

Relatório de Estágio

A expansão das PME: O caso
do Hospital Veterinário de
Santa Marinha

Bruno Filipe Jorge Marques – nº 34521

Mestrado em Gestão

Relatório de Estágio

**A expansão das PME: O caso
do Hospital Veterinário de
Santa Marinha**

Orientação: Professora Cláudia Carvalho

Data: janeiro 2022



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Do conhecimento à prática.

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Nome: Bruno Felipe Jorge Marques
estudante n.º 34574 do curso de ~~Licenciatura~~ / Mestrado / ~~Doutoramento~~ Gestão
, declaro que o ~~Trabalho~~ / ~~Projeto~~ / ~~Dissertação~~ / Relatório apresentado para avaliação é da minha autoria e cumpre as normas de integridade académica.

Assim me comprometo a:

- Esclarecer explicitamente se partes do trabalho foram já apresentadas para avaliação de outras unidades curriculares ou provas de grau na Universidade Portucalense ou noutras instituições;
- Identificar corretamente as fontes que utilizei, de forma a que possam ser consultadas e atestada a autenticidade do trabalho que apresento;
- Assumir, sob compromisso de honra, a responsabilidade da autoria integral do trabalho, não tendo contratado serviços de terceiros para a sua realização;
- Indicar a supervisão que recebi para elaboração do trabalho;
- Reconhecer como fraudulentas práticas que correspondem a formas de plágio, cópia servil, omissão ou citação deficiente de fontes, percebendo que tais práticas infringem direitos de autoria e são contrárias à integridade académica;
- Submeter, quando solicitado, à consideração do(s) docente(s), relatórios que tenham sido emitidos por equipamento especializado na deteção de plágio.

Assinatura: Bruno Felipe Jorge Marques Data: 09/01/2022

Identificação do Estágio

Relatório de Estágio

A expansão das PME: O caso do Hospital Veterinário de Santa Marinha

Objetivos:

Aplicar os conceitos obtidos em contexto académico no mundo do trabalho.

Orientadora de Estágio na Universidade:

Professora Doutora Cláudia Carvalho

Contacto:

Claudiap@upt.pt

Orientador de Estágio na empresa

Daniel Gomes

Contacto:

Danielgomes.hvsm@gmail.com

Aluno:

Bruno Filipe Jorge Marques – nº 34521

Contacto:

Bmarques05@hotmail.com

Local de Estágio

Hospital Veterinário de Santa Marinha



Agradecimentos

“None of us got to where we are alone. Whether the assistance we received was obvious or subtle, acknowledging someone’s help is a big part of understanding the importance of saying thank you.”

Harvey Macka

O término de mais uma etapa da minha, ainda, curta jornada “*obriga-me*” a dar o maior dos agradecimentos:

À minha Mãe, o meu maior ídolo.

Ao meu Pai, o meu exemplo de trabalho, esforço, profissionalismo e abnegação e acima de tudo, por estar sempre do meu lado, independentemente das minhas escolhas.

Ao meu irmão, pela sua boa disposição contagiante que me permite encarar todos os obstáculos com otimismo.

Aos meus avós, por sempre acreditarem em mim.

Aos meus tios, por me tratarem como um filho.

À minha namorada, Sara, por ser a luz que me guia através do seu olhar doce, meigo, puro e profundo.

Aos meus “sogrinhos”, Adelina e David, pela imensa admiração, respeito e carinho que nutro por eles.

À minha “cunhadinha”, Mariana, pela força que sempre me deu.

Aos meus amigos, pelo apoio incondicional que deram.

Não poderia deixar de agradecer ao meu orientador de Estágio, Daniel Gomes, pelo cuidado e pela disponibilidade tida durante os seis meses em que convivemos no Hospital Veterinário de Santa Marinha.

O meu último agradecimento vai para a minha orientadora de mestrado na Universidade Portucalense, a Professora Doutora Cláudia Carvalho por sempre se ter mostrado disponível para ajudar, pela preocupação tida durante este percurso e pelo cuidado demonstrado comigo.

Resumo

Objetivo: Aplicar, em contexto real, os conceitos aprendidos durante o primeiro ano de mestrado e aprofundados na revisão de literatura.

Trabalho desenvolvido: A revisão de literatura foi realizada com base em artigos académicos e livros relevantes sobre os temas centrais da parte empírica.

Para a segunda parte do relatório, a apresentação dos resultados obtidos durante o estágio, foram utilizados dois métodos. Na primeira, foi realizado um questionário, para comprovar se havia a necessidade de o Hospital ter um serviço de veterinário ao domicílio, enquanto na segunda vertente foram efetuadas várias pesquisas de análise estratégica, dentro do contexto da medicina veterinária.

Contributos: O serviço de veterinário ao domicílio tem bastante procura e vem colmatar uma necessidade de mercado, especialmente numa era em que os serviços ao domicílio são cada vez mais usuais. O trabalho desenvolvido ao longo do estágio permitiu que o estagiário obtivesse uma visão real da importância da adaptação dos negócios às circunstâncias vigentes, auxiliando a empresa nesse processo disruptivo.

Limitações: A duração do estágio e as limitações causadas pela pandemia não permitiram acompanhar a implementação do projeto apresentado neste relatório.

Em suma, importa salientar que, apesar dos constrangimentos existentes, o estágio foi uma mais-valia para todos os intervenientes.

Palavras-Chave: Gestão, Gestão de Projetos, Gestão Estratégica, Financiamento, Análise Financeira e Recolha de dados.

Abstract

Objective: To apply, in a real-life context, the concepts, learned during the 1st year of my master's degree, and reviewed during the literature review, in a real-life context.

Methodology: The literature review was written by using, relevant, academic articles and books for the central themes of the empirical part.

For the second part of the report, the presentation of the results obtained during the internship, two methods were used. In the first part, a questionnaire was carried out to check whether there was a need for the Hospital to have a home veterinarian service, while in the second part several strategic analysis surveys were carried out within the context of veterinary medicine.

Contributions: The home veterinarian service is a service that is in great demand and fills a market need, especially in an era in which home services are increasingly common. The work developed during the internship allowed that the internee had a global vision of how businesses should adapt to existing circumstances, helping the hospital in the process of change.

Limitations: The duration of the internship and the limitations caused by the pandemic did not allow us me follow the implementation of the project presented in this report.

Keywords: Management, Project Management, Strategic Management, Financing, Financial Analysis and Data Collection.

Índice

1. Introdução.....	1
Parte 1: Enquadramento concetual e teórico.....	4
2. Determinantes de Crescimento das PME	5
2.1. Introdução.....	5
2.2. Definição PME	5
2.3. Determinantes de crescimento das PME	7
2.4. Determinantes de Carácter Financeiro	12
2.4.1. Cash Flow.....	12
2.4.2. Financiamento externo	12
2.4.3. Barreiras ao Crescimento das PME.....	14
3. Gestão de Projetos	15
3.1. Introdução.....	15
3.2. O que é Gestão?.....	15
3.3. Gestão de Projetos	16
3.4. Análise estratégica.....	21
3.5. Análise Financeira de um Projeto	31
Parte 2: Apresentação do trabalho efetuado	36
4. Descrição do estágio realizado	37
5. Hospital Veterinário Santa Marinha.....	38
6. Apresentação do trabalho realizado	41
6.1. Introdução.....	41
6.2. Plano de Investimento	41
6.3. Sumário Executivo	42
6.4. Natureza do Negócio	43
6.5. Análise Estratégica	47
6.6. Análise Projetiva	69
6.7. Preço.....	75
6.8. Indicadores Financeiros.....	82
7. Conclusão	88
Referências Bibliográficas	90
Anexo - Resultados do Inquérito.....	95

Índice de Figuras

Figura 1 - Ambiente Institucional das Organizações	9
Figura 2 – Fase do ciclo de vida de um projeto.....	18
Figura 3 – Modelo Canvas	25
Figura 4 - Diagrama Análise <i>SWOT</i>	27
Figura 5 - As 5 forças de Porter	29
Figura 6 - Etapas na análise da Indústria.....	31
Figura 7 - As vertentes do Investimento	32
Figura 8 - Interseção de Fisher	34
Figura 9 - Organograma HVSM.....	39
Figura 10 - A população Portuguesa	55
Figura 11 - Acesso Regular à Internet.....	56
Figura 12 - <i>Big Data</i>	57

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Ordem de trabalhos	37
Gráfico 2 – Modelo de Negócios	49
Gráfico 3 - Nº de empresas distrito do Porto.....	50
Gráfico 4 - Nº de empresas distrito de Aveiro	51
Gráfico 5 - Contexto económico Português	53
Gráfico 6 - Taxa a cobrar pelo serviço ao domicílio	77

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Descrições das PME.....	5
Tabela 2 – Critérios para PME líder.....	6
Tabela 3 - Determinantes do crescimento PME	8
Tabela 4 - Análise Concorrência	62
Tabela 5 - Respostas questionário	72
Tabela 6 - Valor a pagar pela deslocação conforme a área de residência	75
Tabela 7 - Valor a pagar por assiduidade Veterinário	76
Tabela 8 - Valor a pagar por assiduidade ” <i>Pet Care</i> ”	76
Tabela 9 - FSE.....	78
Tabela 10 - Previsão de Vendas	80
Tabela 11 - Mapa Resumo Previsão de Vendas	81
Tabela 12 - Mapa Resumo Previsão de Consumos	81
Tabela 13 - Cenário normal.....	82
Tabela 14 - Gastos com pessoal	82
Tabela 15 - Previsão Margem Bruta.....	83
Tabela 16 - Mapa de Previsão Líquida.....	83
Tabela 17 - Cenário Pessimista	85
Tabela 18 - Cenário Otimista	86
Tabela 19 - Mapa de realização do Investimento	87

1. Introdução

“Good management consists of showing average people how to do the work of superior people” (John D. Rockefeller).

O presente Relatório insere-se no plano curricular do Mestrado em Gestão da Universidade Portucalense e descreve as atividades realizadas no estágio curricular.

O mercado de trabalho exige, cada vez mais, profissionais preparados e exigentes para desempenhar as suas funções, pelo que o estágio curricular se configura como uma oportunidade de o estudante adquirir competências válidas para o mundo laboral que se avizinha. Assim, a esfera de base académica (escola e universidade), almejando a vida profissional, dá as bases teóricas e molda os comportamentos dos futuros líderes e gestores. Por outro lado, a parte prática (estágio curricular) solidifica esses alicerces, criando as bases para a construção de uma carreira profissional sólida.

Aplicar os conceitos apreendidos ao longo de vastos anos, augura-se como um estímulo desafiante, sabendo-se de antemão que a realidade profissional é distinta da vida académica, a diversos os níveis.

A escolha da temática surgiu paralelamente à oportunidade de poder efetuar o estágio académico numa PME líder, referenciada e premiada na sua área de atuação, a medicina veterinária, com vários projetos estimulantes, o que é altamente motivador para um jovem, que se encontra a dar os primeiros passos num mundo, que, ainda, lhe é desconhecido.

O estágio teve uma duração de seis meses, entre outubro de 2020 e abril de 2021 (*full-time*), foi realizado no Hospital Veterinário de Santa Marinha, situado em Vila Nova de Gaia e teve como objetivo a elaboração de um plano de negócios, que se queria ambicioso e que se prendia com a expansão do negócio, através do lançamento de um serviço de cuidado animal/serviço veterinário ao domicílio.

