



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Projeto da nova clínica do grupo Clínicas Abrisaúde

Carolina Carvalhosa Duarte

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:

Doutora Sofia Lopes Portela, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL

Janeiro, 2022



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Projeto da nova clínica do grupo Clínicas Abrisaúde

Carolina Carvalhosa Duarte

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadores:

Doutora Sofia Lopes Portela, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL

Janeiro, 2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me mostrar sempre o caminho correto a percorrer e por caminhar sempre comigo lado a lado, não só nesta etapa do Mestrado em Gestão Aplicada como na vida.

Aos meus pais, António e Marta, por serem peças fundamentais durante o meu percurso escolar e de vida, por me proporcionarem todas as vivências, por serem os principais impulsionadores no meu percurso académico e por serem o melhor exemplo de trabalho e persistência que posso ter.

Agradeço também à minha irmã, Maria, por me motivar sempre a continuar e por se orgulhar sempre de todos os meus passos como se fosse ela a dá-los.

Ao Rui, pela paciência, pelo incentivo e por nunca me deixar desanimar durante esta caminhada.

À minha querida Bea, por todas as ajudas durante todo mestrado.

Um agradecimento especial à professora Sofia Portela, por estar sempre disponível para me ajudar, pela paciência, por me indicar os erros quando assim tinha de ser e por me fazer crescer enquanto estudante e pessoa.

Agradeço aos proprietários da Abrisaúde, Sancha e Miguel, assim como ao diretor, António, por me terem aberto as portas da sua empresa, pela ajuda nos dados fornecidos e pela humildade intelectual ao reconhecerem que o meu trabalho poderá ajudar a Abrisaúde, também eles foram exemplo.

Aos meus colegas da equipa de Realignments do departamento de Wealth Management do BNP Paribas devo agradecer por me terem facilitado nas questões laborais com o propósito do meu bom desempenho neste mestrado.

Não posso deixar de agradecer às minhas queridas amigas que a academia e Deus me deram, Constança, Margarida, Leonor, Margarida, Beatriz, Joana e Marta.

Acabo por agradecer a todos os colegas que se cruzaram comigo no Mestrado em Gestão Aplicada 2021, mas em especial, ao Ricardo, ao Rafael, ao Samuel, ao Luís e ao Bruno. Por termos sido sempre exemplo de equipa e entreajuda. Pela amizade, o respeito e a vontade de me ajudarem.

Bem Haja a todos vós!

RESUMO

O presente projeto tem como objeto a abertura de uma nova clínica das Clínicas Abrisaúde, tendo em vista aumentar a capacidade de resposta aos serviços já prestados das restantes unidades de prestação de cuidados de saúde, assim como alargar a oferta de serviços à população. Assim, este projeto pretende apresentar uma proposta de como proceder a este alargamento das unidades de prestação de cuidados de saúde deste grupo empresarial, assim como analisar a sua viabilidade económico-financeira. As Clínicas Abrisaúde contêm várias unidades clínicas situadas no concelho de Alenquer, mais concretamente, nas vilas de Alenquer e Carregado e na aldeia de Abrigada.

Apresenta-se uma revisão da literatura tendo em conta o panorama do sistema de saúde português, os prestadores de cuidados de saúde em Portugal, nomeadamente o setor privado, e o acesso aos mesmos. De seguida, apresenta-se a análise interna sobre a empresa (contextualizando a história da mesma, descrevendo os serviços prestados, os clientes e outros assuntos) e um estudo sobre o contexto externo, nomeadamente, uma análise externa com a caracterização do país e dos locais onde a empresa atua e caracterização da concorrência. Ainda externamente, foram revistas as oportunidades e ameaças e, internamente, as forças e fraquezas da empresa.

O novo projeto não acarretará qualquer valor de investimento inicial para as Clínicas Abrisaúde, visto que a empresa pagará um aluguer pelos materiais, espaço, equipamentos e recursos humanos a outra empresa do grupo (entidade jurídica autónoma), que será responsável por esse mesmo investimento. O período de exploração estimado será de 15 anos, tendo início em Janeiro de 2023. Depois de se efetuar a análise de viabilidade económico-financeira foi possível verificar que o VAL do projeto a uma de taxa de atualização de 5% é de 5 847 214€, com uma previsão de rentabilidade logo no primeiro ano, tendo em conta a inexistência de investimento inicial. Assim, foi possível perceber que o projeto reúne as condições para ser rentável e para ser aceite pela empresa.

Palavras-chave: Business plan, clínica privada

JEL Classification: M10

ABSTRACT

The following project aims to open a new clinic of "Clínicas Abrisaúde" in order to increase the responsiveness of the services already provided by the remaining units and to expand the range of services offered to the population. Thereby, the aim of this project is to present a proposal on how to proceed with the expansion of the health care units of this business group while analyzing the economic-financial viability. The clinics of Abrisaúde include several clinical units in the municipality of Alenquer, more specifically in the villages of Alenquer and Carregado and in the hamlet of Abrigada.

First a literature review is presented considering the Portuguese healthcare system overview, the healthcare providers in Portugal, particularly the private sector, and its correspondent accessibility. Then the internal analysis of the company is introduced (contextualization of its history and description of the services offered, customers and other matters), complemented by a study of the external environment, in particular a characterization of the country and the specific villages where the company operates, as well as a characterization of the competition. A swot analysis was also carried out, i.e. the external opportunities and threats were reviewed together with the company's internal strengths and weaknesses.

The new project will mean no initial investment for Abrisaúde Clinics, as the company will rent the materials, space, equipment and personnel of another company of the group (autonomous legal entity), which will be responsible for these investments. The estimated exploration period is 15 years, starting in January 2023, and after conducting the economic and financial feasibility analysis, it was possible to determine that the net present value of the project is €5 847 214, with a profitability projection in the first year, considering the non-existent initial investment. From this it can be concluded that the project meets the conditions to be profitable and therefore should be accepted by the company.

Palavras-chave: Business Plan, Private Clinic

JEL Classification: M10

ÍNDICE

RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE TABELAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. CONCEITOS DE SAÚDE E CUIDADOS DE SAÚDE	4
2.2. SISTEMA DE SAÚDE PORTUGUÊS	4
2.2.1. BREVE HISTÓRIA	4
2.2.2. PRINCIPAIS AGENTES FINANCIADORES	5
2.3. PRESTAÇÃO DE CUIDADOS DE SAÚDE EM PORTUGAL	6
2.4. ACESSO AOS CUIDADOS DE SAÚDE EM PORTUGAL	6
2.5. ANÁLISE DO SETOR PRIVADO NA PRESTAÇÃO DE CUIDADOS DE SAÚDE	7
2.5.1. ESTADO ATUAL DO SETOR PRIVADO EM PORTUGAL	7
2.5.2. DETERMINANTES DA OFERTA PRIVADA	7
2.5.3. DETERMINANTES DA PROCURA PRIVADA	8
2.6. DESAFIOS FUTUROS	8
3. ANÁLISE INTERNA	10
3.1. A ABRISAÚDE	10
3.2. SERVIÇOS PRESTADOS E EVOLUÇÃO DOS CLIENTES	14
3.3. ENTIDADES FINANCIADORAS	15
3.4. MISSÃO	15
3.5. PRINCIPAIS INDICADORES FINANCEIROS OPERACIONAIS	16
3.6. COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES	18
4. ANÁLISE NO CONTEXTO MACRO	20
4.1. ANÁLISE PESTA	20
4.1.1. ANÁLISE POLÍTICO-LEGAL	20
4.1.2. ANÁLISE ECONÓMICA	21
4.1.3. ANÁLISE SÓCIO-CULTURAL	22
4.1.4. ANÁLISE TECNOLÓGICA	22
4.1.5. ANÁLISE AMBIENTAL	23
5. ANÁLISE NO CONTEXTO MICRO	24
5.1. ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER	24
5.1.1. PODER NEGOCIAL DOS FORNECEDORES	24
5.1.2. AMEAÇA DE NOVAS ENTRADAS	24
5.1.3. PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES	25
5.1.4. AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	25
5.1.5. RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES	25

5.2.	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	26
6.	ANÁLISE SWOT	27
7.	DESCRIÇÃO DO PROJETO E MARKETING MIX	29
7.1.	INFRAESTRUTURAS	29
7.2.	SERVIÇOS PRESTADOS	30
7.3.	POLÍTICA DE PREÇOS	30
7.4.	TECNOLOGIA	30
7.5.	COMUNICAÇÃO	31
8.	ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÓMICA OU FINANCEIRA	32
8.1.	INVESTIMENTO	32
8.2.	RECEITAS	32
8.3.	CUSTOS DE EXPLORAÇÃO DO PROJETO	34
8.3.1.	FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS (FSE)	34
8.3.2.	CASH FLOWS	35
8.4.	ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA	35
9.	CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		38

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - VISTA EXTERIOR DA UNIDADE CLÍNICA DE ABRIGADA.....	10
FIGURA 2 - VISTA INTERIOR DA UNIDADE CLÍNICA DE ABRIGADA.....	11
FIGURA 3 – UNIDADE DE FISIOTERAPIA DE ALENQUER.....	11
FIGURA 4 - UNIDADE CLÍNICA DO CARREGADO	12
FIGURA 5 - VISTA EXTERIOR UNIDADE CLÍNICA DE ALENQUER.....	13
FIGURA 6 - VISTA INTERIOR UNIDADE CLÍNICA DE ALENQUER.....	13
FIGURA 7 - DESPESAS TOTAIS NO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE, ENTRE 1980 E 2020 (EM MILHÕES DE EUROS).....	21
FIGURA 8 - DESPESAS TOTAIS (CORRENTE) NO SETOR PRIVADO DA SAÚDE, ENTRE 2000 E 2020 (EM MILHARES DE EUROS).....	21

