados que excedam as expectativas aumentando a confiança na marca.

b) Pessoas: Formação continua e desenvolvimento dos funcionários para fornecer uma força de trabalho atualizada, qualificada e alinhada com a missão da empresa.

c) Processos: Promover estratégias de marketing discretas, constantes, que acrescentem valor aos potenciais clientes e promova a consciência sobre o poder transformador da cirurgia de remodelação corporal

d) Financeiros: Aumento da receita e administrar os custos de forma eficaz

Sobre a estratégia e modelo do negócio

A ideia do negócio será estabelecer uma nova clínica privada especializada e dedicada ao tratamento de pacientes com deformidades de contorno corporal pós perda ponderal. A clínica irá realizar todos os tratamentos cirúrgicos e não cirúrgicos relacionados com o contorno

corporal e irá promover os tratamentos médicos estéticos faciais e corporais. Apesar de oferecer um conjunto de serviços diversificados, o foco das estratégias de marketing e diferenciação será a remodelação corporal pós perda ponderal. Evitaremos oferecer serviços como nutricionista, psicólogo e cirurgião geral para formar parcerias com clínicas que oferecem esses serviços, mas carecem de cirurgiões plásticos e não nos veem como concorrentes. A empresa arrendará um espaço para a clínica onde será o centro operacional e onde serão efetuadas as consultas, tratamentos não cirúrgicos e pequenos procedimentos cirúrgicos que não careçam de bloco operatório. Os tratamentos cirúrgicos major decorrerão em bloco operatório externo hospitalar.

Para explicar de forma sumária o modelo de negócios utilizou-se o Business Model Canvas.

Imagem 8.1 - Business Model Canvas

Business Model Canvas

Parcerias chave	Atividades chave	Proposta de Valor	Relações com clientes	Segmentos de Clientes
Hospital com Bloco Operatório	Atividade médica, cirúrgica e não médica	Correção das deformidades do contorno corporal	Fornecemos informação constante sobre os nossos serviços e novidades.	Clientes que tenham deformidades de contorno corporal pós perda de peso.
Fornecedores de dispositivos médicos	Simplicidade e automatização de processos	Melhoria da saúde global dos clientes	Proporcionamos cuidados de excelência e mantemos suporte contínuo após os serviços.	É um nicho de mercado da cirurgia de contorno corporal e um nicho de mercado da cirurgia plástica e estética em geral.
Outsorcing de Relações públicas e Marketing e design com estratégia definida internamente	Melhoria e formação continua dos profissionais	Aumento da confiança, bem-estar e melhoria do humor.	Queremos impressionar e superar as expectativas do cliente em toda a experiência connosco.	
Clínicas referenciadoras e não concorrentes	Acompanhamento próximo e atempado dos clientes	Queremos mostrar o nosso foco e especialização nesta área.		
Cirurgiões Fornecedores externos	**Recursos Chave**	Oferecemos experiência comprovada e reconhecida na área	**Canais**	
Outsorcing de Serviços simples e não estruturais (limpeza)	Tratamentos Bandeira patenteados		Alcançamos nossos clientes através das redes sociais, google adwords, comunicação social e website informativo.	
Fornecedor de sistemas de informação	Captação dos melhores recursos humanos		Promovemos feedback dos clientes e premiamos a lealdade dos clientes e referenciadores	
	Simplicidade e Monitorização continua de métricas internas e externas e tomada de decisão informada.		Os pacientes poderão agendar fisicamente, telefonicamente e por via virtual de forma automatizada e sem contacto.	
	Motivação continua dos recursos humanos em prol da satisfação dos clientes e da sua própria satisfação.			

Estrutura de custos	Fontes de receita
Custos com recursos Humanos	Prestação de serviços aos clientes (cirurgias, cuidados pós-operatórios e produtos relacionados). Preços personalizados (consoante complexidade) mas justos pela experiência fornecida.
Renda da Clínica	Queremos concorrer ao nível do preço, mas superar ao nível da qualidade.
Fornecedores de Serviços Externos	Queremos promover possibilidades de financiamento para que mais pessoas possam ver satisfeitas as suas necessidades.
Negócio orientado para criação de valor	
Custos fixos baixos; custos variáveis relacionados com a procura.	

IMAGEM 8.1 - Adaptado de: The Bus. Model Foundry (www.businessmodelgeneration.com/canvas). by: Neos Chronos Limited

9. Definição de políticas de implementação

Para implementar a clínica Bariplastic e fazer cumprir os seus objetivos, missão e visão será necessário definir políticas de implementação e definir a estrutura, organização e necessidades de recursos humanos.

O negócio inicialmente empregará 5 pessoas e ficará sediado em Lisboa, Portugal. A empresa planeia iniciar as operações em janeiro de 2024 utilizando como sede instalações arrendadas com dimensão superior a 150 m2, idealmente com bons acessos, estacionamento e acesso por transportes públicos. Deverá ter luz natural, acesso para pessoas de mobilidade reduzida e um aspeto atrativo com funcionalidade. Precisa de uma sala de espera ampla e *front office* com ligação ao *Back office* com espaço funcional, versátil e associado a 1 gabinete de administração, 1 sala de reuniões/formação versátil, 4 gabinetes com pelo menos 12 m2, sendo dois deles gabinetes médicos, uma sala de pensos e uma sala de pequenos procedimentos.

A Trajetória dos doentes deve ser fácil e ter acessos separados possibilitando uma saída e entrada independentes. Deverá existir uma zona funcional e técnica que permita suporte das atividades clínicas e espaços que promovam conforto dos colaboradores e clientes.

As cirurgias de anestesia geral (cirurgias major) serão efetuadas num hospital fora da instituição.

9.1 Recursos Humanos

A clínica necessitará de 5 funcionários no início de atividades que deverão incluir um gestor com competências e conhecimentos de marketing, um administrativo, um enfermeiro, um fisioterapeuta e um assistente operacional. Com o aumento da atividade em 2026 prevê-se contratar um segundo gestor e um assistente operacional e em 2027 serão contratados 1 enfermeiro e 1 fisioterapeuta.

Os recursos humanos serão ainda ampliados com recurso a outros profissionais que irão trabalhar em regime de prestação de serviços como são o caso das equipas médicas e equipas de suporte para as atividades cirúrgicas em bloco operatório.

9.2 Organização

A organização da Bariplastic tem como objetivo primário prestar cuidados de excelência aos seus pacientes e como tal coloca os pacientes como seu foco principal. Assim a estrutura organizacional será liderada pela direção que definirá o rumo estratégico da clínica fornecendo uma visão clara do objetivo da clínica e tentando alinhar todos os restantes elementos integrantes da clínica que contactam diretamente com os pacientes (equipa médica, enfermeiros, fisioterapeutas e administrativos e gestores de pacientes) e promovendo uma integração simples e bidirecional com as estruturas de suporte nomeadamente de gestão e marketing.

Imagem 9.1 - Organigrama da Organização

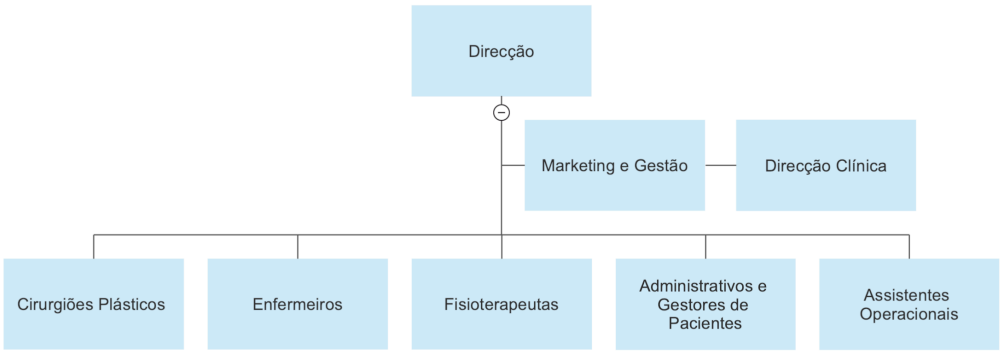


Imagem 9.1 - organigrama da organização

9.3 Gestão e controlo do negócio

A clínica contará com uma estrutura própria e com uma equipa de gestão que coordenará a gestão da clínica, a parte financeira e coordenará a estratégia de Marketing sendo suportada através de elementos prestadores de serviço e outsorcing na área de marketing. A organização da atividade irá promover a automatização de processos para permitir maior celeridade na resposta, diminuir o erro e libertar os recursos humanos para um maior contacto com os clientes. Serão elaborados manuais de procedimentos de todas as atividades da clínica dentro de uma estratégia centralizada que permita a todos os recursos humanos conhecerem a sua atuação e promova a sua autonomia. Serão definidos indicadores chave de desempenho (KPI)

que serão monitorizados continuamente e haverá uma preocupação frequente e periódica em refletir e analisar os dados recebidos dessa análise (indicadores de satisfação, experiências dos clientes, análise dos processos, etc.) e pretender-se-á uma tomada de decisão informada e rápida quando seja adequado. Existirá igualmente uma preocupação com a evolução do mercado e do ambiente externo e serão promovidos diversos indicadores específicos que permitam antecipar mudanças e desenvolver estratégias para adaptação às dinâmicas de procura e oferta do mercado.