A pandemia e a alteração das formas de trabalhar e de pensar, o conforto das nossas casas e a inovação tecnológica fazem com que, à primeira vista, esta seja a altura ideal para o princípio desta jornada.

Para empreendimentos desta magnitude houve a necessidade de saber se a empresa tinha condições para o fazer do ponto de vista interno, tais como credibilidade, liquidez financeira e capacidade de resposta às necessidades existentes

Do foro externo houve a análise da concorrência, o contexto legal, cultural e económico vigente, as forças e as fraquezas do projeto e a necessidade, ou não, do serviço.



Parte 1: Enquadramento conceitual e teórico



2. Determinantes de Crescimento das PME

2.1. Introdução

Neste capítulo são abordadas as determinantes do crescimento das PME (Micro, Pequenas e Médias Empresas). A Secção 2.2. descreve sucintamente as características de uma PME, enquanto que, as secções seguintes (2.3. e 2.4) apresentam as características das terminantes que influenciam o crescimento das PME. A seção 2.3 discrimina as determinantes mais gerais e a 2.4 foca-se nas determinantes financeiras. A última secção deste capítulo descreve os fatores que impedem ou delimitam o desenvolvimento das pequenas organizações.

2.2. Definição PME

A definição de PME foi publicada, pela primeira vez, pelo Jornal Oficial da União Europeia em 2003. O artigo 1º do anexo, do jornal destacado, contextualizou empresas como entidades jurídicas que exercem atividades económicas.

No artigo 2º do mesmo anexo, definiu-se que as PME são organizações empresariais com menos de 250 colaboradores e com um volume de negócios anual inferior a 50 milhões de euros ou que tenham um balanço anual menor do que 43 milhões de euros.

Dimensão	Nº colaboradores	Volume Negócios	Balanço
Média	< 250	≤ 50 M €	≤ 43 M €
Pequena	< 50	≤ 10 M €	≤ 10 M €
Micro	< 10	≤ 2 M €	≤ 2 M €

TABELA 1 - DESCRIÇÕES DAS PME

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

A tabela acima, elaborada com base no mesmo artigo supra enunciado, demonstra como as organizações são categorizadas.

Uma microempresa tem menos de 10 colaboradores e um volume de negócios/balanço inferior a 2 milhões de euros, uma pequena empresa tem entre 10 e 50 funcionários e uma faturação entre 10 e 50 milhões de euros, enquanto que, as médias empresas têm entre 50 e 250 empregados e um volume de negócios entre os 10 e os 50 milhões de euros.

Segundo a Pordata, em 2019 estavam registadas, em Portugal, 1 333 649 PME, das quais 1 281 857 eram microempresas, 44 492 pequenas e 7300 médias empresas.

Dentro da categoria das PME, o IAPMEI criou o estatuto PME Líder, distinguindo as organizações com melhores desempenhos. Estas empresas têm acesso a condições especiais a nível financeiro e na relação com os seus *stakeholders*. Para que as PME possam ser galardoadas com esta distinção as mesmas têm que estar certificadas pelo IAPMEI, têm que ter três anos de atividade completos, devem estar regularizadas perante a Autoridade Tributária, a Segurança Social, o IAPMEI e o Turismo de Portugal, não podem estar em situações de insolvência e/ou reestruturação financeira, não podem ter sido condenadas por processos-crime ou contraordenacionais nos últimos três anos e têm que demonstrar estratégias de crescimento e manter desempenho e robustez financeiras, cumprindo os critérios abaixo apresentados.

<i>Resultado Líquido Positivo - 2019</i>	>0
<i>EBIDTA – 2018/2019</i>	>0
<i>Capitais Próprios/Ativo - 2019</i>	>= 30%
<i>Rendibilidade Líquida Capital Próprio</i>	>= 2%
<i>Dívida Financeira Líquida/EBIDTA - 2019</i>	≤ 4,50
<i>EBIDTA/Ativo (2019)</i>	>= 2%
<i>EBIDTA/Volume de Negócios - 2019</i>	>= 2%
<i>Volume de Negócios - 2019</i>	>= 1.000.000,00€
<i>Nº de Trabalhadores - 2019</i>	>= 8,00 UTA
<i>Notação de Risco</i>	≤ 7

TABELA 2 - CRITÉRIOS PARA PME LÍDER

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

A tabela acima apresenta os critérios financeiros que uma PME líder deve cumprir para ser distinguida com essa categoria.

2.3. Determinantes de crescimento das PME

O conceito de crescimento engloba diferentes significados, conforme a área de análise. Genericamente, crescimento significa evolução, desenvolvimento ou expansão, enquanto que, se nos direcionarmos para uma perspetiva financeira, crescimento entra, também, numa ótica de prosperidade, verificando-se um aumento da riqueza produzida ao longo de determinados períodos.

Krasniqi (2012) explica que, segundo a teoria neoclássica, as organizações crescem até atingirem o ponto em que os lucros são otimizados. Já Zhou & De Wit (2009) indicam que a literatura demonstra que a maioria das PME, nascem, vivem e morrem pequenas, porque não apresentam qualquer carácter inovador face às grandes empresas presentes no mercado. Mas quais são as determinantes que afetam o crescimento das empresas?

Estas determinantes não são consensuais na literatura, podendo haver vários fatores que influenciam a evolução das PME. Um exemplo válido é apresentado na literatura por Fiala & Hedija (2019), ao analisarem o estudo efetuado por Robert Gibrat, em 1931, quando este concluiu que o crescimento das organizações é um efeito aleatório, independentemente da sua dimensão. Este princípio ficou conhecido como *Gibrat's law*. Apesar de muitos estudos se dedicarem a testar, de forma empírica, a validade do princípio acima mencionada, foram obtidos resultados bastante díspares, não se tendo, portanto, chegando a uma conclusão insofismável sobre a influência, ou não, da dimensão das empresas para o seu crescimento.

Os resultados das pesquisas efetuadas demonstram que, apesar de inúmeros autores corroborarem a *Gibrat's law*, são também muitos os que obtêm resultados mistos ou que contrariam Robert Gibrat.

Além do tamanho das organizações existem muitas outras variáveis que podem influenciar o crescimento das pequenas e médias empresas. Barkham, et al. (1996), por exemplo, concluíram que o crescimento das empresas é influenciado por vários fatores, internos e externos.

Se as variáveis internas, como a competência dos órgãos de gestão, podem ser controladas, as variáveis externas não o podem ser. Muitos destes fatores externos estão

relacionados com o ambiente económico, englobando inconstantes como a procura do produto/serviço, os preços praticados pela concorrência ou os gastos tidos com fornecedores e colaboradores. Dentro desta vertente dos fatores externos existem outras determinantes externas que influenciam o crescimento das pequenas organizações, como é o caso das taxas de juro. Storey (1994), por outro lado, concluiu que o processo de crescimento das PME é influenciado pela combinação de três componentes base, as características dos órgãos diretivos, da própria organização e das estratégias empresariais existentes.

Direção	A organização	Estratégia de Negócio
Idade	Idade da PME	Planeamento
Género	Tamanho	Financiamento externo
Habilitações Literárias	Setor de Atividade	Desenvolvimento Produto
Currículo	Região	Desenvolvimento Processo
Experiência de Gestão	Estrutura Legal	Marketing
Outros	Propriedade	Recrutamento

TABELA 3 - DETERMINANTES DO CRESCIMENTO PME

FONTE: STOREY 1994

Dentro de cada uma das determinantes, tal como exposto na tabela acima, existem vários fatores que influenciam a evolução das pequenas empresas.

Nichter & Goldmark (2009) destacam no seu artigo três das variáveis mais apresentadas na literatura: a idade da empresa, a formalidade (ou informalidade) e o acesso ao financiamento.

Relativamente à idade das PME, segundo os autores acima, as pequenas empresas mais recentes crescem substancialmente mais rapidamente, em média, do que as suas concorrentes com mais idade. Isto deve-se ao facto de as novas empresas se expandirem rapidamente na sua fase embrionária, abrاندando posteriormente o seu crescimento medida que se vão aproximando da sua dimensão ideal. Todavia, apesar do abrandamento

do crescimento à medida que as organizações “envelhecem”, é expectável que a produtividade aumente. Os dois outros fatores, formalidade e o acesso ao financiamento, são particularmente preponderantes nos países em desenvolvimento.

A opinião de Krasniqi (2012) vai ao encontro da que havia apresentada por Storey, em 1994, verificando-se, contudo, algumas dissemelhanças. Krasniqi, considera que as condições que afetam a evolução das organizações se dividem em três áreas distintas:

- ❖ **Fatores relacionados com as firmas:** Nesta componente situam-se determinantes como a idade, a dimensão, a localização da organização, o setor de atividade e o *Networking*;
- ❖ **Fatores relacionados com o empresário e com os recursos humanos:** O autor considera que inconstantes como a educação, as habilitações literárias, o género e a equipa de trabalho influenciam o crescimento das PME.
- ❖ **Estratégia empresarial:** Segundo o autor, os fatores estratégicos que têm impacto na evolução das organizações são a orientação para a exportação, a orientação para o crescimento e o ambiente institucional.

Krasniqi concluiu a sua análise das determinantes, defendendo que, apesar dos fatores acima discriminados assumirem um papel fundamental do crescimento das organizações, é necessário que as empresas tenham em linha de consideração que existem outros fatores que podem influenciar a evolução das firmas.

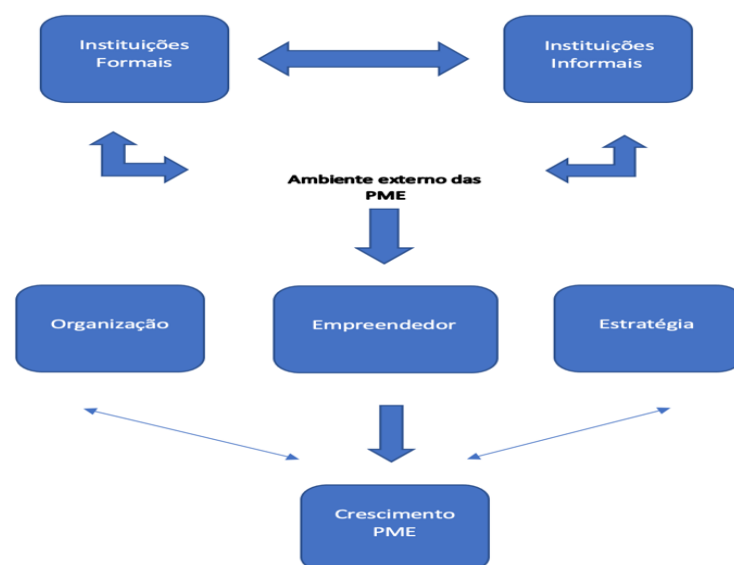


FIGURA 1 - AMBIENTE INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES

FONTE: Elaboração Própria

A figura acima demonstra, sucintamente, como o crescimento das pequenas empresas depende de variáveis que estão interligadas.

Zhou & De Wit (2009) vão ao encontro do que foi mencionado previamente, classificando as determinantes existentes em três dimensões distintas: fatores individuais, organizacionais e ambientais. Numa perspetiva mais prática, a consultora Deloitte, com base num estudo efetuado em PME no Brasil em 2015, apurou que a Inovação é um denominador comum nas empresas que mais crescem. Glancey (1998), em contrapartida apostou numa abordagem díspar dos autores citados anteriormente, fazendo uma relação direta entre duas variáveis.