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - NÚMERO DE UTENTES POR TIPO DE SERVIÇO	14
QUADRO 2 - CUSTOS DIRETOS, POR TIPO DE SERVIÇO E TOTAIS	16
QUADRO 3 – RECEITAS, POR TIPO DE SERVIÇO E TOTAIS	17
QUADRO 4 – PROVEITOS, POR TIPO DE SERVIÇO E TOTAIS	18
QUADRO 5 – QUANTIDADES ESTIMADAS DE ATOS MÉDICOS	33
QUADRO 6 - PREÇOS MÉDIOS PRATICADOS.....	33
QUADRO 7 – PREVISÃO DE RECEITAS.....	33
QUADRO 8 – MAPA DE RECEBIMENTOS	33
QUADRO 9 – MAPA DE CASH FLOWS.....	35
QUADRO 10 – ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO.....	36

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Abrisaúde, é uma pequena empresa inserida no grupo Abrisaúde, grupo esse onde estão inseridas outras duas empresas, a Abriconsulting e a Medabri. A Abrisaúde é uma empresa familiar com 24 anos (desde 1998) que se destina à prestação de serviços de saúde privados, nomeadamente, análises clínicas, pequenas cirurgias, consultas médicas, serviços de enfermagem, exames de diagnóstico e terapêutica, fisioterapia, medicina dentária e exames de gastroenterologia. Está localizada no concelho de Alenquer, no distrito de Lisboa, em 3 localidades distintas, nas vilas de Alenquer e Carregado e na aldeia de Abrigada. A empresa é uma sociedade por quotas, dividida em partes iguais por dois sócios.

Uma das sócias é formada em enfermagem, e começou a sua carreira a exercer funções no serviço público durante alguns anos, nomeadamente, no Hospital de Torres Vedras. Atualmente, dedica-se apenas a esta empresa exercendo também funções a nível da gestão. Já o segundo sócio exerce funções de gestão e administrativas na Abrisaúde há 24 anos, tendo já sido sócio de um outro negócio de prestação de serviços de saúde na ilha de São Miguel – Açores, de um ginásio em Alenquer e é, ainda, sócio de uma outra empresa imobiliária situada também ela em Alenquer. Os dois acreditam que, as diferentes experiências passadas relacionadas com gestão de empresas e com a prestação de cuidados de saúde permitem acrescentar valor ao negócio, aos clientes e aos colaboradores da Abrisaúde.

O corpo clínico e todos os outros profissionais da Abrisaúde é vasto e tem vindo a crescer com o passar dos anos. Há colaboradores que estão na empresa desde a sua abertura há 24 anos, tanto profissionais de saúde como outros colaboradores. Esta antiguidade a nível clínico permite que os clientes tenham o seu próprio histórico e que o acompanhamento seja muito mais pormenorizado. Uma boa escolha dos prestadores de serviços de saúde tem sido fundamental para criar soluções credíveis para os problemas dos utentes e para aumentar o leque de serviços prestados ao longo dos anos.

Este aumento do leque de serviços prestados permitiu que os clientes e a população alenquerense consigam encontrar a generalidade das soluções para os seus problemas de prevenção e tratamento em saúde na Abrisaúde, mas também que novos clientes, oriundos de outras localidades, procurem serviços específicos que não encontram nos concelhos onde residem.

O vasto leque de serviços de saúde oferecidos, a qualidade de serviço prestada pelas Clínicas Abrisaúde, bem como a crescente procura de cuidados de saúde na zona de

influência destas unidades de prestação de serviços de saúde, resultam numa situação em que as atuais unidades das Clínicas Abrisaúde não conseguem ter capacidade de resposta atempada a um conjunto de serviços, bem como ainda não oferecem alguns tipos de serviços de saúde que os clientes necessitam.

Por outro lado, no concelho de Alenquer, a Abrisaúde é a única empresa com um leque de serviços tão variado. Existem no concelho outras clínicas mais pequenas que têm ou consultas médicas, ou exames de diagnóstico e terapêutica (com menor oferta no tipo de exames) ou análises clínicas, mas nenhuma apresenta todos os serviços que a Abrisaúde apresenta (note-se que, por conveniência, os cidadãos cada vez mais procuram unidades de prestação de cuidados de saúde polivalentes). Contudo, em concelhos limítrofes ao concelho de Alenquer, é possível encontrar concorrentes, alguns deles pertencentes aos maiores grupos de saúde do país. Com a facilidade de deslocação existente hoje em dia, é essencial para a Abrisaúde estar numa constante evolução e desenvolvimento, acompanhando as evoluções e tendências que o próprio setor da saúde está constantemente a sofrer e acompanhando o crescimento a nível de clientes a que a Abrisaúde tem vivido nos últimos anos.

Adicionalmente, metade do concelho de Alenquer tem uma população altamente envelhecida, necessitando por isso de mais cuidados de saúde (em quantidade e diversidade), o que se traduz numa oportunidade para a empresa.

O setor público de saúde tem tido diversos problemas na disponibilização de alguns cuidados de saúde à população, nomeadamente na disponibilização de médicos de famílias, os tempos de espera para consultas e cirurgias não urgentes são também bastante elevados, o que cria uma procura maior pelo setor privado de prestação de cuidados de saúde. Há cada vez uma maior adesão por parte das famílias aos seguros e aos subsistemas de saúde privados, o que é também uma oportunidade de negócio para a Abrisaúde. É nesse seguimento que surge a necessidade de ampliação de espaços, com uma maior capacidade, oferecendo novos serviços e melhorando os serviços já existentes, tentando também atrair novos clientes e tentando melhorar a experiência dos mesmos.

Assim sendo, este projeto tem como objeto a abertura de uma nova unidade de prestação de cuidados de saúde da Abrisaúde. Proceder-se-á à descrição do projeto, sendo apresentado o novo espaço, com os novos serviços disponíveis, os preços a praticar, a nova política de comunicação e tecnologia aplicada.

Neste planeamento do projeto está prevista a abertura da nova unidade clínica em Janeiro de 2023, sem necessidade de investimento inicial, pois será outra empresa do grupo

a ter esses encargos, e a Abrisaúde pagará uma renda mensal pelo aluguer do espaço e de materiais. A análise de viabilidade económico-financeira indica que, considerando um horizonte temporal de 15 anos, este projeto gera um Valor Atual Líquido (VAL), a uma taxa de atualização de 5%, de 5 847 214€, com uma previsão de rentabilidade logo no primeiro ano, tendo em conta a inexistência de investimento inicial. Como tal, considera-se que este projeto apresenta viabilidade económico-financeira.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo pretende-se fazer um enquadramento teórico sobre conceitos na área saúde, assim como, fazer uma breve descrição sobre o Sistema de Saúde Português, a prestação de cuidados de saúde em Portugal e o acesso aos mesmos. Por fim farei também uma análise do setor privado na prestação de cuidados de saúde e da incerteza existentes no Setor da Saúde.

2.1. Conceitos de Saúde e Cuidados de Saúde

Segundo o professor de Filosofia da Medicina Boorse (1977, p. XX), saúde é definida como a “simples ausência de doença”.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), o conceito de saúde não é definido apenas como a ausência de doença, mas também como completo bem-estar físico, psicológico e social do individuo (WHO, 2005).

Já segundo Fernandes e Nunes (2016), a saúde é vista como um dos objetivos sociais mais importantes a nível mundial ao requerer uma intervenção dos setores sociais e económicos.

Já o conceito de Cuidados de Saúde é a relação entre uma rede de prestação de cuidados de saúde e os cuidados de saúde pessoais. A rede de prestação de cuidados de saúde do Serviço Nacional de Saúde (SNS) abrange os estabelecimentos do SNS (hospitais, centros hospitalares, unidades locais de saúde, IPO's, cuidados de saúde primários) bem como os estabelecimentos que prestam cuidados aos utentes nos termos de contratos celebrados em regime de parcerias público-privadas.

2.2. Sistema de Saúde Português

2.2.1. Breve história

Segundo Baganha et al. (2002), o sistema de saúde português recebeu as suas maiores reformas na década de 70, com o principal objetivo de diminuir barreiras ao acesso de cuidados médicos, quer no financiamento quer no acesso físico.

Estas reformas vêm na consequência de ao longo da década de 60, Portugal ter os piores valores de alguns indicadores (taxa de mortalidade infantil, gastos com a saúde em

percentagem do PIB e taxa de cobertura da população) em comparação com os atuais países da União Europeia.

Em 1971, reconheceu-se o direito à saúde a todos os cidadãos, com a assinatura de um decreto de lei; através do mesmo aconteceu a organização do Ministério da Saúde e de Assistência.

Depois do 25 de Abril de 1974, é criado o SNS com três objetivos para a prestação de cuidados de saúde: universalidade, generalidade, tendencialmente gratuito e predominantemente pública (Fernandes e Nunes, 2016).