Monitorização e indicadores de performance da Empresa

É fundamental monitorizar continuamente a performance da empresa, obtendo dados e gerando informação essencial para a análise e tomada de decisão que serão necessárias ao sucesso a longo prazo da clínica. Seguiremos com muita atenção os seguintes KPI:

a) Receita: medir a receita mensalmente (monitorizar tendências e identificar áreas de crescimento).
b) Margem bruta: identificar áreas onde pode ser necessário reduzir custos ou aumentar preços para melhorar a lucratividade.
c) Taxa de retenção e satisfação de clientes: monitorizar se os clientes estão satisfeitos com a qualidade dos serviços e com a experiência geral e analisar a associação aos diferentes prestadores.
d) Taxas de conversão de Cirurgias e de consultas: medir taxas de conversão de leads em consultas e as taxas de conversão de consultas em cirurgia (relacionando a associação com a trajetória do cliente e com os profissionais envolvidos).
e) Valor médio do pedido: medir o valor médio gasto por cada cliente por visita (identificar oportunidades de *upsell* ou *cross-sell* de serviços adicionais).
f) Produtividade do funcionário: medir o número de serviços ou a receita gerada por funcionário.
g) ROI de marketing: dividir a receita total gerada pela despesa de marketing.
h) Fluxo de caixa: visão da saúde financeira geral do negócio.

9.4 Plano de marketing

De forma geral toda a população, maioritariamente feminina são potenciais clientes de clínicas de cirurgia plástica. A globalidade das clínicas e hospitais dedicados à cirurgia plástica são generalistas e dedicam a sua atenção a uma grande diversidade de patologias e clientes. A Bariplastic irá concentrar a sua prática na correção das deformidades pós perda ponderal. Assim o nosso público-alvo serão as pessoas que perderam peso, maioritariamente indivíduos maiores de 18 anos do sexo feminino e em menor proporção do sexo masculino.

Será necessário identificar a demografia e comportamentos do público-alvo, entender as motivações, necessidades e preferências e tentar antever barreiras ou "dores" que possam limitar a procura pelos nossos serviços. Existe oferta de serviços de cirurgia plástica em diversas clínicas e hospitais e na estratégia de marketing existirá um acompanhamento das estratégias da concorrência mas, procurando um modelo próprio, original e alinhado com a missão da empresa. É fundamental promover uma estratégia de posicionamento e determinar a proposta de valor exclusiva e demarcar a mesma da concorrência, salientando as mais valias relacionadas com a experiência, o foco prioritário em pacientes com deformidades do contorno corporal e a qualidade e segurança dos procedimentos. Pretende-se desenvolver uma estratégia que gere reconhecimento, interesse e conversão para a clínica.

Será importante criar um plano de marketing, identificar as estratégias e canais específicos que permitirão ser mais eficazes. A eficácia dessas estratégias será monitorizada continuamente com indicadores próprios. Os KPI previamente definidos acompanharão o progresso em direção às metas e permitirão a tomada de decisão com base em dados. Sempre que exista evidência de ineficácia, analisa-se via double-loop, e se necessário procede-se ao adequado reajuste, registando a aprendizagem obtida para futura definição de estratégia. Será necessário estabelecer um orçamento que permita os recursos necessários para implementar o plano de marketing e o mesmo terá que estar alinhado com as metas e objetivos gerais da empresa.

Após o início da atividade será necessário um acompanhamento contínuo, executando o plano e acompanhando os resultados. A análise dos dados e o feedback dos clientes permitirão corrigir o plano e otimizar as mensagens, estratégias e orçamento necessários. Antes da abertura será necessário criar o *momentum* . Para criar *awareness*, 1 mês antes da

abertura será promovido um evento de inauguração com cobertura mediática, diversos convidados relacionados com a área e alguns *influencers*. A promoção do evento deverá ser orquestrado de forma estratégica pela equipa de marketing para tentar promover visibilidade aos prospectivos clientes e instituições parceiras.

Plano de marketing - Conceito dos 4Ps - Produto, Preço, posicionamento e promoção

Produtos/Serviços

O serviço oferecido pela bariplastic é maioritariamente relacionado com o tratamento cirúrgico. Espera-se que o serviço ofereça valor para os clientes e proporcione ainda uma experiência positiva em toda a interação com o cliente favorecendo uma interacção digital e física empática, experiência positiva em todo o percurso do cliente, preocupação e resolução atempada das dores e problemas dos clientes.

Preços

A política de preços será a promoção de um preço justo, dentro de valores de mercado. O valor pretende-se que seja assimilado como um preço baixo pela qualidade do serviço e experiência fornecida apresentando um preço simbólico pelo elevadíssimo valor oferecido ao cliente.

O preço médio de uma Cirurgia com prótese é de 3.558 € e o preço médio de uma cirurgia sem prótese é de 5.1169 €. O preço médio da Consulta é de 80 € e o preço médio dos procedimentos de medicina estética é de 378 €.

Tabela 9.1 - Tabela de Preços

Serviços	PVP 2024
Medicina Estética	
Botox ®	270
Rinomodelação	320
Rejuvenescimento facial (A. Hialuronico)	320
Lábios (preenchimento)	320
Peeling facial Sup.	140
Peeling Facial Médio	2120
Peeling facial Profundo (localizado)	2420
Peeling facial Fenol (Toda a face)	6420
Mesoterapia facial (NCTF)	140
Cirurgia Com Prótese	
Mamoplastia de aumento Bilat.	2838
Substituição de próteses Bilat.	4038
Mastopexia de aumento Bilat.	4038

Cirurgia Sem Prótese	
Mamoplastia de redução Bilateral	5038
Mastopexia (Sem Implante) Bilat.	5138
Lipoaspiração Abdominal	3738
Lipoescultura circunferêncial com Aumento Glúteo	6338
Abdominoplastia	4688
S.A.F.E. Lipoabdominoplastia	6638
S.A.F.E. Lipoabdominoplastia 360º	7838
Body-lift (360º)	8238
Lipobodylift (360º)	9438
Braquiplastia bilat.	4238
Ritidectomia das coxas	5338
Blefaroplastia Sup. Bilat.	1738
Blefaroplastia Inf. Bilat.	3038
Blefaroplastia Sup. e Inf. Bilat	3738
Lifting das sobrancelhas directo	1338
Otoplastia Bilateral	1938
RInoplastia Completa	4438
Ritidectomia Cervico-Facial	7838
Consultas	
Consulta médica	80
Drenagem Linfática	
Drenagem linfática	40

Tabela 9.1 - Tabela de Preços com os valores indicativos em PVP (s/ IVA)

Posicionamento

Todos os interessados em produtos e serviços de estética e cirurgia plástica serão alcançados e procuraremos cativar o seu interesse. A clínica pretende posicionar-se num patamar de excelência, reconhecida e promovida nacional e internacionalmente e captando pacientes nacionais e internacionais, de diferentes estratos sociais, conferindo uma prova social que favoreça a persuasão dos clientes. Espera-se que essa persuasão atinja todo o público-alvo e seja complementada por uma comunicação e contacto que atinja todos os tipos de cliente, independentemente da sua origem e capacidade económica.

Promoção

a) Redes sociais

Usaremos as redes sociais com objectivo de promover o conhecimento da marca e obter *leads*. As imagens e vídeos de nossos procedimentos serão difundidos juntamente com casos clínicos (fotos do antes e depois) e convidaremos a participação e divulgação dos *influencers*.

Todas as acções de marketing serão visualmente apelativas e com estilo profissional para captar a atenção e divulgação dos públicos mais susceptíveis. Através da análise e monitorização dos dados e feedback otimizaremos os horários ideais das publicações e *stories* (analisaremos durante um mês todos os tipos de publicações e depois faremos a respetiva análise de quais as publicações mais eficazes e em que período do dia). Procuraremos utilizar a estratégia 80/20, em que 80% corresponderão a publicações do género que foram mais populares do mês anterior e 20% de novos formatos.