Dimensão Vs. Lucro

De acordo com Glancey (1998), é expectável que ocorra uma correlação positiva entre a dimensão das empresas e a rentabilidade das mesmas, caso as mesmas beneficiem de economias de escala. Por outro lado, se as empresas crescerem mais do que o previsto, estas podem passar por deseconomias de escala, reduzindo a margem de lucro.

Focando-nos no caso das PME, estas podem manter-se pequenas caso os seus empreendedores sejam motivados por obrigações não pecuniárias, implicando que ganhos destas sejam mais baixos do que espectável.

Dimensão Vs. Idade

Refutando a *Gibrat's law*, Glancey refere que pode existir uma ligação positiva entre os dois fatores, caso as grandes empresas tenham atingido a sua dimensão por serem geridas por empreendedores com uma grande capacidade de gestão. Esta associação pode ser verificada até que as organizações, tal como referido previamente, atinjam o seu nível de otimização de recursos.

Idade Vs. Lucro/Crescimento

Verifica-se uma relação positiva entre as duas variáveis se, de acordo com, Glancey, as organizações mais antigas beneficiarem de economias de escala dinâmicas, devido às aprendizagens obtidas, e devido à reputação de mercado que lhe permite ter margens mais altas de lucro nas vendas. Isto vai contra o que é defendido por Nichter & Goldmark

(2009), que consideram que as pequenas empresas mais jovens crescem mais do que as empresas já consolidadas no mercado.

Paradoxalmente, segundo Glancey (1998), as firmas mais antigas podem ter consolidado padrões de trabalho que não se coadunam com as necessidades de mercado, criando uma inversão da correlação entre a idade e o lucro.

Localização Vs. Lucro/Crescimento

Contrariamente ao que poderia ser expectável, Glancey afirma que as organizações localizadas em áreas mais rurais podem ser mais rentáveis e apresentar taxas de crescimento mais exponenciais do que as empresas presentes em áreas urbanas.

Por outro lado, apesar das firmas urbanas apresentarem restrições em termos de espaço, podendo limitar a sua expansão, estas encontram-se mais bem posicionadas para se aproveitarem das alterações no mercado.

Lucro Vs. Crescimento

Glancey considera que se os empresários das pequenas organizações se fiarem nos lucros retidos como fonte principal de capital para a expansão, evitando pode-se verificar uma relação positiva entre rentabilidade e crescimento. Ademais, os empreendedores que estiverem mais recetivos à angariação de financiamento externo, fá-lo-ão com mais facilidade se as suas empresas tiverem resultados positivos. Quanto maior for a taxa de crescimento maior poderá ser a margem de lucro.

O crescimento tem que ser sustentado para que as empresas não entrem numa situação de deseconomias de escala, invertendo-se a correlação verificada no início do parágrafo.

Esta última análise serve de ligação para duas componentes que assumem um papel fulcral na expansão das PME as determinantes de carácter financeiro, o *Cash-Flow* e o Financiamento.

2.4. Determinantes de Carácter Financeiro

2.4.1. Cash Flow

Fagiolo & Luzzi (2006) mencionam que a liquidez se assume como preponderante para a gestão eficiente dos seus recursos, permitindo uma adaptação rápida às adversidades. Seguindo a linha de análise da seção anterior, os autores concluíram que as empresas jovens com uma liquidez de capital consolidada crescem mais do que as empresas apenas jovens ou empresas mais velhas, mas com falta de liquidez.

Na sequência do suprarreferido, Oliveira & Fortunato (2006), concluíram que quanto mais pequenas e mais jovens as empresas forem, mais limitado é o *cash-flow* disponível, o que dificulta o acesso ao financiamento externo. Estes constrangimentos de capital tendem a afetar mais o crescimento das empresas mais pequenas. O mercado de capitais português é, ainda subdesenvolvido, e apenas consegue financiar um pequeno número de empresas, fazendo com que as PME, por norma, tenham que pedir financiamento externo aos bancos. As pequenas empresas dependem muito dos rendimentos externos, sendo importante realçar que as PME apresentam uma elasticidade maior face à relação entre *cash-flow* e o crescimento, do que as grandes empresas, implicando que constrangimentos de índole financeiro impactam, negativamente, muitos mais estas organizações do que as grandes empresas.

De acordo Mateev & Anastasov (2010), quanto maior for o *cash-flow* disponível, mais rápido é o crescimento das organizações. Já Serrasqueiro et al. (2010), concluíram que as empresas portuguesas são extremamente dependentes de financiamento interno para poderem sustentar o seu crescimento, sendo o financiamento externo um fator restritivo. Isto verifica-se porque as pequenas empresas apresentam dificuldades de angariação de financiamento externo. Assim, os mesmos autores defendem que o *cash-flow*, é o determinante financeiro que promove a evolução das pequenas e médias empresas portuguesas, mesmo que o crescimento das mesmas não se venha a presenciar.

2.4.2. Financiamento externo

Financiamento é descrito pelo dicionário de Língua Portuguesa, como o “*ato ou efeito de facultar os capitais necessários para um dado negócio ou projeto.*” Barbosa & Pinho (2016), referem que o financiamento é fundamental para que as organizações se possam

expandir, mas também para que possam ser sustentáveis a curto prazo. As empresas podem-se financiar através de fundos internos ou através de recursos externos. Teixeira (2017), citando Rocha *et al.* (2007), refere que as organizações podem dispor de diversas fontes de financiamento, como lucros retidos, emissão de novas ações, empréstimos bancários, *leasings*, empréstimos obrigacionistas ou apoios do Estado.

Os investidores de risco cumprem, também, um papel importante no financiamento das organizações. Estes recolhem fundos de investidores institucionais, providenciando-os durante um período de tempo, em troca de um retorno. Gompers & Lerner (2001), referem que o capital de risco se tem desenvolvido como um importante intermediário nos mercados financeiros, providenciando capital a organizações, que poderiam, de outra forma, ter dificuldades em angariar financiamento. Estas organizações são, tipicamente, novas e pequenas, e têm associados níveis de incerteza. As empresas em questão, possuem, por norma, poucos ativos tangíveis e atuam em mercados incertos. Regra geral, o capital de risco é um investimento de curto/médio prazo efetuado no capital das organizações (CGD, 2014).

Como verificado na subsecção acima, as pequenas e médias empresas, tem dificuldade no acesso ao financiamento externo, essencialmente devido à falta de liquidez. Ainda assim Portugal, disponibiliza, uma panóplia considerável de fundos de financiamento para as PME.

A título de exemplo, o IAPMEI “providencia” financiamento para investimento, reforço de tesouraria, exportação, inovação, criação de novos negócios, revitalização e reforço de capitais próprios. Dentro do âmbito de crescimento/expansão das PME o IAPMEI tem à disposição das empresas programas de benefícios fiscais e de investimento. Por exemplo o fundo Coinvestimento 200M, tem como objetivo o reforço de empresas inovadoras nas suas fases embrionárias.

As execuções de alguns destes fundos de investimento implicam a presença de investidores qualificados, aprovados por este fundo, com vista à concretização de investimentos contíguos entre estes o Fundo 200M. As organizações que pretendam ter acesso a este financiamento têm que, primeiramente, aliciar um investidor privado que por sua vez, submete o projeto de investimento para a aprovação do fundo 200 M. Neste

caso concreto, podem concorrer PME, desde que certificadas pelo IAPMEI, cujos projetos se desenvolvam no território de Portugal continental.

2.4.3. Barreiras ao Crescimento das PME

Zhou & De Wit (2009) referem que além das determinantes referidas anteriormente, que podem facilitar o crescimento das organizações, também existem alguns fatores, designados de barreiras, que inibem o potencial de crescimento. Como referido anteriormente, as PME têm mais probabilidades de enfrentar barreiras de crescimento do que as grandes empresas. Estes obstáculos, nas pequenas empresas, incluem, essencialmente barreiras institucionais e financeiras.

As barreiras institucionais englobam fatores como os impostos ou a legalização dos novos projetos das PME. Já as barreiras financeiras existem devido à falta de capital.

Por outro lado, Bartlett & Bukvič (2001) defendem que as barreiras ao crescimento não se cingem às que são elencadas pelos autores acima. Os autores defendem que além das barreiras financeiras e institucionais, existem outras barreiras externas, relacionadas com o setor onde a empresa opera; barreiras operacionais internas (capacidade de gestão) e por fim barreiras sociais.

3. Gestão de Projetos

3.1. Introdução

O terceiro capítulo inicia-se com uma breve apresentação do conceito de gestão e de gestor e da importância dos mesmos no sucesso das organizações. A segunda Secção (3.3.) analisa as várias vertentes inerentes à gestão de um projeto e a terceira Secção (3.4) aborda as variáveis estratégicas que condicionam a implementação, com sucesso, de um projeto. Por fim, a última seção, estuda a importância da análise financeira.

3.2. O que é Gestão?

A área da Gestão, metaforicamente falando, assume-se como uma grande árvore com uma panóplia considerável de ramos com frutos distintos, englobando tanto pessoas como capitais. Mas, sumariamente, o que é a Gestão?

Gestão é uma área das ciências humanas que envolve a coordenação e supervisão das atividades/trabalhos efetuados de diferentes organizações, tendo como propósito que estas cumpram os objetivos a que se propõem, seja de que índole for, da forma mais eficiente possível.

A Gestão não é uma ciência, é uma arte cuja experiência, de alguma forma, vai sendo adquirida ao longo dos tempos.

Não existe propriamente um certo ou errado na gestão, diferentes fatores como: Pessoas; circunstâncias; organizações e culturas, implicam diferentes abordagens às mesmas questões.

E qual a importância da Gestão?

- 1) É universal;
- 2) Está presente em todas as organizações: grande e pequenas, com fins lucrativos e não lucrativos;
- 3) Na vida, ou somos geridos ou iremos gerir;
- 4) Conhecer o processo de gestão ajuda-nos a desenvolver habilidades (*skills*) que irão contribuir para o nosso processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

A gestão das organizações está, normalmente, associada a um gestor. O que é um gestor? De acordo com Robbins et al (2009), gestor é alguém que coordena e supervisiona o trabalho dos outros de forma a garantir a concretização dos objetivos definidos pelas organizações.

Abordados os conceitos “*sine qua non*” para o tema do estágio, iremos agora explorar as diferentes conceções inerentes à gestão de projetos.

3.3. Gestão de Projetos

“Project management, as an idea, goes back a very long way. If you think about all the things that have been built in the history of civilization, we have thousands of years of project experience to learn from” (Berkun, 2005).

3.3.1. O que é a gestão de projetos?

Esta questão não pode ser respondida de forma acertada sem que antes seja analisado o conceito de projeto. Um projeto, de acordo com o dicionário de língua portuguesa, é algo que alguém (neste caso uma organização) planeia ou pretende fazer. O *Project Management Institute* (PMI) define um projeto como “*A temporary endeavor undertaken to create a unique product or service*” (Project Management Institute, 2000, p. 4).

Ibidem, refere que os projetos podem ser operacionalizados em todos os níveis de uma organização, pode envolver um trabalhador ou milhares, pode durar apenas umas semanas ou mais de cinco anos e pode envolver apenas uma área da organização ou como uma “*joint venture*”, dependendo da visão da organização.