Genericamente, o sistema de saúde português tem mantido a sua estrutura nos últimos 30 anos, com uma rede de cuidados hospitalares (públicos, privados e sociais – de IPPS) e de cuidados de saúde primários. Não obstante, nas últimas duas décadas tem-se assistido a um forte aumento do número de hospitais e de grandes prestadores de saúde privados, bem como do peso do seu volume de faturação no global dos cuidados de saúde prestados em Portugal.

O objetivo da publicação da Lei de Bases da Saúde (LBS) foi redefinir o enquadramento e as relações no contexto do sistema de saúde.

2.2.2. Principais agentes financiadores

Em Portugal, os recursos financeiros necessários para fazer face às despesas de saúde provêm de fundos públicos e privados, sendo que a maioria é do Serviço Nacional e Regional de Saúde.

Segundo dados da PORDATA (2020a.), o Sistema de Saúde Português foi financiado através das seguintes fontes:

- Administrações públicas (SNS e Serviços Regionais de Saúde);
- Despesas diretas das famílias (out-of-pocket);
- Seguros voluntários de saúde;
- Subsistemas privados de saúde (por exemplo, SAMS - Serviços de Assistência Médico Social do Sindicato dos Bancários, IOS-CTT - Serviços Sociais do Instituto de Obras Sociais dos Correios de Portugal, PT-ACS - Portugal Telecom - Associação de Cuidados de Saúde, entre outros);

- Subsistemas públicos de saúde (ADSE - Instituto de Proteção e Assistência na Doença, ADM - Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas, SAD da GNR e SAD da PSP).

2.3. Prestação de cuidados de Saúde em Portugal

A rede de prestadores de saúde em Portugal incorpora prestadores públicos, prestadores privados e prestadores sociais.

Nos prestadores públicos temos nomeadamente os agrupamentos complementares de centros de saúde (ACES), hospitais gerais e especializados, unidades de cuidados continuados integrados. Como prestadores privados de cuidados de saúde temos unidades pertencentes ao setor privado empresarial (que incluem hospitais, clínicas, centros de diagnóstico e terapêutica, cuidados continuados e farmácias). Já os prestadores sociais representam as misericórdias e outras IPSS (Instituições de Solidariedade Social), com centros de diagnóstico e terapêutica, hospitais, clínicas e serviços de cuidados continuados.

2.4. Acesso aos cuidados de saúde em Portugal

Segundo um estudo realizado pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, 2019), as barreiras ao acesso do sistema de saúde português estão a diminuir embora se mantenham grandes disparidades entre escalões de rendimentos. O estudo revela que determinados grupos de população não têm os mesmos acessos ao SNS, sendo que um dos grupos mais afetados é a população que vive em áreas rurais. Em 2017, houve 2,3% da população portuguesa a comunicar dificuldades de cuidados médicos devido ao custo, à distância ou aos tempos de espera, sendo que as diferenças, tendo em conta os escalões de rendimento, foram bastante significativas.

Desde 2014 que tem havido uma diminuição de necessidades de cuidados médicos não satisfeitos, ainda assim, Portugal encontra-se acima da média europeia e no que toca à

ausência de cuidados por dificuldades financeiras está acima da média europeia no dobro (4,6% comparando com 2,3% da média europeia).

Há áreas da saúde que o SNS não cobre o devido acesso a cuidados. Um exemplo disso são os cuidados dentários, em que, os mesmos são prestados maioritariamente pelo setor privado. Para este tipo de cuidados, ou os utentes pagam diretamente ou têm um seguro voluntário de saúde. Neste ponto as necessidades de cuidados médicos não assistidos em Portugal representam o quádruplo da média europeia, sendo que somos o segundo pior país da União Europeia.

2.5. Análise do Setor Privado na prestação de Cuidados de Saúde

2.5.1. Estado atual do Setor Privado em Portugal

Um estudo de Augusto M. et al. (2017) referia que a iniciativa privada em Portugal ocupa hoje um papel essencial para a cobertura de cuidados de saúde, assim como para a qualidade dos mesmos. Se, após o 25 de Abril de 1974, o SNS predominava e o sistema privado não tinha a relevância que tem hoje em dia, hoje sabemos que o setor privado ocupa um papel fundamental da saúde em Portugal para a cobertura e qualidade dos serviços de saúde. O setor privado tem hoje uma perspetiva complementar e suplementar ao Serviço Nacional de Saúde.

O mesmo estudo alerta-nos também para um abrandamento no crescimento do setor privado da saúde em Portugal que aconteceu nos anos mais recentes devido à conjuntura económica desfavorável que caracterizava o país.

2.5.2. Determinantes da Oferta Privada

Um estudo de Augusto M. et al. (2017) conclui que as determinantes para o desenvolvimento da oferta privada prendem-se, sobretudo, com a mobilidade dos profissionais entre os setores público e privado e com isto a possibilidade de os profissionais de saúde aumentarem a sua remuneração ao prestarem serviços também no setor privado, aumentando a oferta para os utentes. Também os incentivos ao desenvolvimento de serviços privados e a contratualização

do setor privado pelo setor público, isto é, o reforço do papel complementar e suplementar do setor privado em relação ao SNS fazem com que a oferta privada se desenvolva.

Outro fator fundamental para determinar a oferta privada é a afetação eficaz de recursos que se prende sempre com o desenvolvimento de soluções para minimizar listas de espera, melhorando a experiência do consumidor.

Por fim, o sistema de deduções fiscais para os gastos em saúde também atrai um maior número de utentes para o setor privado.

2.5.3. Determinantes da Procura Privada

No que diz respeito aos determinantes da procura do setor privado, Mateus *et al.* (2017) diz-nos que a busca de um maior nível de conforto nos serviços de hospitalização que o setor privado oferece, em comparação com as estruturas mais antiquadas do setor público são um fator determinante, assim como, a resposta rápida aos doentes cirúrgicos em comparação com as vastas listas de espera do setor público. Ainda os resultados de elevada qualidade na realização de meios complementares de diagnóstico e terapêutica, devido ao forte investimento em máquinas feito pelo setor privado criam este aumento de procura por serviços neste setor.

A cobertura de algumas especialidades que quase só estão acessíveis no setor privado, como referimos em cima, é caso disso a medicina dentária e uma crescente procura de cuidados ligados à estética que é perceptível de perceber com o aumento de cirurgias plásticas e de tratamentos relacionados com bem-estar.

2.6. Desafios Futuros

Um artigo publicado pela Sociedade Portuguesa de Gestão de Saúde (2021) dava conta dos desafios à gestão e liderança das Organizações de Saúde, que os gestores, líderes políticos e cidadãos devem dar respostas. Estas respostas devem garantir a disponibilidade dos serviços de saúde e, por outro lado, a racionalidade e sustentabilidade.

São exemplos destes desafios a imprevisibilidade e a complexidade dos sistemas de saúde, as organizações têm grandes dificuldades em padronizar ações, prever a procura real

dos serviços e sistematizar a sua produção. Esta imprevisibilidade está muitas vezes relacionada com a iliteracia em saúde, que ora provoca uma procura de cuidados em saúde em excesso ora em defeito por parte das populações.

Efeitos demográficos são também reconhecidos como um desafio. A migração e o envelhecimento, são exemplos de efeitos que causam pressão na procura por serviços de saúde.

Outro dos grandes desafios futuros para as organizações de saúde trata-se da inovação e do financiamento da mesma. Razões com o aumento da esperança média de vida, a disponibilização de recursos e equipamentos cada vez mais tecnológicos e a oferta de tratamentos mais inovadores (e, geralmente, mais caros) levam a aumento de custos e despesas essencial para acompanhar estas inovações e a uma incerteza para as organizações.

3. ANÁLISE INTERNA

3.1.A Abrisaúde

A Abrisaúde foi fundada em 1998, tendo aberto a sua primeira unidade clínica na pequena localidade de Abrigada, no município de Alenquer. Num pequeno espaço com 6 gabinetes médicos e uma pequena unidade de fisioterapia eram prestados serviços de análises clínicas, consultas (ortopedia, clínica geral, otorrino, ginecologia, urologia, oftalmologia, cardiologia e pediatria), pequenas cirurgias, medicina dentária, enfermagem, fisioterapia e eletrocardiogramas.

Em 2007, ainda em Abrigada foram inauguradas novas instalações com um aumento da capacidade e de médicos para os diferentes serviços, como forma de responder ao crescimento do número de clientes e da procura diversificada de serviços. Este crescimento permitiu à Abrisaúde alargar a sua oferta em termos de especialidades clínicas (passando a oferecer serviços de pneumologia, alergologia, dermatologia, psicologia, psiquiatria e implantologia dentária), assim como alargar a oferta de meios complementares de diagnóstico e terapêutica (prova de esforço, ecocardiogramas, mapas e holters) e o número de médicos nas especialidades que já existiam.