Instagram - o Instagram promove a divulgação da marca. Publicaremos mais de 5 vezes por semana. Relativamente a *stories* procuraremos a partilha diária de pequenos momentos da nossa equipa e dos clientes. Teremos campanhas com presentes/vouchers para que as pessoas compartilhem a nossa marca e as nossas publicações.

Facebook - Colocaremos 3 a 5 publicações por semana, utilizando casos clínicos e partilhando informação que promova capacitação do nosso público-alvo. Estrategicamente promoveremos algumas publicações com campanhas.

TikTok - o TikTok é estratégico para nos dirigirmos aos jovens (geração z e *millennials*) usando vídeos "da moda" para atingir o público pretendido. Publicaremos todos os dias para que o algoritmo nos considere relevantes.

LinkedIn - o LinkedIn permite ligações com empresas e eventuais investidores. Será uma plataforma utilizada com uma finalidade de divulgar a marca e as conquistas do negócio. As publicações terão uma periodicidade bissemanal.

b) Marketing e publicidade com anúncios pagos

Anúncios Google Adwords

A pesquisa do Google e a definição de palavras-chave são fundamentais para que o google nos considere relevantes e possamos aparecer nos primeiros lugares ao efectuar uma procura. Procuraremos associar os nossos serviços e publicitar os mesmos sendo fundamental acompanhar as tendências do mercado no google trends. Utilizaremos anúncios pagos para publicitar a clínica e cookies para que recebam nossa publicidade. Teremos atenção ao SEO - Search Engine Optimization para que o nosso website tenha boa pontuação no google.

Redes Sociais

Optaremos por anúncios e campanhas nas redes sociais do Facebook, TikTok e Instagram. Poderemos assim chegar á maioria da nossa população alvo e monitorizaremos o custo-efetividade de cada anúncio através de métricas pré-definidas.

c)Marketing de email

Entraremos em contato direto com nossos clientes numa periodicidade mensal partilhando informação que seja relacionada com a nossa área de actuação e em casos de novidades de tratamento faremos campanhas de email marketing.

d) Marketing por *influencers*

Ciente da importância da prova social, procuraremos captar novos *leads* através de parceiros influenciadores que promovam a nossa marca a troco de oferta de tratamentos. Procuraremos influenciadores relacionados com a nossa área de actuação ou que tenham tido uma história de obesidade prévia. Apenas procuraremos influenciadores que tenham mais de 100 mil seguidores.

Monitorização e indicadores de performance do Marketing

Utilizaremos os seguintes KPI para monitorizar o sucesso das estratégias de marketing e otimizar o plano.

a) Número de *leads* ou consultas
b) Taxa de conversão: proporção de *leads* ou consultas que se convertem em cirurgias ou tratamentos
c) Custo de aquisição do cliente (CAC).
d) Retorno do investimento (ROI): medir o retorno financeiro do investimento em marketing
e) Satisfação do cliente
f) Tráfego e engagement do site
g) *Engagement* nas redes sociais

10. Requisitos para a implementação

Para a implementação do negócio existirá uma fase pré-lançamento que consistirá na escolha do local da clínica com as características anunciadas anteriormente, sediada em Lisboa, com bons acessos, estacionamento e acessos por transportes públicos e com uma localização estratégica para a captação de clientes e em zona não saturada pela concorrência de outras clínicas de cirurgia plástica generalistas ou hospitais privados. A mesma sede deverá necessitar de obras de requalificação e será iniciado o processo de licenciamento junto das entidades locais como a Câmara Municipal de Lisboa e entidades nacionais como a ERS e DGS. Além das obras de requalificação será necessário proceder à compra de equipamentos clínicos, medicamentos, mobiliário e restantes materiais e proceder à escolha e contacto com os fornecedores e parceiros estratégicos para antecipar o início de atividades.

Durante a mesma fase de pré-lançamento serão selecionados os recursos humanos e promover-se-á a sua adequada formação para antecipar o início de atividade e envolvendo-os no processo de abertura e construção da clínica procurando desde cedo a sua motivação para o projeto.

Será igualmente necessário, ainda durante a fase pré-lançamento, construir *awareness* para a nossa comunidade e iniciar a preparação da abertura e cerimónia de inauguração estratégica promovida pela equipa de marketing.

11. Avaliação Financeira

Para a avaliação financeira do plano de negócios é fundamental construir uma projeção financeira fundamentada e sustentada para aferir a viabilidade financeira do negócio que se propõe criar. Para o auxílio da avaliação financeira utilizou-se a folha de cálculo Excel FINICIA (ferramenta de avaliação de projetos de investimento) fornecido pelo IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, IP[10].

11.1 Volume de Negócios

O quadro de projeção de vendas é uma parte fundamental da análise de viabilidade financeira. Para o cálculo do mesmo optou-se por construir um cenário para o ano de início da atividade baseado num cenário considerando o histórico conhecido pelo promotor e concentrado num único local de prática da sua atividade.

Assim no ano inicial do projeto são projetadas um total de 1000 consultas médicas (83,3 consultas mês), 136 cirurgias (11,4 cirurgias por mês) e 92 tratamentos médicos de medicina estética (7,7 tratamentos por mês). Por cada cirurgia é estimado que sejam realizadas um total de 5 sessões de drenagem linfática.

Tabela 11.1 - Projeção de Vendas

Serviços	PVP 2024	Quantidade Vendida 2024 (Estimativa)	Quantidade Vendida 2028 (Estimativa)
Medicina Estética			
Botox ®	270	30	69
Rinomodelação	320	0	
Rejuvenescimento facial (A. Hialuronico)	320	20	46
Lábios (preenchimento)	320	10	23
Peeling facial Sup.	140	20	46
Peeling Facial Médio	2120	0	
Peeling facial Profundo (localizado)	2420	0	
Peeling facial Fenol (Toda a face)	6420	2	5
Mesoterapia facial (NCTF)	140	10	23
Cirurgia Com Prótese			
Mamoplastia de aumento Bilat.	2838	6	14
Substituição de próteses Bilat.	4038	3	7
Mastopexia de aumento Bilat.	4038	6	14
Cirurgia Sem Prótese			

[10] disponível em https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investiment.aspx

Mamoplastia de redução Bilateral	5038	10	23
Mastopexia (Sem Implante) Bilat.	5138	8	18
Lipoaspiração Abdominal	3738	6	14
Lipoescultura circunferêncial com Aumento Glúteo	6338	6	14
Abdominoplastia	4688	10	23
S.A.F.E. Lipoabdominoplastia	6638	3	7
S.A.F.E. Lipoabdominoplastia 360º	7838	12	28
Body-lift (360º)	8238	12	28
Lipobodylift (360º)	9438	6	14
Braquiplastia bilat.	4238	6	14
Ritidectomia das coxas	5338	4	9
Blefaroplastia Sup. Bilat.	1738	14	32
Blefaroplastia Inf. Bilat.	3038	3	7
Blefaroplastia Sup. e Inf. Bilat	3738	3	7
Lifting das sobrancelhas directo	1338	3	7
Otoplastia Bilateral	1938	6	14
RInoplastia Completa	4438	6	14
Ritidectomia Cervico-Facial	7838	3	7
Consultas			
Consulta médica	80	1000	2300
Drenagem Linfática			
Drenagem linfática	40	680	1565

Tabela 11.1 - Mapa com Projeção de Vendas em 2024 e 2028

O preço de venda depende do tipo de procedimentos indicados para cada cliente e é expectável que o mesmo cliente necessite de vários procedimentos numa mesma sessão operatória ou em diversas sessões operatórias. Nas cirurgias e procedimentos de medicina estética serão vendidos os produtos necessários às mesmas (próteses mamárias, roupa compressiva nas cirurgias e medicamentos injetáveis na medicina estética), englobadas no mesmo plano de tratamento. Os procedimentos cirúrgicos, consultas e drenagens linfáticas são isentos de IVA ao abrigo do Artigo 9º do Código do IVA enquanto que os procedimentos de medicina estética têm IVA à taxa de 23%.

No primeiro ano de atividade de 2024 são estimados um volume de negócios de 862.112 € com um total de 820.772 € de serviços prestados. O preço médio de cada cirurgia sem prótese é 5.169 €, o preço médio de cada cirurgia com prótese é de 3.558€, o preço médio de cada procedimento de medicina estética é de 378 €, o preço de cada consulta é de 80 € e cada sessão de drenagem linfática é de 40 €.