Segundo Meredith & Mantel (2009), um projeto pode ser definido como uma atividade a ser realizada apenas uma vez, com desígnio e resultados esperados. O projeto pode ser dividido em várias sub tarefas que devem ser concretizadas para que o objetivo possa ser alcançado. Um projeto implica que haja um controlo meticuloso e coordenação das variadas vertentes associadas ao mesmo tais como custos, performance ou prazos. Os mesmos autores referem, ainda, que os projetos, tais como as empresas, também têm ciclos de vida. Passam por um início lento, um aumento exponencial, auge, declínio e fim.

De acordo com o PMI (2000), os projetos podem ter vários fins distintos tais como:

- 1) Desenvolvimento de um novo produto e/ou serviço;
- 2) Mudança na estrutura da organização;
- 3) Desenvolvimento e/ou aquisição de um novo sistema de gestão da informação;
- 4) Implementação de um novo processo de gestão;

Sabendo-se a base dos conceitos inerentes à gestão de projetos pode-se agora responder à questão supra colocada, o que é a Gestão de Projetos?

De acordo com o IPMA (*International Project Management Association*) (2015), a Gestão de Projetos é aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências necessárias para que os objetivos delineados sejam atingidos. É um processo complexo que contempla a integração das várias fases do ciclo de vida do projeto.

A *International Organization for Standardization* (ISO) (2012), acrescenta que as várias fases do projeto devem estar alinhadas com a visão da empresa e que cada fase deverá ter variáveis específicas, devendo ser revistas regularmente para que os requisitos dos patrocinadores, clientes e outros interessados sejam cumpridos. Por outro lado, Atkinson (1999), descreve Gestão de Projetos como a utilização de ferramentas e técnicas que permitam que os recursos existentes auxiliem a concretização dos propósitos delineados, tendo como base o tempo, o custo e as exigências na qualidade do projeto.

3.3.2. Ciclo de vida de um projeto

Segundo Pinto & Slevin (1988), um projeto passa por quatro fases distintas:

Na primeira fase, a **concretualização**, as chefias de topo das organizações/empresas identificam uma necessidade/oportunidade estratégica. Nesta etapa são definidas metas preliminares, são estudadas alternativas e são apurados os recursos necessários para que os objetivos almejados sejam atingidos.

A segunda etapa é identificada pelos autores como a **fase do planeamento**.

Aqui, assim que a direção tenha dado aval ao lançamento do projeto, é feito um estudo mais exaustivo dos recursos necessários, são efetuados orçamentos e são alocadas tarefas específicas.

O terceiro período do projeto é a **Execução**. É durante esta fase que o projeto entra em prática. Durante esta etapa são utilizados os recursos necessários para o sucesso do projeto e são testados, de forma contínua, as capacidades de desempenho de todas as variáveis associadas, assegurando que o projeto decorre como planeado.

A última fase é fase de **término do projeto**. Assim que o mesmo tenha terminado, a equipa encarregue do projeto é desmantelada e os trabalhadores são realocados para outros cargos.

A figura abaixo ilustra estas quatro fases do projeto.

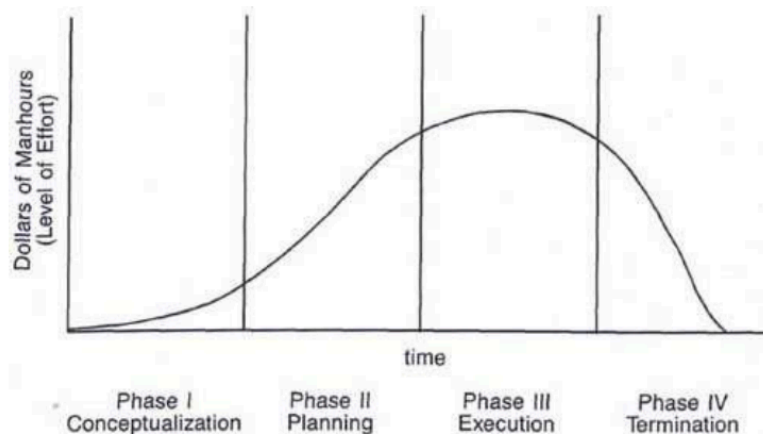


FIGURA 2 - FASE DO CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

FONTE: PINTO & SLEVIN (1988)

De acordo com Meredith & Mantel (2009), a maioria dos projetos passam por fases similares, desde a sua origem até ao fim. Por norma, na primeira fase são definidos os recursos necessários, é montada a equipa de trabalho, é eleito o gestor do projeto e é alinhavado o programa de trabalho. Na segunda fase o projeto entra em prática e assim continuará até que seja atingido o auge dos resultados pretendidos. Assim que o pique tenha sido ultrapassado entra em vigor a terceira fase do projeto, o fim.

3.3.3. Características das fases do Projeto

O PMI (2000), explica que cada fase do projeto é “marcada” pelo alcance de um ou mais objetivos. Estes objetivos são tangíveis e verificáveis e fazem parte de uma sequência lógica implementada para assegurar que o projeto decorre da melhor forma possível.

A conclusão de cada fase do projeto é, usualmente, identificada, pela revisão das variáveis-chave e pela performance do projeto até à data para que possa ser determinado se o projeto deverá continuar para a fase seguinte e para detetar/corrigir erros de forma eficaz e imediata.

3.3.4. Fatores críticos de sucesso de um projeto

Para que um negócio ou um projeto tenham sucesso têm que estar reunidas algumas condições fundamentais, condições essas que podem ser designadas como fatores críticos de sucesso. Se estes requisitos forem descurados, o negócio pode estar condenado à nascença, sabendo que os fatores diferenciam conforme a indústria em que a organização opera.

Estes fatores são preponderantes para o delineamento estratégico dos projetos e permitem que os gestores estratégicos identifiquem as prioridades para o sucesso dos objetivos propostos.

Segundo Cleland (2004), as chefias de topo devem vistoriar com frequência o seu portfólio de projetos com o intuito de perceberem se o projeto terá, provavelmente, sucesso ou insucesso. Caso a probabilidade de sucesso seja elevada existem vários fatores que devem ser tomados em linha de conta para exponenciar ainda mais essa possibilidade.

O trabalho desenvolvido por Pinto & Slevin (1988), levou à criação de um modelo de 10 fatores críticos para implementação de um projeto que pode ser utilizado, de forma empírica, como uma ferramenta de monitorização de cada fase do projeto. Assim, foram identificados por estes autores acima os seguintes fatores críticos de sucesso:

1. Missão do Projeto – definição dos objetivos e do rumo a tomar;
2. Apoio das chefias – disponibilidade dos gestores de topo para providenciarem os recursos necessários para o sucesso do projeto;

3. Calendarização do Projeto – especificação individual detalhada dos passos a tomar na implementação do projeto;
4. Ouvir o cliente – consultar e comunicar com os clientes;
5. Recursos Humanos – recrutamento, seleção e preparação dos colaboradores necessários para o projeto;
6. Tarefas Técnicas – ter as tecnologias e conhecimentos necessários para que possam ser cumpridas especificidades técnicas do projeto;
7. Aceitação do Cliente – “vender” o projeto aos consumidores do mesmo;
8. Monitorização e feedback – controlo de todas as fases de implementação do projeto;
9. Comunicação – disponibilização de todos os dados chave em cada fase de implementação do processo;
10. Reação aos Problemas – capacidade de lidar com problemas não previstos ou com desvios ao plano delineado inicialmente.

3.3.5. Porque é que os projetos falham?

De acordo com Cleland (2004), os projetos podem ruir por várias razões como planeamento mal efetuado; desorganização empresarial; má delegação de tarefas e responsabilidades; sistema ineficiente de monitorização/controlo/avaliação dos recursos do projeto; falta de planeamento de contingência; poucos colaboradores; custos e objetivos irrealistas; pobre adesão por parte dos clientes e sistemas de informação desadequados ao projeto a lançar.

3.3.6. Interligação com os vários ramos da Gestão

O PMI (2000), refere que apesar de muito do conhecimento necessário para a gerir projetos ser intrínseco à gestão de projetos, são utilizadas, igualmente, bases da gestão geral como o planeamento, a organização, a execução ou a operacionalização. Implica também que haja bases de direito, planeamento estratégico, logística ou gestão de recursos humanos.

Neste relatório serão aprofundadas, nos próximos capítulos, as bases de planeamento estratégico e financeiro do projeto.

3.4. Análise estratégica

Coulter & Robbins (2012) mencionam que gestão estratégica é o que os gestores fazem para desenvolver estratégias, assumindo-se como uma função importante que envolve todas as bases da gestão, planeamento, organização, liderança e controlo. E o que são estratégias?

Genericamente, estratégia é um termo utilizado com base no termo grego “*strategia*”, que significa plano, método, manobras ou estratagemas utilizados para que um objetivo ou resultado específico seja alcançado.

Segundo Henry (2008), estratégia é, simplesmente, uma fórmula utilizada para que os objetivos das organizações sejam cumpridos, definindo a rota para que as metas sejam atingidas.

Já Harrison & John (2004), defendem que a estratégia é um plano organizacional delineado com o intuito de que uma empresa atinga objetivos a curto e a longo prazo, tendo com propósito último a obtenção dos objetivos fundamentais da organização. A formulação estratégica é usualmente dividida em três níveis: corporativo, empresarial e funcional.

Coulter & Robbins (2012) descrevem a estratégia como sendo os planos delineados pelas organizações para a obtenção dos resultados propostos. Para Porter (1996), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo várias atividades distintas, que permitem criar valor a uma organização.

A estratégia envolve, então, várias áreas diferenciadas que permitem a avaliação de vários componentes dos projetos.

3.4.1. Modelo de Negócios

O termo “modelo de negócios” é de uso corrente na teoria da gestão, no entanto, o conceito é recente e tem vindo a ser desenvolvido desde meados do século XX. Os primeiros artigos científicos a mencionar “modelo de negócios” datam de 1957 (Bellman et al. 1957) e de 1960 (Jones, 1960), mas apenas a partir do final do milénio passado, com o *boom* da Internet, é que o tema começou a ser devidamente explorado por diversos autores (Margretta 2002; Stähler 2002; Teece 2010).

Apesar de vários artigos se debruçarem sobre este conceito, não é aceite, ainda, nenhuma definição generalizada (Weill et al. 2011). Por exemplo, para Betz (2002), um modelo de negócios consiste na identificação dos segmentos que trazem ou podem trazer lucro às organizações. O autor refere ainda que um modelo de negócios genérico pode ser construídos com *inputs* e *outputs* do negócio. O autor considera que existem quatro *inputs* e *outputs* principais: recursos, vendas, lucro e capital.

Christensen et al. (2008), defendem que um modelo de negócios consiste em quatro elementos, interligados, que criam valor: 1) Proposta de valor para o cliente; 2) Estrutura de Custos/Receitas; 3) Processos Chave; e 4) Recursos Chave.

Para Ricart & Casadesus-Masanell (2011), um bom modelo de negócios deve estar identificado com os objetivos definidos pela organização, deve complementar a estratégia da organização e deve ser capaz de manter a sua eficácia contra as ameaças que possam surgir como a imitação do produto/serviço pela concorrência ou a substituição dos mesmos por produtos mais inovadores.