Figura 1 - Vista exterior da unidade clínica de Abrigada

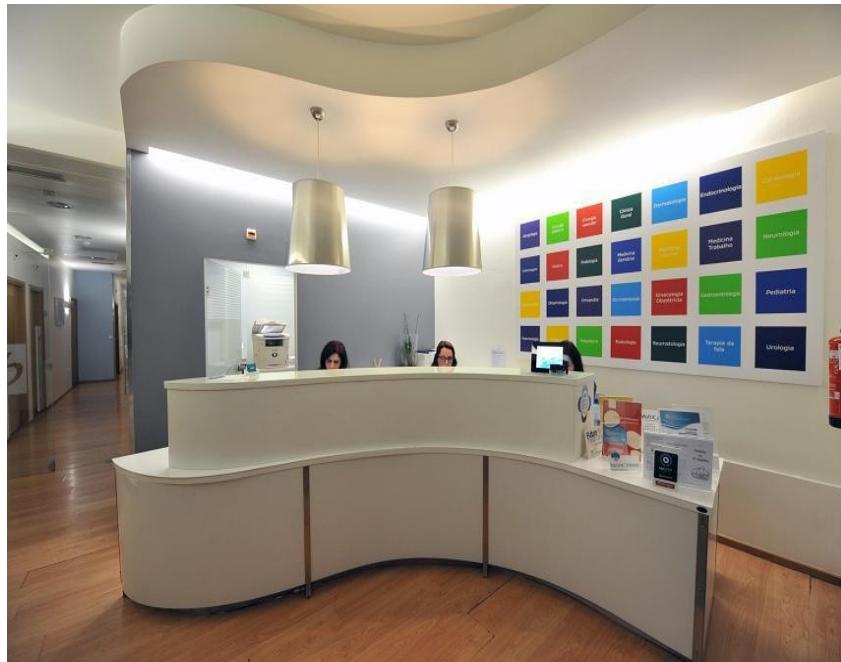


Figura 2 - Vista interior da unidade clínica de Abrigada

No ano 2015 a empresa decide pela primeira vez abrir uma unidade clínica na vila de Alenquer, através de uma unidade de fisioterapia com 280 metros quadrados. Tal permitiu a abertura de uma nova unidade de exames de gastroenterologia em Abrigada.



Figura 3 – Unidade de Fisioterapia de Alenquer

Em 2018, os serviços da Abrisaúde são alargados até à extremidade mais a Sul do concelho de Alenquer, através da abertura de uma unidade clínica e uma unidade de fisioterapia na vila do Carregado. Assim, a Abrisaúde passa de um espaço de 380 metros quadrados de unidades clínicas para 600 metros quadrados, aumentando também o espaço nas unidades de fisioterapia de 280 para 380 metros quadrados. Neste novo espaço foi possível criar um novo serviço de cirurgia oftalmológica e outro de neurologia. Foi ainda possível alargar o número de médicos para os restantes serviços prestados e passar a fazer exames como tomografia axial computorizada (TAC), raio-x e mamografia. Com a abertura da nova unidade do Carregado, a Abrisaúde passou a ter capacidade para atender um maior número de utentes.



Figura 4 - Unidade clínica do Carregado

Já em 2019, o grupo decidiu abrir um novo espaço na vila de Alenquer onde foi possível colocar o serviço de gastroenterologia que se situava em Abrigada, centralizando o serviço.

Atualmente, a clínica tem utentes de vários concelhos, sendo que o concelho predominante é Alenquer, que representa cerca de 80% dos clientes. Já nos concelhos

fronteiriços com Alenquer, aqueles onde a empresa consegue captar um maior número de utentes, são os com menos oferta e não tão próximos de cidades que prestem estes serviços, nomeadamente, Azambuja, Arruda dos Vinhos, Vila Franca de Xira (apesar da proximidade com Lisboa não apresenta grandes concorrentes na área), Cadaval e Benavente. A Abrisaúde também apresenta clientes dos concelhos de Lisboa e Torres Vedras, mas com uma percentagem mais residual pois são locais onde a concorrência está mais presente. Há ainda clientes de vários pontos do país de Norte a Sul que se dirigem à Abrisaúde para executar exames de diagnóstico e terapêutica com urgência, nomeadamente, exames de gastroenterologia, ao abrigo do financiamento do SNS.



Figura 5 - Vista exterior unidade clínica de Alenquer



Figura 6 - Vista interior unidade clínica de Alenquer

3.2. Serviços prestados e evolução dos clientes

Os serviços prestados atualmente pela Abrisaúde dividem-se em 8 tipologias. São elas: análises clínicas, cirurgia, consultas, enfermagem, exames, fisioterapia, medicina dentária e exames de gastro.

Quadro 1 - Número de atos por tipo de serviço

	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020	Var. 2018/19	Var. 2019/20
Análises Clínicas	2.770	2.756	3.155	-1%	14%
Cirurgia	125	105	201	-16%	91%
Consultas	10.998	13.671	12.673	24%	-7%
Enfermagem	601	485	553	-19%	14%
Exames	2.497	6.469	7.953	159%	23%
Fisioterapia	14.221	19.473	17.184	37%	-12%
Medicina Dentária	2.748	4.263	4.185	55%	-2%
Gastro	3.369	4.268	4.061	27%	-5%

O Quadro 1 apresenta o número de atos por tipo de serviço, entre 2018 e 2020. De salientar a peculiaridade do ano 2020, dado ter ocorrido a pandemia por Covid-19, a qual afastou muitos utentes das unidades de saúde (quer por receio dos próprios em serem contagiados, quer por haver períodos temporais em que as Autoridades de Saúde proibiram a realização de alguns atos clínicos, pelo alto risco que acarretavam em termos de contágio do Covid-19).

Ao longo do triénio, as tipologias de atos com mais clientes são a fisioterapia e as consultas. Por sua vez, é residual o número de clientes a quem foram praticados atos cirúrgicos e de enfermagem.

É percutível também o crescimento dos exames em 2019 e 2020 justificado pelo investimento realizado em meios complementares de diagnóstico e terapêutica realizado no ano de 2018.

3.3. Entidades Financiadoras

A Abrisaúde é uma clínica privada, pelo que presta serviços em particular, tendo adicionalmente alguns acordos e convenções com entidades financiadoras como o Serviço Nacional de Saúde (SNS) (para exames na unidade de Gastroenterologia e imagiologia), subsistemas de saúde e seguros privados de saúde.

3.4. Missão

A Abrisaúde tem como missão impulsionar e promover os serviços de saúde com os mais elevados padrões de qualidade e competência, honrando a vida e o meio envolvente numa procura constante pelo desenvolvimento humano nas unidades.

A missão reflete-se na primazia do talento humano, no serviço e meios operacionais envolventes em todas as unidades.

3.5. Principais indicadores financeiros operacionais

Apresenta-se de seguida uma análise dos principais indicadores financeiros da atividade operacional da Abrisaúde, nomeadamente proveitos, receitas e custos diretos.

Quadro 2 - Custos diretos, por tipo de serviço e totais

	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Análises	0€	0€	0€
Cirurgia	4 359,76 €	3 931,63 €	6 175,45 €
Consultas	279 024,28 €	363 411,63 €	350 894,02 €
Enfermagem	0€	0€	0€
Exames	47 713,00 €	65 960,54 €	96 817,72 €
Fisioterapia	117 865,38 €	7 194,40 €	24 123,34 €
Medicina Dentária	98 580,73 €	111 106,55 €	78 831,15 €
Gastro	0€	0€	0€
Total	547 543€	551 605 €	556 843 €

O Quadro 2 apresenta os custos por família de serviços nos anos de 2018, 2019 e 2020. Daqui pudemos concluir que a Abrisaúde não tem qualquer gasto na prestação de serviços como os Exames de Gastroenterologia, análises clínicas e enfermagem, isto porque os custos associados são da responsabilidade de uma outra empresa do grupo, que é responsável pelas compras. Já os serviços que envolvem mais custos prendem-se com as consultas e a medicina dentária, sendo que no ano de 2018 os atos clínicos de fisioterapia tiveram custos superiores à medicina dentária. Este facto prende-se com a abertura da nova unidade de fisioterapia em 2018 na vila do Carregado. De referir também, que famílias como as análises, a enfermagem e os exames de gastro não registaram quaisquer despesas, pois são prestados por outras entidades que apenas usam os espaços da Abrisaúde para realizarem o serviço.

Ao longo dos três anos, houve um aumento dos custos totais de serviços prestados, ainda que aumentos residuais devemos sublinhar que no ano de 2020, devido à pandemia do Covid-19, houve um fecho parcial de algumas unidades clínicas e um medo generalizado da população em realizar atos clínicos.

Quadro 3 – Receitas, por tipo de Serviço e Totais

	2018	2019	2020
Análises	32 394,83 €	31 746,07 €	38 501,13 €
Cirurgia	6 941,64 €	6 464,50 €	13 836,54 €
Consultas	392 301,66 €	505 459,54 €	498 831,97 €
Enfermagem	6 479,50 €	4 738,00 €	6 211,50 €
Exames	106 119,00 €	168 646,10 €	211 533,24 €
Fisioterapia	250 399,85 €	276 253,58 €	278 610,46 €
Medicina Dentária	206 212,79 €	234 761,48 €	200 405,10 €
Gastro	48 551,02 €	60 440,49 €	55 935,42 €
Total	1 049 400,29 €	1 288 509,76 €	1 303 865,36€

No que diz respeito a receitas, o Quadro 3 apresenta as receitas também divididas em famílias de serviços no triénio 2018-2020. Podemos observar um aumento total das mesmas ao longo dos três anos e que os serviços com maiores receitas foram as Consultas, os exames e a fisioterapia. Já as famílias com receitas menores são os atos de enfermagem, a cirurgia e as análises clínicas.

Há serviços que registam aumentos de receitas em 2019 devido aos investimentos realizados. É exemplo disso as consultas, a fisioterapia, os exames de diagnóstico e terapêutica e os exames de gastroenterologia.