As estimativas para os anos seguintes de atividade (2025 a 2028) foram definidas determinado uma estimativa das cirurgias e tratamentos realizados por ano (ver tabela anterior) o que se traduziu numa CAGR de 30%, 25%, 20% e 18% respetivamente para os

anos 2025, 2026, 2027 e 2028. Para o ano de 2028 é estimado um total de serviços prestados de 2.046.282 € distribuído tal como consta da tabela seguinte.

Tabela 11.2 - Projeção de Volume de Negócios 2024-2028

Serviços			Total de Serviços Prestados €				
			2024	2025	2026	2027	2028
Cirurgias S/ Prót.	Serviços Prestados	IVA aplicável	**625 467**	**830 183**	**1 058 483**	**1 295 583**	**1 559 364**
	IVA Serviços Prestados	0,00%	-				
	Quantidade vendida		121	157	197	236	278
	PVP		5 169	5 278	5 383	5 491	5 601
Cirurgias C/ Prót.	Serviços Prestados	IVA aplicável	**53 365**	**70 831**	**90 310**	**110 539**	**133 045**
	IVA Serviços Prestados	0,00%	-	-	-	-	-
	Quantidade vendida		15	20	24	29	35
	PVP		3 558	3 632	3 705	3 779	3 855
Consultas Médicas	Serviços Prestados	IVA aplicável	**80 000**	**106 184**	**135 385**	**165 711**	**199 449**
	IVA Serviços Prestados	0,00%	-	-	-	-	-
	Quantidade vendida		1 000	1 300	1 625	1 950	2 301
	PVP		80	82	83	85	87
Medic. Estética	Serviços Prestados	IVA aplicável	**34 740**	**46 111**	**58 791**	**71 960**	**86 611**
	IVA Serviços Prestados	23,00%	7 990	10 605	13 522	16 551	19 921
	Quantidade vendida		92	120	150	179	212
	PVP		378	386	393	401	409
Drenagem Linfát.	Serviços Prestados	IVA aplicável	**27 200**	**36 103**	**46 031**	**56 342**	**67 813**
	IVA Serviços Prestados	0,00%	-	-	-	-	-
	Quantidade vendida.		680	884	1 105	1 326	1 565
	PVP		40	41	42	42	43

Tabela 11.2 - Projeção de Volume de Negócios 2024-2028

Tal como referido anteriormente os serviços prestados anteriormente pressupõem a venda dos produtos (Próteses, Roupa compressiva e medicamentos/produtos injetáveis) englobados nos planos de tratamentos/cirurgias realizadas. Assim é estimado um total de vendas de produtos de 41.340 € em 2024 e 110.418 € em 2028.

Tabela 11.3 - Projeção Vendas de Produtos

Produtos			Total de Produtos Vendidos €				
			2024	2025	2026	2027	2028
Próteses	Vendas de Produtos	IVA aplicável	**25 500**	**33 813**	**43 112**	**52 769**	**63 512**
	IVA Vendas de Produtos	23,00%	5 865	7 777	9 916	12 137	14 608
	Quantidade vendida		30	39	49	59	69
	PVP		850	867	884	902	920
MedEstet	Vendas de Produtos	IVA aplicável	**7 360**	**9 759**	**12 443**	**15 230**	**18 331**
	IVA Vendas de Produtos	23,00%	1 693	2 245	2 862	3 503	4 216
	Quantidade vendida		92	120	150	179	212
	PVP		80	82	83	85	87
RoupaCompr	Vendas de Produtos	IVA aplicável	**8 480**	**15 212**	**19 396**	**23 740**	**28 574**
	IVA Vendas de Produtos	23,00%	1 950	3 499	4 461	5 460	6 572
	Quantidade vendida		136	239	299	359	423
	PVP		62	64	65	66	67

Tabela 11.3 - Projeção Vendas de Produtos (período de 2024 - 2028)

11.2 Custo das Matérias Consumidas

O mapa de Custo das Mercadorias Vendidas e das matérias consumidas (CMVMC) contém os gastos da empresa com as mercadorias vendidas e com as matérias-primas utilizados no processo produtivo. No caso da clínica os custos são referentes à aquisição de dispositivos médicos e medicamentos especialmente próteses mamárias, ácido hialurónico injetável e roupa compressiva. Estes produtos são maioritariamente matérias subsidiárias necessárias à produção. Estes produtos, especialmente os de maior custo, como as próteses mamárias são adquiridos em conjunto com o serviço prestado ao cliente. O custo das matérias consumidas (CMC) é de 80% dos produtos vendidos durante a atividade da clínica e estimado no valor de 33.072 € e 88.334 € para os anos de 2024 e 2028 respetivamente.

Tabela 11.4 - Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMC)

Produtos		2024	2025	2026	2027	2028
CMC	80,00%	33 072	47 028	59 960	73 392	88 334
IVA Compras	23,00%	7 919	10 948	13 913	17 007	20 458
Compras		34 431	47 601	60 492	73 944	88 948

Tabela 11.4 - Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMC)

11.3 Fornecimento e Serviços Externos

O Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) contém valores relativos ao fornecimentos e serviços prestados por entidades externas. Alguns custos são fixos e apresentam um valor mensal definido enquanto que outros valores são variáveis consoante a produção de serviços.

Algumas rúbricas como materiais, energia e fluidos, deslocações, estadas e transportes entre outros tem um valor mensal fixo. Os subcontratos, honorários e comissões referem-se ao fornecimento de serviços pelas equipas médicas e também à utilização do bloco operatório e unidades hospitalares. Na rúbrica rendas e alugueres o valor mensal de 2.500 € corresponde ao valor de arrendamento das instalações da Clínica. É estimado um valor total de FSE de 550.865 € e 1.227.608 € para os anos 2024 e 2028 respetivamente.

Tabela 11.5 - Fornecimento de Serviços Externos

FSE				2024	2025	2026	2027	2028
Total FSE				550 865	699 490	864 927	1 036 703	1 227 608
IVA dos FSE				23 685	24 672	25 706	26 772	27 915
Subcontratos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	169 708	225 253	287 198	351 530	423 102
Subcontratos	0,00%	0,00%	0	169 708	225 253	287 198	351 530	423 102
Serviços Especializados	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	297 565	388 889	490 675	596 377	713 935
Trabalhos Especializados	23,00%	0,00%	900	11 146	11 380	11 607	11 839	12 076
Publicidade e Propaganda	23,00%	100,00%	600	7 430	7 586	7 738	7 893	8 051
Vigilância e Segurança	23,00%	0,00%	100	1 238	1 264	1 290	1 315	1 342
Honorários	0,00%	100,00%	0	270 803	359 437	458 282	560 937	675 144
Comissões	23,00%	0,00%	0	6 948	9 222	11 758	14 392	17 322
Conservação e Reparação	23,00%	100,00%	0	0	0	0	0	0
Materiais	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	9 288	9 483	9 673	9 866	10 063
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	23,00%	0,00%	100	1 238	1 264	1 290	1 315	1 342
Livros e Documentação Técnica	23,00%	100,00%	100	1 238	1 264	1 290	1 315	1 342
Material de Escritório	23,00%	100,00%	400	4 954	5 058	5 159	5 262	5 367
Artigos para Oferta	23,00%	100,00%	150	1 858	1 897	1 935	1 973	2 013
Energia e Fluidos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	17 338	17 702	18 056	18 417	18 785
Eletricidade	23,00%	100,00%	1000	12 384	12 644	12 897	13 155	13 418
Combustíveis	23,00%	0,00%		0	0	0	0	0
Água	6,00%	0,00%	400	4 954	5 058	5 159	5 262	5 367
Deslocações, Estadas e Transportes	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	3 096	3 161	3 224	3 289	3 354
Deslocações e Estadas	23,00%	100,00%	250	3 096	3 161	3 224	3 289	3 354
Transportes de Mercadorias	23,00%	0,00%		0	0	0	0	0
Serviços Diversos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	53 870	55 002	56 102	57 224	58 368
Rendas e Alugueres	23,00%	100,00%	2500	30 960	31 610	32 242	32 887	33 545
Comunicação	23,00%	100,00%	200	2 477	2 529	2 579	2 631	2 684
Seguros	0,00%	100,00%	300	3 715	3 793	3 869	3 946	4 025
Contencioso e Notariado	23,00%	100,00%	250	3 096	3 161	3 224	3 289	3 354
Despesas de Representação	23,00%	100,00%	100	1 238	1 264	1 290	1 315	1 342
Limpeza, Higiene e Conforto	23,00%	100,00%	1000	12 384	12 644	12 897	13 155	13 418

Tabela 11.5 - Fornecimento de Serviços Externos

11.4 Gastos com pessoal

Na rúbrica de gastos com pessoal encontramos os gastos com o pessoal da empresa e as respetivas remunerações. O Quadro da empresa terá 5 trabalhadores em atividade durante 2024 e 2025 e contratará um gestor e assist. Operacional no ano de 2026 e nos anos de 2027 e 2028 contará com mais uma enfermeira e fisioterapeuta. Relembrar que além do quadro da empresa a mesma contará com diversos profissionais através de fornecimentos de serviços externos. Além dos gastos com remuneração acrescem ainda os valores de encargos patronais com segurança social, subsídio de refeição, IRS, seguros de acidentes de trabalho e gastos com formação, higiene e saúde do trabalho.