Teece (2010) considera que o modelo de negócios descreve o *design* ou a arquitetura da criação de valor, distribuição e captura dos mecanismos empregados. A essência deste modelo é clarificar as necessidades dos clientes e sua capacidade para pagar, define a maneira como as organizações respondem e distribuem valor aos seus clientes, como persuadem os seus consumidores a pagarem pelo valor oferecido, convertendo esses pagamentos em lucro, através da criação de uma operação apropriada para os variados elementos da cadeia de valor. Por outras palavras, um modelo de negócios reflete sobre hipóteses de gestão à cerca do que os clientes querem, como querem, o que vão pagar e como uma empresa se pode organizar de forma a poder satisfazer as necessidades dos consumidores, sendo bem pagos para o fazerem. Timmers (1998), considera o modelo de negócios como arquitetura para um produto, serviço ou transmissão de informação, incluindo uma descrição dos vários participantes do negócio e dos seus papéis no mesmo (contendo uma exposição de potenciais benefícios) e uma descrição das fontes de rendimento. Por fim Osterwalder & Pigneur (2010) consideram que o modelo de negócios descreve como uma organização cria, distribui e captura valor.

Não existindo uma definição globalmente aceite, existe uma convergência clara dos

autores em variadas ideias, como é o caso da captura de valor para as empresas.

Morris et al. (2005) e Osterwalder (2004) consideram haver três camadas para a definição de um modelo de negócios: Estratégica, negocial e processual.

Para a definição do modelo de negócios tem que ser analisados os seguintes sete aspetos centrais, segmento de mercado, valor para o consumidor, vantagem competitiva, desenvolvimento do produto/análise da cadeia de valor, competências a desenvolver, estrutura organizacional e receitas/lucro. Morris et al (2005) consideram haver seis fatores primordiais para a definição de um modelo de negócios:

- a) fatores de oferta;
- b) fatores de mercado;
- c) capacidade interna;
- d) fatores estratégicos;
- e) fatores económicos;
- f) fatores de investimento.

Podem ser colocadas diversas questões de forma a que se possa desenvolver um modelo de negócios, através da definição do público-alvo, qual a proposta de valor para o cliente, como proteger aquilo que diferencia o produto/serviço da organização, averiguar se o valor despendido na proteção intelectual é sustentável, delineação das atividades chave para o desenvolvimento do produto/serviço e quantificação do valor gasto nas mesmas, definir as atividades que podem ser desenvolvidas internamente e quais as que tem que ser adquiridas/desenvolvidas fora da organização, noção dos requisitos necessários para o sucesso da empresa, distribuição de tarefas e responsabilidades e com geral lucro com as vendas. Buckhart et al. (2011), por sua vez, consideraram, após a análise de vários artigos de variados autores, que existem padrões na definição do modelo de negócios. Os autores concluíram que os modelos são extremamente importantes para as organizações, podem ser utilizados em todas as indústrias e podem ser tantos estáticos como dinâmicos. No entanto, os autores consideram, existirem várias falhas na pesquisa como não terem conhecimento suficiente dos vários componentes do modelo de negócios, principalmente se tivermos em conta as interdependências existentes entre os constituintes.

Modelo de Canvas

O Modelo de Canvas foi inicialmente proposto por Osterwalder & Pigneur (2002), e assenta em quatro pilares: Produtos e Serviços, Infraestruturas e Rede de Parceiros, Capital de Relacionamento e Aspetos Financeiros. O modelo foi, no entanto, apresentado por Osterwalder (2004), na sua tese de Doutoramento, com base no seu trabalho anterior sobre “*Business Model Ontology*”. O Modelo de Canvas é uma ferramenta de gestão estratégica que permite às organizações criarem/esboçarem modelos de negócios para projetos novos ou existentes. Consiste num mapa visual assente em nove blocos:

- 1) Segmento de Cliente: este fator consiste em agrupar os clientes conforme as suas necessidades, costumes, classes ou idades, por forma a que a empresa possa conhecer melhor o seu público-alvo e adotar a melhor estratégia para o poder atrair.
- 2) Proposta de Valor: é a forma como a empresa cria valor para o seu segmento de clientes, é o que a diferencia da concorrência.
- 3) Canais de Distribuição: consistem na forma como a empresa distribui os seus produtos/serviços aos seus segmentos de clientes.
- 4) Relacionamento com clientes: a maneira como a empresa vai comunicar e acompanhar os seus clientes, por forma a dar apoio a estes e perceber o que o seu público acha do produto ou serviço.
- 5) Rendimentos: este fator considera como é que a empresa gera os seus rendimentos.
- 6) Recursos-Chave: consiste nos principais recursos que são necessários para que o modelo de negócios funcione.
- 7) Atividades-Chave: são as principais atividades que a empresa tem de realizar.
- 8) Parceiros-Chave: são organizações ou pessoas fundamentais para o funcionamento do modelo de negócios da empresa, como por exemplo, fornecedores e parceiros.
- 9) Gastos: considera os principais custos que surgem no decorrer do modelo de negócios.

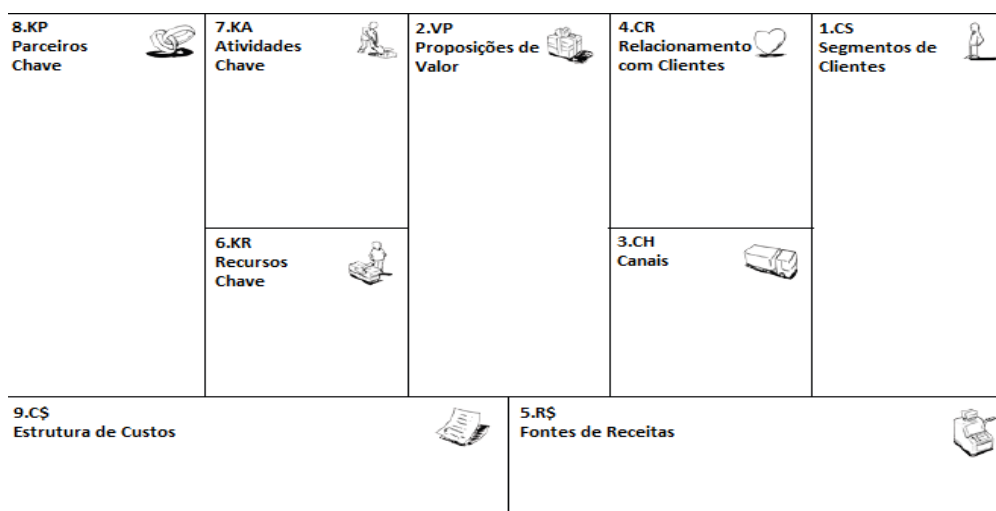


FIGURA 3 - MODELO CANVAS

FONTE: GOOGLE IMAGENS

3.4.2. Análise PEST

Hunger (2020) explica que quando é efetuado um estudo estratégico, os gestores devem estar conscientes da panóplia de variáveis externas existentes como os recursos existentes ou o clima. Assim, a análise PEST assume-se como uma ferramenta importante para a análise das vertentes externas ao negócio e é amplamente utilizada em contexto empresarial. Já Yüksel (2012), refere que uma análise PEST tem duas funções básicas para uma empresa. A primeira permite a identificação do ambiente em que a organização opera, a segunda função providencia dados e informações que permitem que a empresa possa prever situações que ocorram no futuro. O autor menciona, contudo, que apesar da análise PEST funcionar como uma ferramenta importante para a análise de um ambiente a nível macroeconómico, apresenta algumas limitações. Sammut-Bonnici & Galea (2014), acrescentam que PEST é um acrónimo para quatro fontes de mudança: Política; Económica; Social e Tecnológica. Esta fonte de análise estratégica é uma ferramenta muito utilizada para o conhecimento do risco estratégico. Parnell (2013) menciona, ainda, que os fatores políticos incluem fatores como os resultados de eleições, legislação, decisões judiciais ou decisões tomadas por pessoas com poder político. Já os fatores económicos que influenciam as operações de negócios incluem-se fatores como a inflação/deflação, taxas de juro, mercados cambiais ou crises económicas. O mesmo autor considera que os fatores sociais que influenciam o desempenho dos negócios/projetos assentam nas tradições culturais, valores, qualidade de vida, demografia, consciência

ambiental ou religião. Por fim, Parnell defende ainda que os fatores tecnológicos que podem impactar o sucesso, ou não, de uma organização passam pelas redes sociais, inovação tecnológica, automatização ou melhorias científicas. Por sua vez, Hunger (2020), defende que as vertentes fontes funcionam da seguinte forma:

- 1) Política-Legal – alocam poder e providenciam a legislação para o funcionamento das organizações;
- 2) Económicas – regulam a troca de materiais, dinheiro, energia e informações;
- 3) Socioculturais – moderam os valores e os costumes das sociedades;
- 4) Tecnológicas – Criam soluções mais claras para os problemas existentes.

3.4.3. Análise SWOT

De acordo com Sarsby (2016), a análise SWOT é uma das metodologias de análise estratégica mais utilizadas pelas organizações nos tempos contemporâneos. Pode ser aplicada em instituições lucrativas, como a indústria ou o comércio, ou em instituições não lucrativas.

Segundo Namugenyi et al. (2019), muitas empresas usam a análise SWOT em determinadas fases do planeamento estratégico com o intuito de identificarem os recursos existentes, internos e externos, e investigar as tendências e os padrões do mercado que possam impactar positivamente ou negativamente os seus negócios.

Keeps & Stolovitch (2006) corroboram as afirmações acima, afirmando ainda que a análise SWOT é uma abordagem efetuada pelas organizações para estudar as variáveis internas e externas inerentes ao negócio.

Mas o que é uma análise SWOT? SWOT é um acrónimo que deriva de:

- ❖ *Strenghts*
- ❖ *Weaknesses*
- ❖ *Opportunities*
- ❖ *Threats*

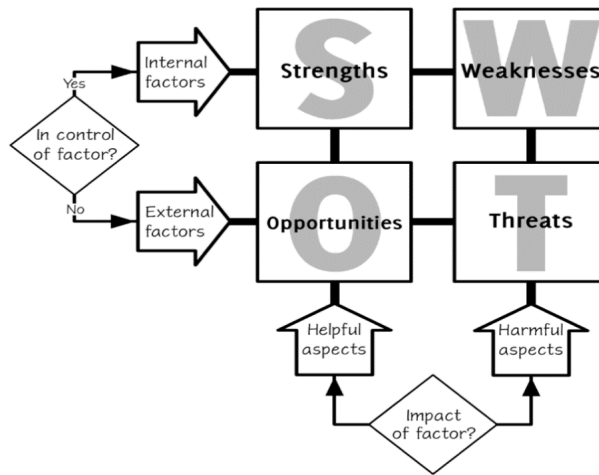


FIGURA 4 - DIAGRAMA ANÁLISE SWOT

FONTE: SARSBY (2016)

As quatro variáveis presentes na análise SWOT são subsegmentadas em duas vertentes distintas, o que as empresas conseguem controlar, forças e fraquezas, e o que é externo às organizações, as oportunidades e as ameaças.

Forças

As forças são um fator de controlo interno que facilitam a obtenção dos objetivos propostos e que permitem que as oportunidades se sobreponham às ameaças.

Exemplos:

- ❖ Resultados operacionais positivos;
- ❖ Vantagens tecnológicas;
- ❖ Serviço ao cliente de excelência;
- ❖ Recursos Humanos.