É ainda relevante as diminuições nas receitas em algumas famílias no ano de 2020, em comparação com o ano de 2019, pelo facto já mencionado da Covid-19.

Quadro 4 – Margem Bruta, por tipo de Serviço e Totais

	2018	2019	2020
Análises	32 394,83 €	31 746,07 €	38 501,13 €
Cirurgia	2 581,88 €	2 532,87 €	7 661,09 €
Consultas	113 277,38 €	142 047,91 €	147 937,95 €
Enfermagem	6 479,50 €	4 738,00 €	6 210,25 €
Exames	58 406,00 €	102 685,56 €	114 715,52 €
Fisioterapia	132 534,47 €	269 059,18 €	254 487,12 €
Medicina Dentária	107 632,06 €	123 654,93 €	121 573,95 €
Gastro	48 551,02 €	60 440,49 €	55 935,42 €
Total	501 857,14 €	736 905,01 €	747 022,43 €

No quadro das margens brutas podemos ver que os serviços que são sinónimo de uma diferença maior entre receitas e gastos são a fisioterapia, a medicina dentária e as consultas. Também neste quadro é possível observar os aumentos de margens significativos em 2019, comparando com 2018, resultantes dos investimentos realizados nas áreas da fisioterapia, exames e consultas.

Há ainda uma conclusão a tirar das margens brutas totais pois os mesmos aumentaram ao longo dos três anos, mesmo em 2020, com a pandemia. Este resultado poderá estar relacionado com os investimentos relacionados em 2018 e 2019, como já referido.

3.6. Comunicação com os Clientes

Os principais meios de comunicação com os clientes são o atendimento telefónico, por email, através do aplicativo Whatsapp e site online, bem como o atendimento presencial nos locais designados à marcação e prestação de atos clínicos. A empresa está ainda presente nas redes sociais Facebook e Instagram.

Neste momento, a empresa está a melhorar o seu site online e a criar uma nova aplicação móvel de forma a simplificar a experiência dos clientes e a começar o processo de eliminação do papel. A Abrisaúde tem também como objetivo a eliminação do uso de suporte em papel

até 2023, mais concretamente, na impressão de receitas e faturas. Para isso, a empresa pensa numa utilização mais eficiente do site e, com o desenvolvimento de um aplicativo móvel onde será possível rever o histórico do utente, guardar todas as receitas e faturas em suporte digital.

4. ANÁLISE NO CONTEXTO MACRO

4.1. Análise PESTA

4.1.1. Análise Político-Legal

Em Portugal, o setor da saúde é altamente regulado. A Entidade Reguladora da Saúde (ERS) é responsável pelo licenciamento das unidades públicas, privadas e sociais de prestação de cuidados de saúde, visando o mesmo a verificação dos requisitos técnicos de funcionamento aplicados às diferentes tipologias. Tal está definida no Decreto-lei n.º 126/2014, de 22 de agosto. A ERS e a Inspeção Geral das Atividades em Saúde são responsáveis pela supervisão e fiscalização da prestação de cuidados de saúde em unidades públicas, privadas e sociais. Ambas as entidades verificam o cumprimento dos requisitos de funcionamento previstos na lei. Atualmente, a abertura de serviços de imagiologia requer a aprovação da Agência Portuguesa do Ambiente (APA). A abertura de uma unidade de prestação de cuidados de saúde requer o prévio licenciamento, o qual pode demorar mais ou menos tempo de resposta da ERS e da APA consoante as tipologias de serviço em causa (sendo que para consultas é possível de ser tratado non mesmo dia, o mesmo não acontecendo por exemplo com a imagiologia). O pedido de licenciamento apenas pode ser pedido quando as instalações já reúnem todos os requisitos, pelo que o tempo de resposta da ERS e da APA podem revelar-se uma ameaça à abertura das unidades de prestação de cuidados de saúde.

A instabilidade política e governativa em Portugal é também um fator a ter em conta no setor da saúde, pois quando o país é governado por partidos com ideologias de direita há uma maior aproximação do setor privado da saúde e uma cooperação maior entre os setores público, privado e social da saúde. Quando se trata de governação por partidos de ideologia de esquerda, há uma defesa maior do setor público da saúde e, com isso, uma menor cooperação com os prestadores de cuidados de saúde privados e sociais.

4.1.2. Análise Económica

Despesas em Saúde

Conforme se pode observar na Figura 7, desde 1980 que as despesas no Serviço Nacional de Saúde têm vindo a aumentar, com exceção dos anos de 2010 a 2014 (devido à crise económica e às medidas impostas pela intervenção da Troika), e em 2019. Contudo, estas despesas voltaram a aumentar em 2020, provavelmente devido aos custos associados à pandemia da Covid-19.



Figura 6 - Despesas totais no Serviço Nacional de Saúde, entre 1980 e 2020 (em milhões de euros)

Fonte: PORDATA (2022)

Ainda no que diz respeito às despesas de saúde no Setor Privado da Saúde, segundo dados da Pordata, também tem vindo a aumentar desde o ano de 2000, com exceção do ano 2020, ano da Pandemia da Covid-19 e em que a população esteve confinada em casa e em que alguns prestadores de serviços de saúde estiveram também encerrados.

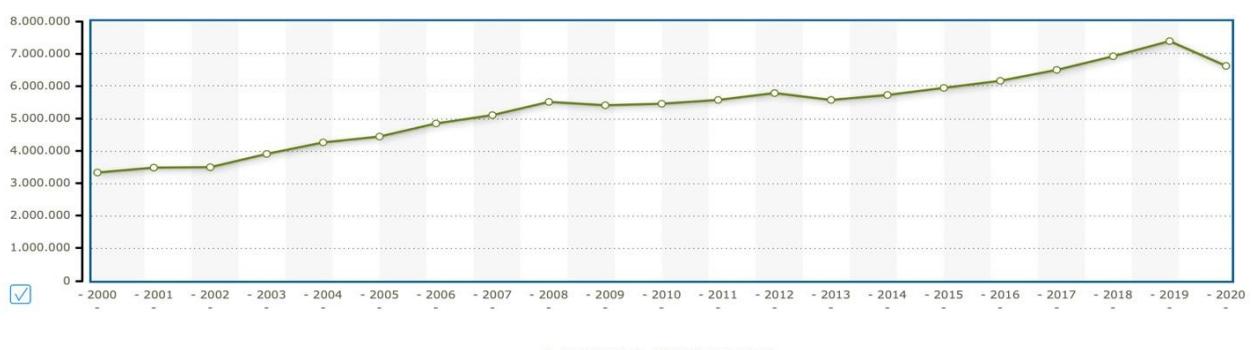


Figura 7 - Despesas totais (corrente) no Setor Privado da Saúde, entre 2000 e 2020 (em milhares de euros)

Fonte: PORDATA (2022)

Empresas Privadas Prestadoras de Serviços de Saúde

Segundo o Banco de Portugal, tem havido um aumento das empresas privadas prestadoras de serviços de saúde. Em 2017, registavam-se mais 10% de empresas, em relação a 2013. Este aumento refletiu-se num aumento do volume de negócios, assim como, no número de pessoas empregadas neste setor de atividade.

4.1.3. Análise Sócio-Cultural

Em Portugal, o consumo de seguros de saúde tem vindo a aumentar ao longo dos anos, quer por iniciativa individual dos cidadãos, quer por iniciativa das entidades empregadoras. Segundo a Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, a produção de seguros de doença aumentou 26,4% de 2017 para 2020 (Diário de Notícias, 2021).

Num estudo da Fundação Calouste Gulbenkian (2015), concluiu-se que os portugueses têm uma literacia em saúde e cuidados de saúde abaixo da média europeia, partilhada com outros países como Áustria, Bulgária e Espanha.

Atualmente, os portugueses criaram hábitos de consumo de serviços privados de saúde quer pela facilidade de acesso aos serviços, quer também pela imagem de conforto que vêm nas unidades privadas (por exemplo, no privado é maior a facilidade de o doente ser acompanhado pela família durante períodos de internamento).

4.1.4. Análise Tecnológica

Utilização generalizada das TIC (tecnologias de informação e comunicação) e maior necessidade de utilização das mesmas.

As empresas vivem cada vez mais digitalizadas e há uma grande preocupação para acompanharem a tecnologia pois é essencial para a melhoraria da experiência dos clientes e para simplificar os processos das empresas, não deixando que as empresas se desatualizem em comparação com os concorrentes.

Segundo um estudo feito pela jornalista Fátima Ferrão o futuro dos cuidados de saúde é digital, estudos defendem que a pandemia pode ser vista como o motor de alavancagem para a transformação tecnológica e digital dos sistemas de saúde. (Fonte: ITinsight, 2021).

4.1.5. Análise Ambiental

Crescente consciência ambiental tanto das organizações como dos cidadãos.

Nos dias de hoje, a responsabilidade ambiental no meio empresarial é um fator concorrencial e de sustentabilidade.

Há muitas empresas focadas no fim da utilização do papel e do plástico no seu dia a dia, ou na passagem para a utilização de veículos elétricos. Estas medidas pretendem educar os hábitos dos consumidores e dos utilizadores para a pegada ambiental, inclusive, já existem benefícios fiscais para empresas que vivam com esta consciência e que ponham em prática medidas para não desgastar o meio ambiente onde vivemos.