Tabela 11.6 - Gastos com o Pessoal

Gastos com Pessoal		2024	2025	2026	2027	2028
Gastos com o Pessoal		112 665	115 031	172 927	222 326	226 773
Nº Trabalhadores		5	5	7	9	9
Gestor/Marketing		1	1	2	2	2
Administrativo/Recepcionistas		1	1	1	1	1
Enfermeiros		1	1	1	2	2
Fisioterapeutas		1	1	1	2	2
Assistente Operacional		1	1	2	2	2
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)	Valor Mensal	80 640	82 333	124 512	159 720	162 914
Gestor/Marketing	2000	28 000	28 588	58 320	59 486	60 676
Administrativo/Recepcionistas	780	10 920	11 149	11 372	11 600	11 832
Enfermeiros	1200	16 800	17 153	17 496	35 692	36 405
Fisioterapeutas	1000	14 000	14 294	14 580	29 743	30 338
Assistente Operacional	780	10 920	11 149	22 745	23 200	23 663

Tabela 11.6 - Gastos projetados com o Pessoal

11.5 Investimento em capital fixo (CAPEX)

Para a atividade da clínica será efetuado um investimento em capital fixo de 133 mil euros no ano 2024 que compreende 45.000 euros em obras de requalificação da clínica e 75.000 euros de investimento em 2 equipamentos de lipoaspiração mecânica e lipoaspiração com radiofrequência. Serão ainda investidos inicialmente 10.000 euros em equipamentos administrativos e adquirido um novo equipamento de tratamento de gordura no valor de 55.000 euros no ano de 2027.

Tabela 11.7 - Investimento em Capital Fixo (CAPEX)

Investimento em capital fixo (CAPEX)				2024	2025	2026	2027	2028
Investimento em Capital fixo (CAPEX)				133 000	-	-	55 000	-
IVA				30 590	-	-	12 650	-
Ativo fixo tangíveis	IVA aplic.	Anos Amort.	Valor Amort. Mensal	130 000	-	-	55 000	-
Edifícios e outras construções	23,00%	25	150	45 000				
Equipamento básico	23,00%	8	1 354	75 000			55 000	
Equipamento administrativo	23,00%	5	167	10 000				
Ativos intangíveis				3 000	-	-	-	-
Programas de Computador	23,00%	3	83	3 000				

Tabela 11.7 - Investimento em Capital Fixo (CAPEX)

11.6 Fontes de financiamento e Capitais alheios

Como fontes de financiamento será efetuada a utilização de capital próprio e de capital alheio na proporção de 50% cada. Para permitir esse financiamento proceder-se-á a dois empréstimos bancários de 80.000 euros e 50.000 euros nos anos 2024 e 2026 respetivamente.

Tabela 11.8 - Fontes de Financiamento

Fontes de Financiamento		2024	2025	2026	2027	2028
Estrutura de Capital no momento de constituição	CP:Dívida (%)					
Capital Próprio	50,0%					
Capitais Alheios	50,0%					
Necessidades capital próprio (mínimo)		68 343			26 421	
Capitais Próprios						
Capital Próprio		68 343	-	-	26 421	-
Capital Social		1 000				
Incentivo não reembolsável		-	-	-	-	-
Prestações Suplementares		67 343	0	0	26 421	0
Capitais Alheios: Serviço de Dívida						
Valor mínimo de Capital Alheio (Financiamento Bancário, …)		68 343	-	-	26 421	-
Total de Financiamento Bancário		80 000	-	50 000	-	-
Financiamento Bancário	MLP					
Ano do contrato	2024					
Capital contratualizado	80 000					
Período de reembolso de capital (anos)	3,0					
Período de carência de capital (anos)	1					
Taxa de juro anual	5,00%					
Financiamento Bancário	CP					
Ano do contrato	2026					
Capital contratualizado	50 000					
Período de reembolso de capital (anos)	1,0					
Período de carência de capital (anos)	0					
Taxa de juro anual	5,00%					

Tabela 11.8 - Fontes de Financiamento do Projeto

11.7 Principais indicadores

Para analisar o desempenho económico e financeiro do projeto poderemos analisar os rácios evidentes nas demonstrações financeiras do balanço e demonstração de resultados. Assim o negócio, após financiamento, apresenta um Valor Atualizado Líquido (VAL) de 1.989.123 € e uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 6.495 % com um período de Recuperação de Capital (Payback) de 1 ano e valor residual de 1.333 €. Como rácios financeiros apresenta uma margem Líquida de 13 % em 2024, margem essa que se expande para 22 % no ano de 2028. Apresenta ainda uma Rentabilidade do Capital Investido (ROIC) de 37% em 2024 e ROIC de 29% no ano de 2028 e uma autonomia financeira entre 57% e 92 %.

Tabela 11.9 - Principais indicadores

Avaliação do projeto/investimento					
Pós Financiamento	Cons. valor Residual				
VAL (Valor atualizado Líquido)	1 989 123				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	6495%				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	1,0				
Valor Residual (VR)	1 333				
Ponto Crítico	2024	2025	2026	2027	2028
Total custos Fixos e Variáveis	696 602	861 549	1 097 815	861 549	1 097 815
Total custos fixos	442 279	534 514	679 895	822 251	941 684
Total custos variáveis	254 323	327 035	417 920	39 298	156 131
Vendas anuais	862 112	1 148 195	1 463 949	1 791 874	2 156 699
Ponto Crítico de Vendas (valor)	627 346	747 389	951 533	840 688	1 015 176
Margem de segurança (valor)	234 766	400 806	512 416	951 186	1 141 523
Rácios Financeiros					
Rentabilidade do Negócio					
Margem Operacional	19%	25%	26%	27%	30%
Margem líquida	13%	18%	19%	20%	22%
Rentabilidade do Ativo	36%	39%	32%	30%	29%
Atividade operacional					
Turnover do ativo	269%	210%	169%	151%	130%
Retorno					
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	37%	39%	33%	30%	29%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	63%	54%	41%	34%	31%
Liquidez					
Liquidez geral	352%	450%	357%	787%	1237%
Financeiros					
Autonomia Financeira	57%	72%	78%	89%	92%
Endividamento	43%	28%	22%	11%	8%
Solvabilidade	234%	362%	449%	883%	1326%

Tabela 11.9 - Principais indicadores relevantes do projeto

11.8 Demonstração de resultados previsional

Da demonstração de resultados podemos salientar o volume de vendas e serviços prestados estimado de 862.112 € em 2024 que se expande para 2.156.699 € no ano de 2028 e o resultado líquido de 115.114 € em 2024 que se expande para 482.669 € no ano de 2028.

Tabela 11.10 - Demonstração de resultados

P&L (Demonstração de Resultados)					
Bariplastic	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e Serviços prestados	862 112	1 148 195	1 463 949	1 791 874	2 156 699
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	1 359	574	531	552	614
CMVMC	(33 072)	(47 028)	(59 960)	(73 392)	(88 334)
FSE	(550 865)	(699 490)	(864 927)	(1 036 703)	(1 227 608)
Gastos com o Pessoal	(112 665)	(115 031)	(172 927)	(222 326)	(226 773)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	3 726	11 720	21 567	29 637
Outros Gastos	-	-	-	-	-
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Fin. e Impostos)	166 869	290 946	378 386	481 573	644 236
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(14 175)	(14 175)	(14 175)	(20 050)	(20 050)
EBIT (Resultado Operacional)	152 694	276 771	364 211	461 523	624 186
Juros e Gastos Similares Suportados	(4 160)	(4 160)	(6 760)	(5 373)	(1 387)
EBT (Resultado Antes de Impostos)	148 534	272 611	357 451	456 149	622 799
Imposto	(33 420)	(61 338)	(80 426)	(102 634)	(140 130)
IRC	(31 192)	(57 248)	(75 065)	(95 791)	(130 788)
Derrama Municipal	(2 228)	(4 089)	(5 362)	(6 842)	(9 342)
Resultado Líquido	115 114	211 274	277 024	353 516	482 669

Tabela 11.10 - Demonstração de resultados

11.9 Balanço previsional

Na rúbrica do balanço podemos observar que o total do ativo é superior ao passivo em todos os anos de atividade expandindo-se o ativo para 1.659.542 no ano de 2028.