Fraquezas

As fraquezas, no reverso da medalha, são obstáculos internos que dificultam o sucesso das metas definidas.

Exemplos:

- ❖ Dívidas elevadas;
- ❖ Processos obsoletos;
- ❖ Pobre comunicação com o cliente;
- ❖ Trabalhadores desmotivados.

Oportunidades

Apesar da falta de controlo sobre as oportunidades existentes, estas assumem podem assumir um papel preponderante no sucesso dos projetos/negócios. As oportunidades surgem de uma panóplia de fontes distintas como:

- ❖ Concorrentes abandonam o subsegmento de mercado onde a empresa está inserida;
- ❖ Novas tendências de mercado;
- ❖ Inovações tecnológicas;
- ❖ Legislação.

Ameaças

As ameaças são fatores externos e prejudiciais ao sucesso dos objetivos definidos, e sob os quais, as organizações não têm qualquer tipo de controlo. Estas podem ser tangíveis (novos concorrentes), ou intangíveis (fatores que danifiquem a reputação da empresa ou da marca).

3.4.3.1. Vantagens da Análise SWOT

De acordo com Keeps & Stolovitch (2006), a análise SWOT permite verificar o grau de controlo que as organizações têm sobre os as várias vertentes de análise, estimando a relação custo/benefício de cada um deles. Além do mencionado, permite que as empresas tomem decisões ponderadas/acertadas sobre o rumo que pretendem dar ao seu negócio.

Sarsby (2016), acrescenta, ainda, que a análise SWOT é facilmente perceptível, pode ser aplicável em vários níveis hierárquicos de uma organização e é uma ferramenta versátil e intuitiva para quem a analisa.

3.4.3.2. Limitações da Análise SWOT

Namugenyi et al. (2019) referem que as limitações desta ferramenta podem ser extremamente complexas, podendo falhar a nível organizacional ou na estrutura de negócios. Como? Não priorizando variáveis ou providenciar soluções viáveis, a relação qualidade/quantidade da informação recolhida pode não ser apropriada ao estudo estratégico pretendido, entre outros fatores. Isso significa que as análises podem ser díspares entre empresas análogas, mesmo que pertencentes à mesma indústria.

Keeps & Stolovitch (2006), acrescentam que a análise SWOT não permite determinar a relação custo/benefício de soluções alternativas. Sarsby (2016), aponta como limitações a qualidade da informação recolhida e distorção dos dados em função das percepções individuais.

3.4.4. As 5 Forças de Porter

Porter (2008) explicou que a função de um gestor estratégico é perceber e saber lidar com a concorrência. O problema é que os gestores, por norma, delimitam a competição a apenas os seus concorrentes diretos, negligenciando outras variáveis essenciais para a delimitação da estratégia: consumidores, fornecedores, novas entradas e produtos substitutos. Estas vertentes, em conjunto, criam as 5 forças de Porter.

The Five Forces That Shape Industry Competition

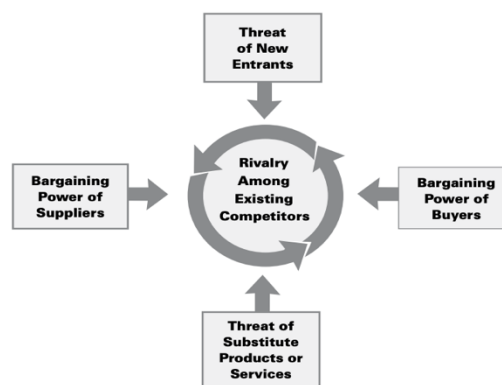


FIGURA 5 - AS 5 FORÇAS DE PORTER

FONTE: PORTER (2008)

De acordo com Porter (2008), a configuração das forças difere conforme a indústria onde a organização está inserida. A(s) força(s) mais preponderantes em cada indústria definem a atratividade do negócio e é nessas forças que os gestores estratégicos se focam, sabendo, contudo, que nem sempre a força mais possante é a mais óbvia.

Ameaça de novas entradas

Porter (2008) menciona que as novas organizações numa indústria têm necessidade de ganhar quota de mercado, pressionando fatores como o preço, os custos ou o investimento necessário para que uma empresa se mantenha competitiva, particularmente quando estas advêm de outros mercados.

Desta forma a ameaça de uma nova entrada coloca um limite no nível de rentabilidade máximo que uma indústria pode gerar. Quanto maior é a ameaça, mais as organizações têm que diminuir os preços ou aumentar o investimento necessário para afastar a concorrência. A ameaça de novas entradas numa indústria depende do número de barreiras à entrada vigentes ou da reação que as empresas já presentes nesse segmento possam ter. Se as barreiras forem baixas e as novas empresas esperarem pouca retaliação das empresas já presentes, a ameaça de entrada é alta, reduzindo a taxa de rentabilidade dessa indústria. Segundo o autor, é a ameaça de entrada que reduz a margem de lucro, não se a concorrência aumenta.

Poder dos Fornecedores

Porter (2008) refere que os Fornecedores com força no mercado “arrebata” mais valor para si próprios ao cobrarem valores mais elevados, limitando a qualidade dos produtos/serviços ou criando instabilidade nos custos às organizações. Se a indústria não for capaz de trespassar o aumento de custos para o preço dos seus produtos, os fornecedores mais influentes conseguem espremer para si uma percentagem considerável da rentabilidade existente nesse segmento.

Poder dos clientes

Para Porter, os consumidores conseguem capturar mais valor ao forçar um decréscimo do valor dos produtos, exigindo melhor qualidade e/ou mais serviços oferecidos e fazendo com que as organizações da indústria “batalhem” entre si pela maior quota de mercado. Os clientes são dominantes se tiverem vantagem negocial face aos participantes na indústria, especialmente se os preços tiverem uma elasticidade considerável.

Rivalidade entre Concorrentes

De acordo com Porter a rivalidade presente entre os participantes da indústria pode tomar diversas formas como os descontos, novos produtos, campanhas de marketing ou melhoria dos serviços oferecidos. Quanto maior for a rivalidade existente, menor é o grau de rentabilidade da indústria. O nível de redução da rentabilidade do segmento, depende da intensidade com que as organizações competem, em primeiro lugar, e nas bases utilizadas na competição, em segundo lugar.

Ameaça de novos Produtos/Serviços

Porter explica que algo que é substituto é algo que tem o mesmo efeito, com uma metodologia dissemelhante, como é o caso do correio eletrónico que veio substituir o correio tradicional. Quando a ameaça de produtos/serviços substitutos é grande, a rentabilidade da indústria sofre um abalo e o potencial de crescimento das organizações é menor. Porquê? Porque as panóplias de produtos substitutos existentes colocam um “travão” nos valores que poderiam ser cobradas pelas organizações se só houvesse um único artigo a ser disponibilizado no mercado.

Typical Steps in Industry Analysis

Define the relevant industry:

- What products are in it? Which ones are part of another distinct industry?
- What is the geographic scope of competition?

Identify the participants and segment them into groups, if appropriate:

Who are

- the buyers and buyer groups?
- the suppliers and supplier groups?
- the competitors?
- the substitutes?
- the potential entrants?

Assess the underlying drivers of each competitive force to determine which forces are strong and which are weak and why.

Determine overall industry structure, and test the analysis for consistency:

- *Why* is the level of profitability what it is?
- Which are the *controlling* forces for profitability?
- Is the industry analysis consistent with actual long-run profitability?
- Are more-profitable players better positioned in relation to the five forces?

Analyze recent and likely future changes in each force, both positive and negative.

Identify aspects of industry structure that might be influenced by competitors, by new entrants, or by your company.

FIGURA 6 - ETAPAS NA ANÁLISE DA INDÚSTRIA

FONTE: PORTER (2008)

3.5. Análise Financeira de um Projeto

Parte integrante do sucesso de um projeto, além da análise estratégica supra apresentada, é a análise financeira dos resultados projetados.

Atrill (2005) explica que a área das finanças pode ser fragmentada em várias categorias, como a gestão financeira ou os investimentos. O sucesso do projeto está diretamente ligado a estas duas categorias, é inexequível ter um projeto sólido sem uma projeção/análise financeira consolidada.

Segundo a Caixa Geral de Depósitos (2019), as deliberações financeiras estão relacionadas com expectativa de obtenção de lucro, no presente ou no futuro, e implicam a realização de projeções sobre o comportamento de um combinado de determinantes

(gastos e rendimentos), associados a um determinado grau de dúvida e risco, dependentes do tipo e durabilidade da operação a efetuar.

De acordo com Marques (1998), na ótica empresarial as deliberações são tomadas numa ótica de previsão de lucratividade do projeto.

Para análise financeira de um projeto é necessário ter em consideração alguns conceitos, que serão explorados abaixo.

3.5.1. Investimento

De uma forma geral existem vários tipos de investimento com conotações diferentes associadas.

Segundo Marques (1998), investir implica acumular outras possibilidades de rendimento. *Ibidem* (1998, p. 24), refere que um “investimento, na perspetiva (...) financeira da empresa (...), corresponde a uma aplicação de capitais, ou seja, respeita a um conjunto de recursos financeiros capazes de ter aplicação produtiva e/ou lucrativa.”

Soares, *et al.* (2015) explicam que a análise dos investimentos efetuados se baseia na comparação entre receitas e despesas. Os autores consideram que o projeto/investimento é viável quando rendimentos são superiores aos gastos.

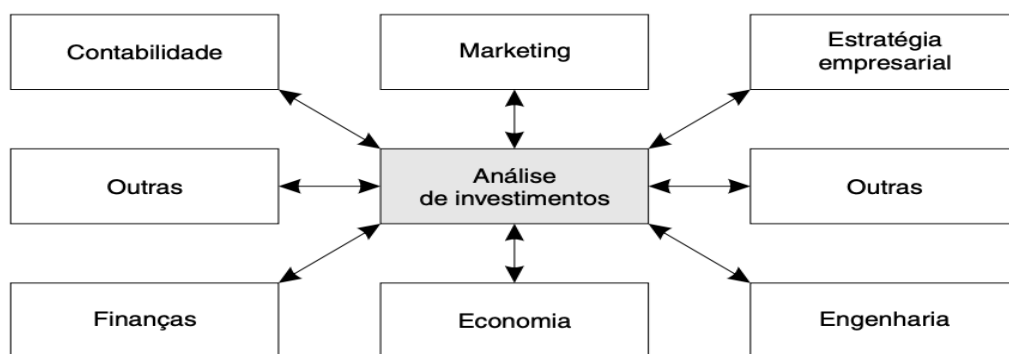


FIGURA 7 - AS VERTENTES DO INVESTIMENTO

FONTE: SOARES, ET AL (2015)

3.5.2. Avaliação de Investimentos

De acordo com Abecassis & Cabral (2000), a avaliação de um investimento é efetuada através de uma previsão de viabilidade financeira do projeto, usando para tal várias ferramentas previsionais.

Para o cálculo destas previsões são utilizados vários parâmetros distintos, mas que em conjunto auxiliam a tomada de decisão. Os critérios mais utilizados nesta vertente são a TIR, o VAL e o PRI (Barros 2002). Marques (2014), acrescenta que os critérios supra descritos devem ser colmatados com estudos estratégicos/financeiros.

Por exemplo Porfírio et al. (2004), referem que a análise de viabilidade dos investimentos só é plausível se todos os elementos obtidos nos estudos efetuados tiverem fundamentação técnica. Segundo Graham & Harvey (2001), estas projeções são também efetuadas para prever se serão necessárias soluções de financiamento, evitando deficiências de tesouraria.