5. ANÁLISE NO CONTEXTO MICRO

5.1. Análise das Cinco Forças de Porter

5.1.1. Poder Negocial dos Fornecedores

Na empresa e no setor constatamos que em termos de fornecedores (prestadores de serviços, materiais de tratamento, consumíveis e equipamentos de diagnóstico) e, sabendo que há uma vasta variedade de médicos, enfermeiros e técnicos de diagnóstico e terapeuta, materiais de tratamento e máquinas percebemos que no que toca aos médicos a contratação não é difícil, tendo em conta a proximidade com Lisboa e com o Hospital de Vila Franca de Xira onde vários médicos trabalham, a contratação é mais fácil para prestarem serviços nas unidades do Carregado e Alenquer, pois estão mais próximos da autoestrada do Norte, do que na unidade de Abrigada. As unidades de Carregado e Alenquer e o elevado número de médicos vieram por isso melhorar o poder negocial com os mesmos.

No que diz respeito aos enfermeiros e técnicos de diagnóstico e terapêutica, a situação é semelhante à dos médicos.

Os materiais de tratamento são facilmente negociáveis devido ao elevado número de fornecedores no mercado, apresentando vários preços e várias modalidades de pagamento.

Também as máquinas de diagnóstico são negociáveis, pois existem vários fornecedores.

No geral verifica-se um elevado número de fornecedores o que concede à empresa um forte poder negocial, dá-se, por isso, uma pontuação de 4.

5.1.2. Ameaça de novas entradas

A atratividade de potenciais entradas pode ser classificada como média. Se por um lado os custos de entrada são bastante elevados para a abertura de outras unidades clínicas com semelhantes serviços, por outro, a proximidade com Lisboa que tem uma grande variedade de oferta destes serviços aumenta esta mesma atratividade. Assim sendo, a pontuação é 3.

5.1.3. Poder Negocial dos Clientes

Verifica-se um elevado número de instituições a prestarem os mesmos serviços, algumas destas instituições do Serviço Nacional de Saúde de forma gratuita e existem outros grupos de cuidados de saúde privados. Se por um lado, os clientes podem escolher entre o serviço gratuito ou pago, por outro os serviços de saúde muitas vezes não podem esperar e o serviço público está muitas vezes associado a essa espera. Também no mercado privado há outras opções, contudo, fora da zona de Alenquer e praticando preços similares.

Atualmente, apesar da facilidade que existe na deslocação, pessoas mais idosas e com carências financeiras têm uma dificuldade maior na deslocação e, por isso, procurarão os serviços de saúde mais próximos das áreas de residência.

Sabendo que os clientes têm poder de escolha, atribuí uma pontuação de 3.

5.1.4. Ameaça de Produtos Substitutos

Os produtos de saúde apresentados são praticamente insubstituíveis, deixando uma baixa percentagem associada às alternativas terapêuticas naturais ou chinesas que ainda assim nem sequer conseguem prestar todos os serviços apresentados. Portanto, não representarem uma ameaça, sendo atribuída a pontuação de 5.

5.1.5. Rivalidade Entre os Concorrentes

A concorrência que existe na área de abrangência da clínica são empresas que não prestam todos os serviços que a Abrisaúde presta, nomeadamente, clínicas mais pequenas com consultórios médicos. Contudo, existem concorrentes localizados nas grandes cidades perto de Alenquer (Torres Vedras, Santarém e Lisboa), pertencentes aos grandes grupos de saúde a prestarem os mesmos serviços que a clínica que é objeto deste projeto e com os quais é difícil de concorrer. Pelo impacto da concorrência, neste vetor de análise, atribuí a pontuação de 3.

5.2. Análise da Concorrência

Como já foi referido, a Abrisaúde está localizada no concelho de Alenquer que faz fronteira com alguns concelhos (Torres Vedras, Vila Franca de Xira, Azambuja, Cadaval, Arruda dos Vinhos e Sobral de Monte Agraço) e está entre duas capitais de distrito, Lisboa e Santarém. Em algumas das localidades mencionadas existem unidades de saúde que apresentam uma oferta de serviços semelhantes aos que a Abrisaúde oferece (nomeadamente em Torres Vedras, Santarém e Lisboa). Estas empresas fazem parte sobretudo de grandes grupos de saúde, como por exemplo, o Grupo José de Mello Saúde e o Grupo Luz Saúde. Destaque-se também a Ecorad e Soerad, localizadas respetivamente em Vila Franca de Xira e Torres Vedras.

Existem também pequenas clínicas localizadas em todos os concelhos fronteiriços e em Alenquer que não poderão ser comparadas à Abrisaúde pois apresentam apenas alguns serviços, por exemplo, consultórios médicos, gabinetes de análises clínicas ou unidades isoladas de fisioterapia.

Assim sendo, no que diz respeito aos serviços prestados pela Abrisaúde e por unidades clínicas equivalentes que contemplam acordos com o Serviço Nacional de Saúde concluímos que, em Torres Vedras existem duas unidades clínicas privadas que apresentam acordos com o SNS, o Hospital CUF de Torres Vedras e o Hospital da Soerad (que têm acordos para a realização de análises clínicas que a Abrisaúde não tem). A Soerad tem ainda acordos para a realização de exames de diagnóstico e terapêutica, entre eles ecografia, mamografia e Raio-X (exame que a Abrisaúde também realiza com acordo com o SNS).

Em Santarém está presente o Hospital CUF que o único serviço que realiza em parceria com o SNS são as análises clínicas.

Já em Lisboa existem várias unidades também do Grupo Mello Saúde, que prestam serviços como análises clínicas, tomografia axial computorizada (TAC), Raio-X e Ecografias com acordos com o Serviço Nacional de Saúde.

6. ANÁLISE SWOT

Oportunidades

- Problemas no acesso a cuidados de saúde no setor público (falta de médicos de família, elevados tempos de espera para consultas, urgências, cirurgias, etc.);
- Aumento do número de famílias e pessoas com acesso a seguros e a subsistemas de saúde;
- Fraca oferta de alguns produtos de saúde por parte do setor público (saúde dentária, por exemplo).
- Envelhecimento da população de metade do concelho de Alenquer.
- Se nas eleições de Janeiro de 2022, resultar um governo composto por partidos de ideologia de direita, haverá uma oportunidade maior para o setor privado da saúde.

Ameaças

- Reduzido poder económico da população portuguesa para pagar cuidados de saúde em privado;
- Se nas eleições de Janeiro de 2022, resultar um governo composto por partidos de ideologia de esquerda, haverá mais dificuldade para o setor privado da saúde, ou pelo menos oportunidades do que com um Governo de partidos de ideologia de direita.
- Aumento da taxa de inflação e das taxas de juros, com a consequente redução do poder de compra dos portugueses.

Forças

- Presença no mercado há mais de 20 anos;
- Forte reputação na região;
- Proximidade com a população e com os clientes, conhecendo assim as necessidades predominantes da zona onde atua;
- Vasto leque de serviços oferecidos;
- Acordos com o Serviço Nacional de Saúde;
- Serviço centrado no cliente;
- Serviços de alta qualidade com materiais de tecnologia avançada;
- Oferta competitiva no mercado do setor privado.

Fraquezas

- Crescimento constante dos principais grupos de saúde, criando uma concorrência muito forte;
- Proximidade e facilidade no acesso a cuidados de saúde em prestadoras privadas nas cidades mais próximas (Lisboa e Torres Vedras);
- Falta de oferta de alguns serviços por parte da Abrisaúde que a concorrência oferece, nomeadamente, o internamento e os serviços de urgência, tornando a Concorrência mais atrativa.
- Localização relativamente próxima da concorrência (cerca de 35 km);

7. DESCRIÇÃO DO PROJETO E MARKETING MIX

Este projeto tem como objeto a abertura de uma nova unidade de prestação de cuidados de saúde da Abrisaúde disponibilizando serviços mais modernos e diferentes aumentando assim o número de clientes, melhorando a experiência dos mesmos clientes e aumentando o volume de negócios. Este novo espaço não prevê o encerramento de nenhuma outra unidade de Abrisaúde dado o crescimento em número de clientes e serviços que a empresa tem vivido nos últimos anos, a mesma considera que o encerramento de algum dos espaços já existentes levará a um prejuízo na qualidade dos serviços prestados.

7.1. Infraestruturas

A construção de um novo edifício da Abrisaúde é um passo importante no crescimento que a empresa tem vivido e numa resposta mais eficiente aos seus clientes. A construção da nova clínica será feita por outra empresa do grupo, empresa essa a quem a Abrisaúde pagará uma renda mensal. Nessa renda não só estará incluído o aluguer do edifício, como aluguer de ativos como, computadores, material de escritório e outros materiais consumíveis.

O novo edifício contará com um espaço de 1000 metros quadrados, divididos por 12 gabinetes, área de receção e de serviços administrativos. O edifício será todo térreo e terá também um parque de estacionamento exclusivo e gratuito para os clientes e colaboradores, coisa que não acontece em nenhum dos outros espaços da empresa, por estarem localizados dentro das vilas onde o estacionamento é bastante reduzido. O novo espaço estará inserido numa zona próxima das vilas de Alenquer e Carregado e muito próximo também dos acessos à autoestrada do Norte, o que tornará a clínica mais atrativa para clientes e profissionais, nomeadamente, médicos.