Tabela 11.11 - Balanço

Balanço					
Bariplastic	2024	2025	2026	2027	2028
Ativo					
Ativo não corrente	119 571	106 158	93 134	129 562	111 019
Ativos fixos tangíveis	116 825	103 650	90 475	125 425	105 375
Ativos intangíveis	2 000	1 000	-	-	-
Outros investimentos financeiros	746	1 508	2 659	4 137	5 644
Ativo corrente	201 043	439 494	771 184	1 056 421	1 548 523
Inventários	2 718	3 865	4 928	6 032	7 260
Clientes	12 049	16 059	20 475	25 062	30 165
EOEP	46 076	12 903	10 871	21 417	5 748
Caixa e depósitos bancários	140 200	406 666	734 909	1 003 910	1 505 350
Total do Ativo	320 614	545 652	864 318	1 185 983	1 659 542
Capital Próprio	183 457	394 731	671 755	1 051 692	1 534 362
Capital Social	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Prestações suplementares	67 343	67 343	67 343	93 764	93 764
Resultados Transitados	-	115 114	326 388	603 412	956 928
Reservas legais	-	-	-	-	-
Resultado Líquido	115 114	211 274	277 024	353 516	482 669
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-
Passivo					
Passivo não corrente	80 000	53 333	(23 333)	-	-
Financiamentos obtidos (MLP)	80 000	53 333	(23 333)	-	-
Passivo corrente	57 157	97 588	215 896	134 290	125 180
Fornecedores	51 311	64 952	80 203	96 044	113 369
EOEP	5 846	5 969	9 027	11 580	11 811
Financimentos obtidos (CP)	-	26 667	126 667	26 667	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-
Total Passivo	137 157	150 921	192 563	134 290	125 180
Total Capital Próprio + Passivo	320 614	545 652	864 318	1 185 983	1 659 542

Tabela 11.11 - Balanço

12. Conclusões

Este projeto surge pela perceção do promotor da existência de uma oportunidade de negócio alinhada com a perspetiva de criação de valor para os pacientes e restantes stakeholders. Enquanto profissional de saúde e especialista em cirurgia plástica, o promotor tem dedicado a sua actividade clínica ao tratamento cirúrgico dos pacientes com deformidade do contorno corporal e, sendo reconhecido e dedicado a essa área, tem verificado uma tendência de procura crescente e uma oferta desadequada. O Plano de negócios visa a criação de uma clínica especializada no tratamento de pacientes com perda ponderal significativa.

De acordo com a OMS (2021), a prevalência mundial da obesidade triplicou entre 1975 e 2016 e mantém uma tendência de crescimento alarmante com impacto na qualidade de vida das populações e na economia da saúde. Com a eficácia da cirurgia bariátrica e a sua crescente procura existe um crescente número de pacientes ex-obesos que ficam com sequelas de deformidades do contorno corporal e procuram cuidados de cirurgia plástica para remodelação corporal. Os pacientes com deformidades do contorno corporal encontram inúmeras barreiras ao tratamento adequado nos sistemas públicos de saúde e seguradoras. A maioria destes pacientes recorre a cuidados de cirurgia plástica em clínicas e hospitais privados e a oferta destes prestadores carece de dedicação e especialização neste tipo de pacientes e deformidades. O mercado global da cirurgia estética, segundo o *Market Research Report* (2022), representou cerca de 13,9 mil milhões de dólares em 2022 e espera-se que cresça a uma taxa anual de crescimento composto (CAGR) de 11% até 2027.

Na realização deste projeto e no seu desenvolvimento optou-se por uma estratégia de análise interna e externa incluindo uma análise do mercado e da concorrência nacional onde se confirmou uma tendência favorável e bons indicadores da vitalidade dos negócios concorrentes. Do planeamento, salientar o desenvolvimento da organização, do plano de marketing e financeiro sempre alinhados com a missão, visão e objetivos definidos previamente. Para diminuir os custos e risco do negócio a sede da empresa será num espaço arrendado, os recursos humanos mais especializados serão fornecidos por Fornecedores de Serviço Externo e as cirurgias serão efetuadas em Unidade Hospitalar contratualizada. Certo de que o mercado e os desafios futuros trarão dúvidas e incertezas foi definida também a necessidade de monitorização contínua de diversas métricas e a necessidade de flexibilidade e adaptação do negócio às circunstâncias futuras.

No final foi efetuado um estudo de viabilidade financeira, baseado numa estimativa do volume de negócios com preços de mercado concorrenciais e alicerçado numa planificação estruturada do crescimento da empresa especialmente ao nível dos recursos humanos e do investimento. No estudo da viabilidade do negócio verificou-se um valor atualizado líquido (VAL) positivo de 1.989.123 €, uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 6.495 % e um período de recuperação do capital (payback) de 1 ano.

Concluído o plano de negócios, verificada a sua viabilidade e analisadas as suas dimensões acreditamos que a sua concretização mostrar-se-á rentável e, certo de que o futuro é desconhecido, a monitorização continua da sua implementação e execução permitirá a adaptação do negócio à incerteza do futuro.

13. Bibliografia

Andolfi, C., & Fisichella, P. M. (2018). Epidemiology of obesity and associated comorbidities. Journal of Laparoendoscopic & Advanced Surgical Techniques, 28(8), 919-924.

Bariatric Surgery Market (outubro, 2022). Bariatric Surgery Market - Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2022 - 2027). Disponível em: https://www.researchandmarkets.com/reports/4833352/bariatric-surgery-market-growth-trends-covid

Bhattacharya, A., Pal, B., Mukherjee, S. & Roy, S. (2019). Assessment of nutritional status using anthropometric variables by multivariate analysis. BMC Public Health, 19(1), 1-9. https://doi.org/10.1186/s12889-019-7372-2

Capucho, J. (2017). Portugal à frente da Europa no tratamento da obesidade. Diário de Notícias. https://www.dn.pt/portugal/portugal-a-frente-da-europa-no-tratamento-da-obesidade-8992828.html

Chen, Z., Zhou, J., He, Q., Feng, S., Wa, Q. & Chen, X. (janeiro, 2023). Prevalence of Body Somatic Deformities in Plastic Surgery Patients: A Systematic Review with Meta-analysis. DOI: 10.1007/s00266-022-03237-3. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36596920/

Diário de Notícias (2022). Portugal poderá ter 2 milhões de obesos em 2023 e gastar milhões de euros para combater a doença. Disponível em: https://www.dn.pt/sociedade/portugal-podera-ter-2-milhoes-de-obesos-em-2023-e-gastar-milhoes-de-euros-para-combater-a-doenca--15070249.html

Dumon, K. R., & Murayama, K. M. (2011). Bariatric surgery outcomes. Surgical Clinics, 91 (6), 1313 - 1338.

Elder, K. A., & Wolfe, B. M. (2007). Bariatric surgery: a review of procedures and outcomes. Gastroenterology, 132(6), 2253-2271.

ERS (2020). Pesquisa de prestadores. Acedido em 20 Março de 2023. https://www.ers.pt/pt/prestadores/servicos/pesquisa-de-prestadores/

Finkelstein, E. A., Khavjou, O. A., Thompson, H., Trogdon, J. G., Pan, L., Sherry, B., & Dietz, W. (2012). Obesity and severe obesity forecasts through 2030. American journal of preventive medicine, 42 (6), 563 - 570.

Fischer, H., Weiss, R., Friedman, A., Imam, T. & Coleman, K. (março de 2021). The relationship between kidney function and body mass index before and after bariatric surgery in patients with chronic kidney disease. DOI: 10.1016/j.soard.2020.11.010. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33358080/

Gazdzinska, A., Jagielski, P., Turczynska, M., Dziuda, L., & Gazdzinski, S. (2022). Assessment of Risk Factors for Development of Overweight and Obesity among Soldiers of Polish Armed Forces Participating in the National Health Programme 2016–2020. Int. J. Environ. Res. Public Health, 19, 3069. https://doi.org/10.3390/ijerph19053069

Giordano, S., Victorzon, M., Koskivuo, I., & Suominen, E. (2013). Physical discomfort due to redundant skin in post-bariatric surgery patients. Journal of Plastic, Reconstructive & Aesthetic Surgery, 66 (7), 950 - 955.