3.5.2.1. Cash-Flow

Segundo Barros (2002), a realização de um investimento só é exequível se houver uma previsão de rentabilidade, isto é, se existirem fluxos financeiros (*cash-flow*) capazes de cobrir as despesas inerentes ao projeto. Para Marques (2014), *cash-flow* é a diferença entre os fluxos de entrada do projeto e os fluxos de saída (investimentos).

O *cash-flow*, na ótica dos projetos, pode ser agrupado em 2 grandes categorias, de exploração e global.

Cash-Flow de Exploração: De acordo com Barros (1995), o *cash-flow* de exploração corresponde ao somatório entre o resultado líquido e os encargos não desembolsáveis. Já Soares et al. (2015) defendem que o *cash-flow* de exploração é o excedente financeiro que resulta da dedução dos encargos operacionais, incluindo impostos, ao valor recebido pela atividade de exploração da organização.

Cash-Flow Global: Engloba todos os movimentos de dinheiro não relacionados com financiamento de um projeto, sendo obtido através da diferença entre recebimentos e pagamentos (Soares et al, (2015).

3.5.3. Critérios de Avaliação Financeira do Projeto

Como referenciado previamente, e corroborado por Brealy et al. (2014), os critérios mais utilizados para a avaliação financeira de projetos de investimento são o VAL, a TIR e o PRI.

- a) **VAL:** Segundo Brealey et al. (2014), o VAL é um indicador que permite atualizar os cash-flows gerados durante a vida útil do projeto, permitindo analisar a viabilidade económica do mesmo. Já Barros (1995) refere que “o VAL é o somatório dos cash-flows líquidos atualizados”.

Para Marques (2014), os projetos com $VAL = 0$ são indiferentes, $VAL =$ superior a 0 o projeto é viável e $VAL =$ inferior a 0 o projeto não é viável.

- b) **TIR:** De acordo com Brealey et al. (2014), a TIR pode ser analisada sob duas perspetivas, como taxa de atualização do *cash-flow* ou como a taxa de rentabilidade máxima um projeto. Se o resultado da TIR for superior ao custo de capital o projeto de investimento deve ser aceite, caso seja inferior, o mesmo será recusado.

- c) **PRI:** Para Megre (2013), o PRI tem como fim determinar o número de anos necessários para que as receitas líquidas do projeto ultrapassem o montante investido no projeto. Em sùmula, é o tempo necessário para que o investimento seja recuperado. Brealey et al (2014), mencionam que se o prazo de recuperação do investimento for igual ou inferior à vida útil do projeto, o mesmo deve ser aceite. Caso seja superior, o projeto será declinado.

Em conjunto, as três ferramentas permitem que as organizações tomem decisões acertadas relativamente à viabilidade do projeto.

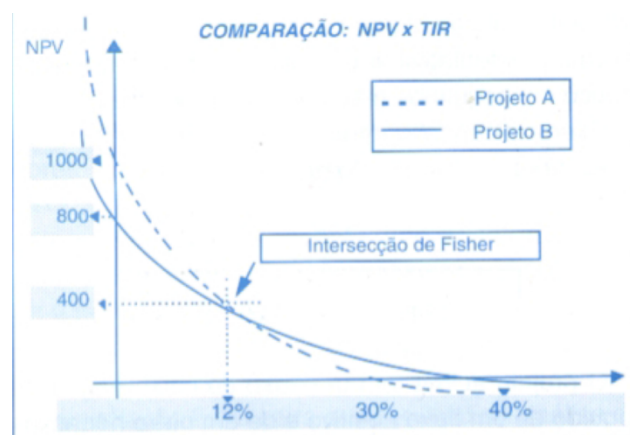


FIGURA 8 - INTERSEÇÃO DE FISHER

FONTE: KASSAI, (1996)



Parte 2: Apresentação do trabalho efetuado

4. Descrição do estágio realizado

O estágio teve uma duração de seis meses, tendo sido iniciado no dia 29 de outubro de 2020 e terminado no dia 21 de abril de 2021, tendo sido efetuado em regime *full-time*.

Devido às restrições/limitações impostas pela pandemia, não foi possível a realização do estágio de forma presencial, tendo o trabalho sido efetuado de forma remota, havendo reuniões presenciais para alinhar procedimentos. De forma a mitigar as consequências desse efeito, foi proposto pela direção o planeamento/estudo de viabilidade de um novo segmento de negócio, que o hospital planeia lançar a curto prazo.

O trabalho foi dividido em várias áreas/etapas distintas:

- 1) Delineação do trabalho a desenvolver;
- 2) Análise e estudo de mercado;
- 3) Questionário;
- 4) Análise resultados questionário;
- 5) *Pricing*;
- 6) Cálculos/Projeções Financeiras;
- 7) Análise dos resultados obtidos;

As fases supra delineadas são apresentadas detalhadamente nos capítulos abaixo.

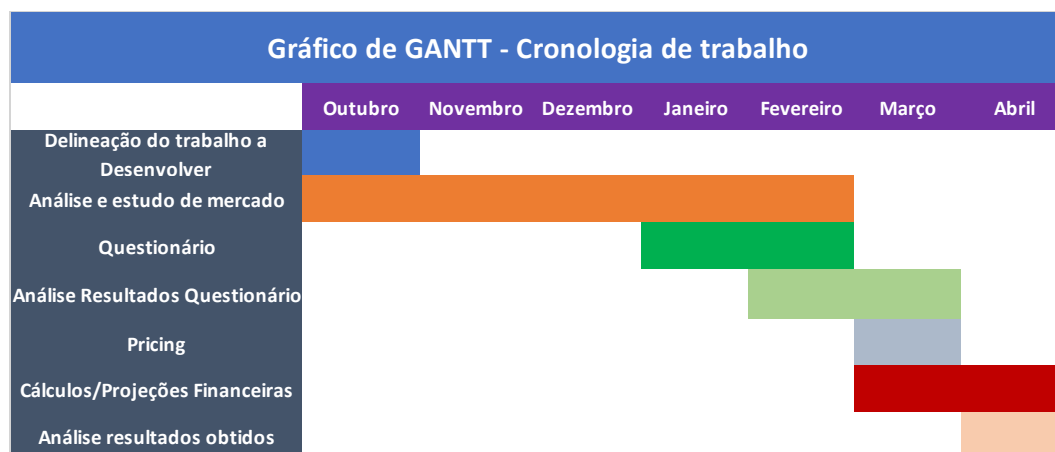


GRÁFICO 1 - ORDEM DE TRABALHOS

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5. Hospital Veterinário Santa Marinha

5.1. Hospital Veterinário de Santa Marinha

O Hospital Veterinário de Santa Marinha (HVSM) foi inaugurado em Maio de 2010, sendo o primeiro hospital veterinário autorizado pela Direção Geral de Veterinária em Vila Nova de Gaia e o segundo em toda a região Norte.

Confrontados com a necessidade de inovar e elevar a qualidade dos serviços veterinários ao nível dos hospitais internacionais, o HVSM equipou-se com toda a tecnologia necessária para promover um melhor tratamento de todas as espécies animais de companhia.

Está aberto 24h/dia, 365 dias por ano, e dispõe de uma panóplia de serviços, que permitem um tratamento cuidado e minucioso a todos os seus pacientes:

Dermatologia; Oncologia; Comportamento; Animais Exóticos; Reprodução e Obstetrícia; Veterinário ao domicílio; Estética Animal; Internamento 24/horas; Desparasitações; Microchip; Treinos Caninos; Vacinação; Médico permanente 24/horas, 365 dias por ano; Cirurgia Geral; Cirurgia a Laser; Ortopedia; Exames Complementares de diagnóstico; Dentisteria Veterinária; Medicina Interna; Medicina Preventiva; Cardiologia; Oftalmologia; Neurologia e Gastroenterologia.

O Hospital conta com um conjunto diversificado de colaboradores, onde se incluem dez médicos veterinários, quatro enfermeiros veterinários, seis rececionistas/responsáveis pelo apoio ao cliente, nove auxiliares veterinários e três funcionários dedicados à parte de gestão do hospital, cada um deles contribuindo para que o HVSM seja um Hospital de referência e de qualidade insofismável na sua área de atuação.

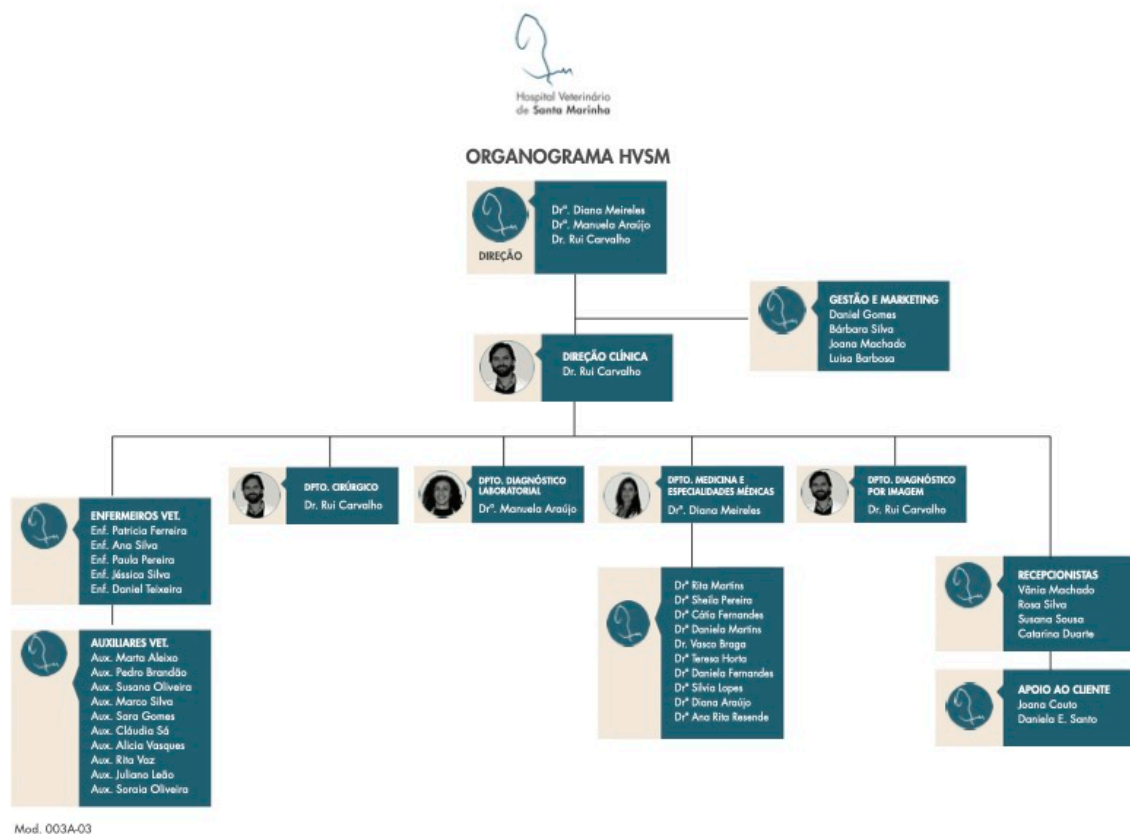


FIGURA 9 - ORGANOGRAMA HVSM

FONTE: HVSM

Como demonstração da qualidade dos serviços prestados pelo HVSM, pode-se referir os diversos prémios que o hospital tem ganho nos últimos anos como PME Líder 2020, PME excelência 2019 ou Cliente Aplauso do Millennium BCP, em 2018. Adicionalmente, o Hospital tem uma pontuação de 4.5 no *Google*, contando com mais de 130 comentários, e de 4.1 no *Facebook*.