7.2. Serviços Prestados

Com a abertura da nova unidade clínica, a Abrisaúde tem como objetivo manter os serviços já prestados (consultas médicas, análises clínicas, exames de diagnóstico e terapêutica, imagiologia e exames de gastrenterologia) e passar a ter outros serviços, sendo um deles um serviço de atendimento permanente, que funcionará entre as 14:00 horas e as 22:00 horas, de segunda a sábado, com uma equipa de médicos e enfermeiros especializados em medicina interna e que, trabalharão em turnos rotativos.

Quanto aos restantes serviços, todos eles irão continuar a funcionar das 09:00 horas às 20:30 horas todos os dias de semana, e aos sábados das 09:00 horas às 19:30 horas. Ainda no que diz respeito aos serviços já existentes, o novo espaço permitirá melhorar a prestação de alguns serviços, nomeadamente, na parte de exames de diagnóstico e terapêutica (Ecografias e Ressonância Magnética) e análises clínicas, pois o novo espaço contará com um novo posto de recolha.

7.3. Política de Preços

Os preços praticados pela empresa nesta nova clínica e nas outras unidades manter-se-ão inalterados nos próximos anos, pois estão dentro dos preços praticados no mercado e de acordo com as possibilidades dos utentes.

Já o novo serviço de atendimento permanente terá associada uma taxa fixa de 30€ e depois será acrescido o valor dos restantes serviços prestados (por exemplo, enfermagem, pequena cirurgia, meios complementares de diagnóstico e terapêutica, etc.).

7.4. Tecnologia

Paralelamente ao investimento feito neste novo edifício da Abrisaúde, também será feito um investimento a nível tecnológico. Este não estará apenas inserido na modernização dos equipamentos utilizados para os exames de diagnóstico e terapêutica, para com isto oferecer um melhor serviço aos clientes.

Para a melhoria da experiência dos clientes, está também a ser criada uma Aplicação móvel onde os clientes terão acesso aos seus históricos clínicos, às suas receitas, exames e as faturas dos atos médicos, facilitando também a comunicação entre a clínica e os clientes. O website está também a ser melhorado e neste sítio online será possível ter todas as informações sobre as clínicas, assim como, aceder à marcação de atos clínicos e onde será possível ter uma área de cliente com todas as informações presentes no aplicativo. Todavia, estes investimentos não são custo incremental desta nova unidade clínica, mas sim um investimento que seria feito para todas as clínicas Abrisaúde independentemente do investimento na nova clínica.

7.5. Comunicação

No que diz respeito à comunicação, esta empresa estará presente de algumas formas e, também terá a sua comunicação ligada a todas as outras empresas do grupo.

No âmbito da abertura da nova unidade, serão contratados pela empresa responsável pelo investimento em outdoors nas vilas de Alenquer e Carregado, publicidade na rádio e jornal local e publicidades pagas nas redes sociais. Acreditar também na passa a palavra entre clientes, pois é muitas vezes essencial nos meios mais pequenos.

8. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÓMICA OU FINANCEIRA

Este investimento foi estudado tendo em conta as seguintes condições:

- Abertura da nova unidade clínica em Janeiro de 2023;
- As empresas prestadoras de serviços de saúde são isentas de IVA nestes mesmos serviços;
- A nova clínica terá apenas algumas famílias de serviços já existentes na Abrisaúde, sendo elas, consultas, Exames, Exames de Gastroenterologia, Exames de Imagiologia, Análises Clínicas e também o novo serviço de atendimento permanente.

8.1. Investimento

Neste projeto não existirá qualquer montante designado de investimento inicial a cargo da Abrisaúde. Estando a empresa dentro de um grupo, será outra empresa desse mesmo grupo a realizar o investimento inicial nas infraestruturas e no novo equipamento adquirido (clínico e administrativo), assim como em todas as outras compras e de FSEs. Assim sendo, a nível de investimentos o valor registado será de 0€ ao longo dos anos. A Abrisaúde irá apenas pagar duas rendas mensais, uma à Abriconsulting (relativa aos materiais, do investimento, e do espaço) e outra a outra empresa do grupo pelos serviços prestados por funcionários dessa empresa à Abrisaúde.

8.2. Receitas

As vendas foram calculadas tendo em conta o volume estimado de atos médicos e os preços praticados, utilizando as referências contabilísticas de anos anteriores (2018, 2019 e 2020).

Aquando da análise interna da empresa, os atos médicos já haviam sido agrupados em grandes famílias e no estudo da análise da viabilidade económica mantiveram-se, sendo que, as quantidades dos mesmos foram calculadas tendo em conta os valores dos últimos anos, sabendo que os números aumentaram nos três anos de referência, como já tínhamos referido.

No geral estima-se que o número de serviços prestados aumente continuamente até 2027 e que depois estagnem devido a esgotar a capacidade do espaço e também devido a um limite

de clientes que a clínica abrange. O serviço onde se espera um maior crescimento será nos exames de imagiologia. No Quadro 5 é possível perceber o crescimento do número de atos até 2027 e depois uma estagnação até 2037.

Quadro 5 – Quantidades Estimadas de Atos Médicos da Nova Unidade

Quantidade	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Consultas	21340	25608	29449	32394	34014	34014	34014	34014	34014	34014	34014	34014	34014	34014	34014
Exames	7218	8301	9131	9587	9875	9875	9875	9875	9875	9875	9875	9875	9875	9875	9875
Exames Gastro	670	804	925	1017	1068	1068	1068	1068	1068	1068	1068	1068	1068	1068	1068
Lifefocus Imagiologia	43930	54913	64522	70974	74523	74523	74523	74523	74523	74523	74523	74523	74523	74523	74523
Análises Clínicas	77550	81428	85499	89774	94263	94263	94263	94263	94263	94263	94263	94263	94263	94263	94263
SAP	4000	4800	5520	6072	6376	6376	6376	6376	6376	6376	6376	6376	6376	6376	6376

No que diz respeito aos preços praticados, e tendo em conta que não haverá a alteração de preços, foi calculado um preço médio por família de atos médicos dividindo as receitas totais por ato pelo número de atos no ano de 2020. Na tabela 6 estarão os preços médios praticados entre 2023 e 2037.

Quadro 6 - Preços médios praticados

Preço médio (€)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Consultas	39,36 €	39,36 €	39,36 €	39,36 €	39,36 €	39,36 €	39,36 €	39,36 €	39,36 €	39,36 €	39,36 €	39,36 €	39,36 €	39,36 €	39,36 €
Exames	26,60 €	26,60 €	26,60 €	26,60 €	26,60 €	26,60 €	26,60 €	26,60 €	26,60 €	26,60 €	26,60 €	26,60 €	26,60 €	26,60 €	26,60 €
Exames Gastro	197 €	197 €	197 €	197 €	197 €	197 €	197 €	197 €	197 €	197 €	197 €	197 €	197 €	197 €	197 €
Lifefocus Imagiologia	5,19 €	5,19 €	5,19 €	5,19 €	5,19 €	5,19 €	5,19 €	5,19 €	5,19 €	5,19 €	5,19 €	5,19 €	5,19 €	5,19 €	5,19 €
Análises Clínicas	3,25 €	3,25 €	3,25 €	3,25 €	3,25 €	3,25 €	3,25 €	3,25 €	3,25 €	3,25 €	3,25 €	3,25 €	3,25 €	3,25 €	3,25 €
SAP	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €

De seguida, podemos então ver as previsões de receitas para o período estimado no Quadro 7.

Quadro 7 – Previsão de Receitas

Preço médio (€)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Consultas	839 981 €	1 007 977 €	1 159 173 €	1 275 091 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €
Exames	191 984 €	220 781 €	242 859 €	255 002 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €
Exames Gastro	131 990 €	158 388 €	182 146 €	200 361 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €
Lifefocus Imagiologia	227 997 €	284 996 €	334 870 €	368 357 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €
Análises Clínicas	252 038 €	264 639 €	277 871 €	291 765 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €
SAP	200 000 €	240 000 €	276 000 €	303 600 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €
TOTAL	1 843 989 €	2 176 781 €	2 472 920 €	2 694 176 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €

8.3. Custos de exploração do projeto

8.3.1. Fornecimento e Serviços Externos (FSE)

Os Fornecimentos e Serviços Externos são prestados por várias entidades externas à empresa no âmbito da sua atividade. As atividades médicas são concretizadas por médicos externos que prestam um serviço à empresa, empresas que disponibilizam os seus equipamentos de diagnóstico e terapêutica e a Abrisaúde fica com uma parte da faturaçāo, também as análises clínicas são cobradas na totalidade na Abrisaúde e depois a empresa apenas fica com uma parte e o restante é pago ao laboratório de análises clínicas.

Ainda no que diz respeito a FSEs, a Abrisaúde pagará uma prestação mensal durante os anos do investimento a uma outra empresa do grupo que está encarregue de todas as compras, do investimento inicial e da renda e uma outra renda a uma empresa do grupo que é responsável pela contratação de pessoal.

Os valores de FSEs foram calculados tendo em conta os dados contabilísticos de anos anteriores e tendo em conta que não tem sofrido alterações de preços nos últimos três anos. Os gastos em FSE correspondem, sensivelmente, a 70% do volume de negócios.

De referir que os gastos com pessoal serão da responsabilidade de uma outra empresa do grupo e que, os gastos de depreciação e amortização também são da responsabilidade da empresa que constrói o edifício da nova clínica.