Global Obesity Observatory (2022). Portugal. https://data.worldobesity.org/country/portugal-174/

Hauck, C., Cook, B., & Ellrott, T. (2020). Food addiction, eating addiction and eating disorders. Proceedings of the Nutrition Society, 79(1), 103-112. https://doi.org/10.1017/S0029665119001162

Herman, C., Hoschander, A. & Wong, A. (22 abril de 2015). Post-Bariatric Body Contouring. Aesthetic Surgery Journal, Volume 35, Issue 6, August 2015, Pages 672–687, https://doi.org/10.1093/asj/sjv008. Disponível em: https://academic.oup.com/asj/article/35/6/672/2589186?login=false

IAPMEI (2020). Ferramenta de avaliação de projetos. Acedido em 15 de Abril de 2023. https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investiment.aspx

ISAPS (2023). Global Survey 2021. Acedido em 25 Abril de 2023. https://www.isaps.org/discover/about-isaps/global-statistics/reports-and-press-releases/global-survey-2021-full-report-and-press-releases/

Johnson, C., & Mincey, K. D. (2016). Obesity epidemiology worldwide. Gastroenterology Clinics, 45 (4), 571 – 579.

Junior, W., Modolin, M., Colferai, D., Rocha, R. & Gemperu, R. (2021). Cirurgia de contorno corporal pós-bariátrica: análise das complicações em 180 pacientes consecutivos. Rev Col Bras Cir 48, e20202638. https://doi.org/10.1590/0100-6991e-20202638

Leite, V. (2021). O papel da cirurgia plástica em doentes pós bariátricos. Dissertação de mestrado integrado em medicina – trabalho final. Universidade de Coimbra: Faculdade de Medicina.

Lin, X. & Li, H. (2021). Obesity: Epidemiology, Pathophysiology, and Therapeutics. Front. Endocrinol., 12, 1-9. https://doi.org/10.3389/fendo.2021.706978

Malik, V., Willet, W. & Hu, F. (setembro de 2020). Nearly a decade on — trends, risk factors and policy implications in global obesity. Nature Reviews Endocrinology, 16, 615-616. Disponível em: https://www.nature.com/articles/s41574-020-00411-y

Market Research Report (janeiro, 2023). Medical Aesthetics Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Type (Energy-based Devices, Non-energy-based Devices, and Others), By Application (Skin Resurfacing & Tightening, Body Contouring and Cellulite Reduction, Hair and Tattoo Removal, Breast Augmentation, and Others), By End-user (Hospitals, Specialty Clinics, and Others), and Regional Forecast, 2022 – 2029. Acedido em 13 de Março de 2023. Disponível em: https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/medical-aesthetics-market-100631

Market Research Report (novembro, 2022). Botulinum Toxin Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Application {Therapeutic (Chronic Migraine, Spasticity, Overactive Bladder, Cervical Dystonia, Blepharospasm, and Others) and Aesthetics (Forehead Wrinkles, Glabellar Lines, Crow's Feet, and Others}, By Type (Botulinum Toxin Type A and Botulinum Toxin Type B), By End-user (Specialty & Dermatology Clinics, Hospitals & Clinics, and Others), and Regional Forecast, 2022 – 2029. Acedido em 13 de Março de 2023. Disponível em: https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/botulinum-toxin-market-100996

Mitsakos AT, Irish W, DeMaria EJ, Pories WJ, Altieri MS. Body mass index and risk of mortality in patients undergoing bariatric surgery. Surg Endosc. 2023 Feb;37(2):1213-1221. doi: 10.1007/s00464-022-09651-7. Epub 2022 Sep 26. PMID: 36156736. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36156736/

NEOSCHRONOS (2023). Business Model Canvas. Acedido em 14 Abril de 2023. https://neoschronos.com/download/business-model-canvas/docx/

Ochner, C., Tsai, A., Kushner, R. & Wadden, T. (abril de 2015). Treating obesity seriously: when recommendations for lifestyle change confront biological adaptations. DOI: 10.1016/S2213-8587(15)00009-1. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25682354/

Organização Mundial da Saúde (2021). Obesity and Overweight Factsheet from the Who. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight

PORDATA (2023). Tráfego de passageiros nos aeroportos. Acedido em 20 de Fevereiro de 2023. https://www.pordata.pt/portugal/trafego+de+passageiros+nos+aeroportos+lisboa++porto+e+faro-3248-292100

Queirós, A., Almeida, F., & Faria, D. (2017). Strenghts and limitations of qualitative and quantitative research methods. European Journal of Education Studies, 369–387. https://doi.org/10.5281/zenodo.887089

RACIUS (2023) Pesquisa de empresas. Acedido em 27 de Abril de 2023. https://www.racius.com/

Schulte, E. M., Potenza, M. N., & Gearhardt, A. N. (2017). A commentary on the “eating addiction” versus “food addiction” perspectives on addictive-like food consumption. Appetite, 115, 9-15. https://doi.org/10.1016/j.appet.2016.10.033

Sengor, G., & Gezer, C. (2020). The association between food addiction, disordered eating behaviors and food intake. Revista de Nutrição, 33, e190039. https://doi.org/10.1590/1678-9865202033e190039

TRAVELBI (2023). Turismo em números - 2022. Acedido em 27 de Março de 2023. https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-em-numeros-2022/

Warner, J. P., Stacey, D. H., Sillah, N. M., Gould, J. C., Garren, M. J., & Gutowski, K. A. (2009). National bariatric surgery and massive weight loss body contouring survey. Plastic and reconstructive surgery, 124(3), 926-933.

Wood, D. L., Brennan, M. D., Chaudhry, R., Chihak, A. A., Feyereisn, W. L., Woychick, N. L., ... & LaRusso, N. F. (2008). Standardized care processes to improve quality and safety of patient care in a large academic practice: the Plummer Project of the Department of Medicine, Mayo Clinic. Health Services Management Research, 21(4), 276 - 280.

14. Anexos

ANEXO A - Questionário de cirurgia contorno corporal

NOTA: as questões da secção 2 são parte do Questionário BODY-Q (Copyright©2013 Memorial Sloan Kettering Cancer Center, New York, USA. Todos os direitos reservados.) Foi utilizado após autorização dos autores. Por condição da licença de utilização as questões não podem ser reproduzidas em publicações sendo apenas possível a sua publicação parcial conforme indicações dos autores.

Questionário Cirurgia Contorno Corporal

O Seguinte questionário pretende avaliar o impacto da perda de peso em diversas dimensões. É um questionário anónimo, voluntário e pretende dar suporte ao desenvolvimento de uma tese de mestrado do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. O questionário tem 3 secções e o preenchimento demora em média 5 minutos. Agradecemos a sua participação.

Nota:
O questionário é destinado e deve ser preenchido por adultos que tenham tido perda de peso significativa na sequência de cirurgia bariátrica, terapêutica médica ou dieta/exercício físico.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Qual o seu Género? *

   Marcar apenas uma oval.

   - ◯ Feminino
   - ◯ Masculino
   - ◯ Outro

2. Qual a sua idade? (escolha o intervalo de idades aplicável) *

   Marcar apenas uma oval.

   - ◯ 18-24 anos
   - ◯ 25-34 anos
   - ◯ 35-44 anos
   - ◯ 45-54 anos
   - ◯ 55 anos ou mais

3. Qual o seu estado civil? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Casado(a)
- ◯ Solteiro(a)
- ◯ Divorciado(a)
- ◯ Viúvo(a)
- ◯ Outro

4. Qual o seu nível de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Ensino primário (até 4ª classe)
- ◯ Ensino Básico (até ao 9º Ano)
- ◯ Ensino Secundário (até 12º Ano)
- ◯ Licenciatura
- ◯ Outro

5. Qual(is) o(s) método(s) utilizado(s) para perder peso) *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Apenas alteração do estilo de vida (dieta e exercício físico)
- ☐ Terapêutica Médica
- ☐ Cirurgia Bariátrica
- ☐ Outro

6. Qual o seu peso habitual (peso médio) nos últimos 3 meses? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Menos de 50 Kg
- ◯ Entre 51-60 Kg
- ◯ Entre 61-70 Kg
- ◯ Entre 71-80 Kg
- ◯ Entre 81-90 Kg
- ◯ Entre 91-100 Kg
- ◯ Entre 101-110 Kg
- ◯ 111Kg ou mais

7. Qual a sua altura? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Menos de 1,50 metros
- ◯ 1,51-1,55 metros
- ◯ 1,56-1,60 metros
- ◯ 1,61-1,65 metros
- ◯ 1,66-1,70 metros
- ◯ 1,71-1,75 metros
- ◯ 1,76-1,80 metros
- ◯ 1,81-1,85 metros
- ◯ 1,86-1,90 metros
- ◯ 1,91 metros ou mais