8.3.2. Prazo Médio de Recebimento

Apesar de não terem sido calculados os fundos manejo necessários à elaboração do projeto pelos motivos já mencionados da ausência de investimento inicial, foi essencial perceber os prazos médios de recebimento, isto porque a Abrisaúde tem parcerias com outras entidades, como o Serviço Nacional de Saúde ou as seguradoras em que o cliente apenas paga uma percentagem no momento do ato clínica (normalmente 20%) e a empresa é, posteriormente, reembolsada normalmente num prazo de dois meses Esta análise é perceptível de perceber no quadro 8.

Quadro 8 – Mapa de Recebimentos

Recebimentos	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Consultas	727 983 €	985 577 €	1 139 014 €	1 259 635 €	1 330 344 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €	1 338 845 €
Exames	166 386 €	216 942 €	239 916 €	253 383 €	261 633 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €	262 653 €
Exames Gastro	114 391 €	154 868 €	178 978 €	197 932 €	209 043 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €	210 379 €
Lifefocus Imagiologia	197 597 €	277 396 €	328 220 €	363 892 €	384 319 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €	386 775 €
Análises Clínicas	218 433 €	262 959 €	276 107 €	289 912 €	304 408 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €	306 353 €
SAP	200 000 €	240 000 €	276 000 €	303 600 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €	318 780 €
TOTAL	1 624 790 €	2 137 742 €	2 438 235 €	2 668 355 €	2 808 527 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €

8.3.3. Cash Flows

Depois de analisarmos as quantidades totais anuais de atos médicos, os montantes dos custos e receitas no projeto procedi ao cálculo de Cash Flows. Com este ponto pretende-se perceber a capacidade que este novo projeto na Abrisaúde tem em gerar cash-in-flows financeiros suficientes para compensar cash-out-flows necessários no projeto.

No que diz respeito aos Cash Flows do projeto, foi possível vermos as previsões para as diferenças entre entradas e saídas de dinheiro da Abrisaúde no período dos 15 anos. No ano de 2023 o Cash Flow será logo positivo, devido à inexistência de investimento e manter-se-á assim até ao fim dos 15 anos (Quadro 8).

Quadro 9 – Mapa de Cash Flows

Mapa de Cash-Flow	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
1 - Cash-In-Flow															
Meios Libertos do Projecto	57 669 €	367 828 €	488 476 €	586 502 €	652 921 €	668 178 €	668 178 €	668 178 €	668 178 €	668 178 €	668 178 €	668 178 €	668 178 €	668 178 €	668 178 €
Receitas	1 624 790 €	2 137 742 €	2 438 235 €	2 668 355 €	2 808 527 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €	2 823 785 €
Custos	1 567 121 €	1 769 914 €	1 949 759 €	2 081 853 €	2 155 607 €	2 155 607 €	2 155 607 €	2 155 607 €	2 155 607 €	2 155 607 €	2 155 607 €	2 155 607 €	2 155 607 €	2 155 607 €	2 155 607 €
Valor Residual do Capital Fixo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	57 669 €	367 828 €	488 476 €	586 502 €	652 921 €	668 178 €									
2 - Cash-Out-Flow															
Investimento em Capital Fixo (\$)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
3 - Cash-Flow	57 669 €	367 828 €	488 476 €	586 502 €	652 921 €	668 178 €									

8.4. Análise de Viabilidade Económico-Financeira

Depois de termos calculado os Cash Flows do projeto para cada ano, pretendemos perceber se os fluxos de recebimento compensam os de pagamento. Para isso, foi preciso atualizar os cash-flows futuros para o presente, com uma taxa de atualização de 5%. Calculámos então o saldo entre o conjunto de Cash Flows atualizados e o investimento inicial (que é 0) e este saldo é designado por Valor Atual Líquido (VAL).

Não foi possível calcular o Payback Period pois o mesmo acontece no momento inicial devido à inexistência de investimentos realizados pela Abrisaúde.

Como podemos verificar no Quadro 9, o projeto é viável pois apresenta um VAL positivo que corresponde a 5'847'214 €.

Quadro 10 - Análise de Viabilidade do Projeto

Tx actualização	5,0%
Investimento inicial (actualizado)	0
Valor residual (actualizado)	0
Receitas (actualizadas)	27 072 880 €
Custos de exploração (actualizados)	21 225 666 €
NPV	5 847 214 €

9. CONCLUSÃO

A Abrisaúde começou por ser uma pequena clínica de aldeia e atualmente faz parte de um grupo dedicado à prestação de cuidados de saúde no setor privado da saúde. É uma pequena empresa e continua a ser uma empresa familiar para os clientes que fazem parte da clínica desde a sua abertura, mas ao mesmo tempo tenta expandir negócios e chegar a outros clientes que já só conheciam a empresa nos moldes em que funciona hoje. Muito do crescimento da Abrisaúde continua a estar ligado com à incapacidade do SNS em corresponder às necessidades totais da população portuguesa da área de abrangência das clínicas.

A Abrisaúde, estando há mais de 20 anos no mercado acompanhou as evoluções do Sistema de Saúde Português, assim como todas as alterações económicas e políticas que o país tem vivido ao longo destes anos e, apesar das crises de 2008 e 2011-2014, a Abrisaúde olhou sempre para o futuro com o investimento como objetivo, nunca deixando de investir e crescendo sempre e chegando hoje, à necessidade de voltar a crescer para atender às necessidades dos seus clientes e melhorar os serviços prestados. Mais espaço tem significado, ao longo dos anos, mais serviços que complementam toda a experiência do cliente e que cada vez mais, faz com o que o cliente não saia da Abrisaúde para conseguir satisfazer as suas necessidades. Este crescimento só pode ser sinónimo de fidelização dos clientes habituais e de atração de novos clientes.

Assim, procedemos à realização deste projeto com o objetivo de perceber a viabilidade económico-financeira de um novo espaço da Abrisaúde. Foi admitido um período de exploração de 15 anos e não havendo financiamento realizado pela Abrisaúde, que apenas pagará rendas à empresa responsável pelo investimento no imóvel e equipamentos. Depois desta análise foi possível chegar a um VAL de 5 847 214 €, com uma taxa de atualização de 5%, o que torna o projeto financeiramente viável.

Concluindo, verificámos que o novo projeto é financeiramente viável e todos os indicadores económicos mostram que o mesmo deve ser realizado, sobretudo, tendo em conta que os investimentos não serão realizados pela Abrisaúde.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco de Portugal. 2019. Análise das empresas privadas prestadoras de cuidados de serviço Disponível em, http://aphp-pt.org/wp-content/uploads/2019/10/estudos_da_cb_37_2019.pdf

Diário de Notícias. 2021. Seguros de Saúde Continuam a Crescer. Disponível em, <https://www.dn.pt/dinheiro/seguros-de-saude-continuam-a-crescer-premios-aumentaram-82-em-2020-13317893.html>

Rita E., Patricia A., Rita M. 2015. Literacia em Saúde em Portugal. **Fundação Calouste Gulbenkian**

World Health Organization. Definição de saúde. Disponivel em, <https://www.who.int/about/governance/constitution>

SNS – Serviço Nacional de Saúde. 2017. Rede de prestação de cuidados de Saúde. Disponivel em, <https://www.sns.gov.pt/reforma-faq/rede-de-prestacao-de-cuidados-de-saude--definicao/>

Baganha, M. I., Ribeiro, J. S., & Pires, S. (2002). O sector da saúde em Portugal: funcionamento do sistema e caracterização sócio-profissional. Oficina do CES, 182, 1-33. **Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra**

OCDE. 2019. Portugal: Perfil de Saúde do País 2019. Dispoivel em, https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/portugal-perfil-de-saude-do-pais-2019_75b2eac0-pt

Augusto M., Eduarda R., Helder O., Hermano R., Rui F. 2017. Setor Privado da Saúde em Portugal. **Millenium BCP e Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados**

António M., Francisco A., Marta A., Filipa M., Luís M. 2017. O Setor da Saúde. **André, Miranda e Associados – Sociedade de Advogados SPRL**

Fernandes A. C. & Nunes A. M. 2016. Os Hospitais e a Combinação Publico Privada no sistema de Saúde Português. **Revista Científica da Ordem dos médicos**

PORDATA. 2020a. Despesa Corrente em Cuidados de Saúde per capita Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Despesa+corrente+em+cuidados+de+saúde+per+capita-609>

PORDATA. 2020b. Despesa Corrente em Cuidados de Saúde: total e por tipo de agente financiador. Disponível em, <https://www.pordata.pt/Portugal/Despesa+corrente+em+cuidados+de+saúde+total+e+por+tipo+de+agente+financiador-2959>

PORDATA. 2020c. SNS: despesa total e com pessoal ao serviço - Continente. Disponível em, <https://www.pordata.pt/Portugal/SNS+despesa+total+e+com+pessoal+ao+serviço+++Continente-330>

PORDATA. 2020d. Despesa corrente em cuidados de saúde: total e por tipo de agente financiador. Disponível em,
<https://www.pordata.pt/Portugal/Despesa+corrente+em+cuidados+de+saúde+total+e+por+tipo+de+agente+financiador-2959-248078>

PORDATA. 2020e. SNS: despesa total per capita - Continente. Disponível em,
<https://www.pordata.pt/Portugal/SNS+despesa+total+per+capita+++Continente-830>

ITinsight. 2021. O futuro dos cuidados de saúde é digital. Disponível em,
<https://www.itinsight.pt/news/insight/o-futuro-dos-cuidados-de-saude-e-digital>