8. Quanto peso perdeu (desde o seu peso máximo até ao seu peso actual)? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Menos de 20 Kg
- ◯ 21-30 Kg
- ◯ 31-40 Kg
- ◯ 41-50 kg
- ◯ 51-60 Kg
- ◯ 61-70 Kg
- ◯ 71-80 Kg
- ◯ 81-90 Kg
- ◯ 91-100 Kg
- ◯ 101 Kg ou mais

9. Há quanto tempo perdeu peso *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Menos de 1 ano
- ◯ 1-2 anos
- ◯ 2-3 anos
- ◯ 3-4 anos
- ◯ 4-5 anos
- ◯ 5-6 anos
- ◯ 6 anos ou mais

Questionário sobre impacto da Cirurgia Bariátrica e pós Bariátrica

Para cada afirmação, escolha somente uma resposta (todas as afirmações têm 4 opções de resposta). As seguintes questões e escolhas estão escritas em Português do Brasil e são parte integrante de um questionário validado, com direitos de autor e em que não são permitidas alterações

10. **Para cada afirmação, escolha apenas uma resposta. Pensando na sua aparência, o quanto você discorda ou concorda com cada afirmação**

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Discordo totalmente	2- Discordo um pouco	3- Concordo um pouco	4- Concordo totalmente
Sinto infeliz	◯	◯	◯	◯
Sinto stressada	◯	◯	◯	◯
Sinto deprimido	◯	◯	◯	◯
Sinto ansioso	◯	◯	◯	◯
Preocupo aparência normal	◯	◯	◯	◯
Preocupo ser feio	◯	◯	◯	◯
Evito pessoas	◯	◯	◯	◯
Interesse fazer coisas	◯	◯	◯	◯

11. **Para cada afirmação, escolha apenas uma resposta. Com seu corpo em mente, pensando na semana passada, quanto você discordaria ou concordaria com cada afirmação**

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Discordo totalmente	2- Discordo um pouco	3- Concordo um pouco	4- Concordo totalmente
Confiante relação corpo	◯	◯	◯	◯
Não perfeito mas gosto	◯	◯	◯	◯
Feliz com o corpo	◯	◯	◯	◯
Orgulho do corpo	◯	◯	◯	◯
Corpo atraente	◯	◯	◯	◯
Sinto bem nú	◯	◯	◯	◯
Tenho corpo que quero	◯	◯	◯	◯

Copyright©2013 Memorial Sloan Kettering Cancer Center, New York, USA. Todos os direit reservados.

12. **Para cada afirmação, escolha apenas uma resposta. Levando em consideração o seu corpo na semana passada, o quanto você concorda ou discorda com cada afirmação:**

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Concordo parcialmente	4- Concordo totalmente
Com pessoas que conheço	◯	◯	◯	◯
Pessoas ouvem	◯	◯	◯	◯
Aceite pelas pessoas	◯	◯	◯	◯
Incluído	◯	◯	◯	◯
Primeira impressão	◯	◯	◯	◯
Controlo da vida	◯	◯	◯	◯
Fazer novos amigos	◯	◯	◯	◯
Situações grupo	◯	◯	◯	◯
Pessoas que não conheço	◯	◯	◯	◯
Entrar numa sala	◯	◯	◯	◯

Copyright©2013 Memorial Sloan Kettering Cancer Center, New York, USA. Todos os direit reservados.

13. **Para cada afirmação, escolha apenas uma resposta. Levando em consideração o seu corpo na semana passada, o quanto você concorda ou discorda com cada afirmação.**

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Concordo parcialmente	4- Concordo totalmente
Acredito em mim	◯	◯	◯	◯
Orgulho de mim	◯	◯	◯	◯
Feliz	◯	◯	◯	◯
Gosto de mim	◯	◯	◯	◯
Emocionalmente forte	◯	◯	◯	◯
Em controlo da minha vida	◯	◯	◯	◯
Confiante	◯	◯	◯	◯
Aceito-me	◯	◯	◯	◯
Confortável	◯	◯	◯	◯
Sinto óptimo	◯	◯	◯	◯

Copyright©2013 Memorial Sloan Kettering Cancer Center, New York, USA. Todos os direit reservados.

Desejo e Intenção de Realizar Cirurgia Plástica

Nas questões seguintes poderá existir apenas uma hipótese de resposta ou várias opções poderão ser escolhidas consoante a questão.

14. Já realizou alguma cirurgia plástica após ter perdido peso? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Não realizei nenhuma cirurgia plástica
- ◯ Apenas 1 cirurgia plástica
- ◯ 2 cirurgias plásticas
- ◯ 3 cirurgias plásticas
- ◯ 4 cirurgias plásticas
- ◯ 5 ou mais cirurgias plásticas

15. Se nunca realizou, você tem intenção de realizar alguma cirurgia plástica após perda de peso? (responda apenas se não realizou nenhuma cirurgia plástica)

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Jamais realizarei alguma cirurgia plástica
- ◯ Tenho dúvidas que venha a realizar
- ◯ Estou a ponderar realizar
- ◯ Muito provavelmente irei realizar
- ◯ Vou realizar de certeza

16. Se já realizou cirurgia plástica, você tem intenção de realizar mais alguma cirurgia plástica após perda de peso? (responda apenas se já realizou alguma cirurgia plástica)

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Jamais realizarei outra cirurgia plástica
- ◯ Tenho dúvidas que venha a realizar
- ◯ Estou a ponderar realizar
- ◯ Muito provavelmente irei realizar
- ◯ Vou realizar de certeza

17. Se sim, quais são as áreas do seu corpo que você pretende tratar através de cirurgia plástica? (Marque todas as opções aplicáveis)

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Abdómen
- ☐ Braços
- ☐ Coxas
- ☐ Nádegas
- ☐ Mama (mulheres)/Peito (Homens)
- ☐ Costas
- ☐ Face e/ou Pescoço
- ☐ Outra (especificar)

18. Quais são os principais motivos que influenciam ou poderiam motivar a sua intenção de realizar cirurgia plástica? (Marque todas as opções aplicáveis)

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Melhorar a autoestima
- ☐ Ajustar a aparência física após a perda de peso
- ☐ Alcançar um corpo mais proporcional
- ☐ Corrigir problemas físicos decorrentes da perda de peso
- ☐ Aumentar a confiança pessoal
- ☐ Outro (especificar): _____

19. Já realizou alguma pesquisa sobre cirurgia plástica após a perda de peso? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

20. Se sim, qual foi o meio de pesquisa mais utilizado?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Internet (sites, fóruns, blogs, etc.)
- ◯ Redes sociais (Facebook, Instagram, etc.)
- ◯ Revistas especializadas
- ◯ Recomendações de amigos/familia

21. Caso pense realizar uma cirurgia plástica qual o local que preferiria? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Clinica Privada de cirurgia plástica
- ◯ Hospital privado
- ◯ Hospital público do Sistema Nacional de Saúde

22. Caso a sua opção fosse o Hospital público do Sistema Nacional de Saúde, sente que seria fácil aceder ao Hospital e ser consultado(a)? (Classifique de 1 a 5)

Marcar apenas uma oval.

- ◯ 1) Impossível;
- ◯ 2) Muito difícil
- ◯ 3) Talvez consiga;
- ◯ 4) Acredito que será
- ◯ 5) Tenho certeza que acontecerá

23. Caso a sua opção fosse o Hospital público do Sistema Nacional de Saúde, sente que seri fácil realizar a intervenção que deseja? (Classifique de 1 a 5)

Marcar apenas uma oval.

- ◯ 1) Impossível;
- ◯ 2) Muito difícil
- ◯ 3) Talvez consiga;
- ◯ 4) Acredito que consigo
- ◯ 5) Tenho certeza que acontecerá

24. Imagine que existe uma clinica de cirurgia plástica especializada e dedicada ao tratament de pacientes que perderam peso. Qual a probabilidade de escolher essa clinica para a su intervenção? (classifique de 1 a 5)

Marcar apenas uma oval.

- ◯ 1) Impossível;
- ◯ 2) Muito difícil escolher
- ◯ 3) Indiferente;
- ◯ 4) Acredito que escolheria
- ◯ 5) Tenho certeza que escolheria

25. Que factores levariam a que escolhesse essa clinica especializada? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Proximidade
- ☐ Dedicação especializada
- ☐ Tratamentos inovadores
- ☐ Existência de acordo com seguradoras
- ☐ Os testemunhos de pacientes já operados
- ☐ A qualidade e resultados apresentados
- ☐ Outro: Especifique _____

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.