Missão, Visão e Valores

De acordo com a informação disponibilizada no site da empresa, o Hospital Veterinário de Santa Marinha acredita que casa animal tem direito a receber cuidados veterinários de alta qualidade. Abaixo são apresentadas a missão, visão e valores do HVSM de acordo com a informação disponibilizada no site institucional da empresa.

❖ Missão

“O Hospital Veterinário Santa Marinha nasceu da convicção partilhada por uma equipa de Médicos Veterinários jovens de que era possível fazer mais e melhor pela saúde dos

animais de estimação. O propósito da sua criação era melhorar a prestação dos serviços de saúde dos animais de companhia e, ao fazê-lo, garantir que o convívio com eles seja seguro, são e tranquilo

Por eles, o HVSM está presente 24 horas por dia, com o compromisso de acompanhar todas as inovações científicas e tecnológicas, apostando na formação e especialização criando uma equipa multidisciplinar, dedicada e acessível.

Para sua comodidade, dispõe de uma localização com boas acessibilidades, estacionamento fácil, horários alargados, instalações modernas e confortáveis e uma equipa disponível para o ajudar a qualquer hora do dia. Dedicação a eles a 100%, tal como eles se dedicam a si”.

❖ Visão

“Pretende ser um centro de referência ao promover o melhor tratamento dos animais de companhia, ao estar equipado com tecnologia avançada, ao apostar na especialização da sua equipa, dignificando a profissão e fazendo por merecer a confiança daqueles que o procuram porque acreditam na competência, dedicação, profissionalismo e transparência da equipa.”

❖ Valores

- 1) Profissionalismo;
- 2) Dedicção;
- 3) Ética;
- 4) Inovação;
- 5) Excelência;
- 6) Tecnologia avançada;
- 7) Formação contínua;
- 8) Serviços especializados;
- 9) Compromisso;

6. Apresentação do trabalho realizado

6.1. Introdução

Ao longo deste capítulo é apresentado o trabalho desenvolvido durante o estágio, isto é, análise/estudo de mercado, análise estratégica, questionário, “pricing” e análise financeira de forma a analisar a viabilidade do segmento de negócio em estudo. Cada secção descrita abaixo faz parte do trabalho desenvolvido durante o estágio e posteriormente apresentado ao supervisor do estagiário e direção da empresa.

6.2. Plano de Investimento

“Without a plan, even the most brilliant business can get lost. You need to have goals, create milestones and have a strategy in place to set yourself up for success.”

Yogi Berra

Um projeto de investimento/plano de negócios assenta em quatro pilares basilares, que consistem num conjunto de estudos feitos previamente, analisados, posteriormente, pelo corpo administrativo, e que funcionam como auxiliares à tomada de decisão.

1. Estudo de mercado;
2. Estudo técnico;
3. Quantificação do investimento;
4. Estudo financeiro;

Do estudo de mercado esperou-se, como resultado, valores sobre quanto a empresa poderá vender e a que preço. Estes são, geralmente, dados sob forma probabilística ou através da formulação de cenários.

A partir do estudo técnico pretendeu-se definir a base tecnológica que suportou o projeto, bem como as suas condições de laboração e técnicas em geral.

Na quantificação do investimento foram estimados os parâmetros de avaliação do projeto.

No estudo de financiamento foi analisada a forma como a empresa iria obter os fundos necessários para financiar o investimento, ou seja, como a empresa irá suportar os encargos decorrentes da aquisição de ativos imobilizados.

Ao longo do estágio foram efetuadas as etapas discriminadas acima, de forma que o resultado e o trabalho desenvolvido fosse o mais realístico possível.

6.3. Sumário Executivo

A presença, universal, da maior pandemia vivenciada desde que o mundo passou a ser apenas uma aldeia global tem criado inúmeras contrariedades, obrigando a um maior foco de trabalho a partir do domicílio, diminuindo as saídas à rua por parte da população. Esse foco de adversidade, no reverso da medalha, concebe novas necessidades.

Na sequência dessas carências, com o presente documento pretende-se discernir se a criação de um serviço de veterinário ao domicílio tem procura necessária para que se possa tornar um subsegmento de negócio rentável.

Este projeto tem como missão prestar serviços veterinários de qualidade aos clientes que, quer por imposição, quer por escolha própria, pretendem que os seus animais sejam avaliados/tratados na sua residência.

Situado no concelho de Vila Nova de Gaia, o serviço de veterinário ao domicílio solucionaria uma necessidade nos municípios próximos da sede, Hospital Veterinário de Santa Marinha, como Espinho ou o Porto.

O foco da prática do serviço ao domicílio do HVSM é proporcionar intervenções que visem:

- ❖ Conhecer e aplicar os cuidados especiais que os animais requerem;
- ❖ Promover um serviço veterinário de qualidade;
- ❖ Adequar os cuidados prestados às necessidades dos animais;

- ❖ Desenvolver atividades que promovam o melhor cuidado do animal;
- ❖ Atuar em situações de emergência;
- ❖ Adaptar-se a diferentes situações e contextos de trabalho;
- ❖ Trabalho em equipa e cooperação para alcançar objetivos comuns;
- ❖ Zelar pelo bem-estar dos animais, pelo cumprimento das prescrições de saúde e dos cuidados sanitários.

Perspetiva-se, com a crescente penetração no mercado, a criação de parcerias com profissionais veterinários na região do Grande Porto, especializados em medicina e enfermagem veterinária, de forma a facilitar a cobertura a todos os interessados neste serviço. Para tal projeta-se realizar entrevistas formais e informais para a obtenção e colaboração profissionais especializados.

O projeto em análise é diferenciado por ter como base de construção um Hospital Veterinário reconhecido no município pela sua inofismável qualidade, que facilmente colmataria os serviços/necessidades que o serviço ao domicílio não conseguisse prestar.

O investimento previsto é reduzido, sendo apenas necessário o desenvolvimento de uma aplicação que permitisse a marcação e monitorização das consultas, a colocação dos vinhos na carrinha e a aquisição de um tablet para o profissional que se deslocasse ao domicílio.

Os restantes valores seriam despesas mensais, tal como *leasing* da carrinha.

Tendo linha de análise o reduzido investimento inicial, a previsão de serviços prestados e a necessidade vigente no mercado, é previsto que o projeto comece a apresentar resultados positivos logo no primeiro trimestre de vida.

6.4. Natureza do Negócio

O serviço do veterinário ao domicílio do HVSM, que atuará na área da saúde e bem do animal, tem como público-alvo indivíduos com mais de 18 anos, com animais de companhia, residentes numa área de 30 minutos de distância de carro do hospital e que,

por impingência ou por conforto para si e para os seus animais, optam por ter um serviço de qualidade na sua habitação.

O serviço ao domicílio do HVSM oferecerá vários serviços como:

- 1) Consultas médicas;
- 2) Apoio Veterinário 24/h (com taxa de urgência);
- 3) Cuidados de Enfermagem;
- 4) Análises Clínicas;
- 5) Organização da Medicação e apoio à toma de medicamento;
- 6) Vacinação;
- 7) Desparasitação;
- 8) Reabilitação física dos animais;
- 9) *Microchip*;
- 10) Passaporte Animal;
- 11) Comportamento Animal;
- 12) Banho e Tosquia;
- 13) Eutanásia;
- 14) Serviços Fúnebres.

Numa primeira fase, está apenas prevista a realização de serviços inerentes aos serviços médicos primários, deixando para segundo planos os banhos e tosquias, os serviços funerários/eutanásia, e os planos de reabilitação física dos animais/comportamento animal.

Missão

A missão do serviço ao domicílio do HVSM é proporcionar aos seus clientes serviços veterinários de qualidade insofismável e de bem-estar animal, no conforto dos seus lares. Prestar serviços domiciliários, diagnóstico, prevenção, reabilitação e tratamento, através de um atendimento diferenciado, garantindo o bem-estar e segurança de todos os envolvidos

Visão

Trabalhar segundo uma perspetiva multidisciplinar dos animais e dos donos, promovendo ao máximo o seu bem-estar, assegurando a qualidade dos serviços prestados.

Valores

Para o desenvolvimento dos serviços prestados, o serviço ao domicílio do HVSM reger-se-á pelos valores abaixo discriminados.

- ❖ **Respeito pelos direitos dos clientes:** zelar pelo conforto dos clientes (donos e animais), com particular atenção aos aspetos sanitários;
- ❖ **Qualidade:** procurar assegurar a prestação dos melhores serviços em colaboração com as atividades desenvolvidas tendo em conta o bem-estar físico e emocional dos animais.

Ramo de atividade

O ramo de atividade está inserido na prestação de serviços ao domicílio de consultas veterinárias, enfermagem e bem-estar dos animais.

Atividades fundamentais deste segmento

- ❖ Prestar cuidados de saúde aos animais, adequando-os à sua situação clínica e às necessidades dos clientes;
- ❖ Oferecer continuidade e apoio ao plano de recuperação iniciado no domicílio, caso a situação clínica assim o exija;
- ❖ Desenvolvimento de cuidados de saúde especializados aos animais;
- ❖ Promoção da qualidade de vida dos animais com a visita domicílio;
- ❖ Dar formação aos clientes, sobre como cuidar dos animais de companhia que se encontrem em estados mais débeis.

Equipamento

Quanto ao equipamento necessário para dar início a este novo segmento:

- 1) Uma carrinha;
- 2) Equipamento Clínico;
- 3) Equipamento Informático;

- 4) Mesas;
- 5) Cadeiras.

Para além do equipamento descrito anteriormente, existe também uma vasta gama de consumíveis indispensáveis à abertura e bom funcionamento do serviço, constantes da lista seguinte:

- 1) Material Clínico;
- 2) Soro;
- 3) Medicamentos.

Localização e descrição das Instalações

O serviço, como o próprio nome indica, domicílio, não tem localização fixa. No entanto, no caso de situações que necessitem de cirurgia e/ou internamento, este projeto é parte integrante do Hospital Veterinário de Santa Marinha. O HVSM situa-se na cidade de Vila Nova de Gaia, distrito do Porto, na rua Dom Henrique de Cernache 183, 4400-625.

A localização tem como fatores positivos:

- ❖ A disponibilidade de estacionamento fácil e gratuito;
- ❖ A facilidade do acesso, dado tratar-se de um r/c, os animais e donos com dificuldades de locomoção tem acessibilidade facilitada;
- ❖ Encontra-se próximo de centros comerciais;
- ❖ Localiza-se perto do centro de Vila Nova de Gaia e a poucos minutos da cidade do Porto.
- ❖ A forte expansão populacional deste concelho;

Além do supramencionado, o hospital localiza-se numa zona que poderá cobrir, no seu serviço ao domicílio, todo o grande Porto e parte do distrito de Aveiro.

O serviço domicílio terá, numa fase inicial, um horário análogo ao praticado pela clínica de Mira, havendo possibilidade de ser alargado caso a procura o justifique.

O hospital serve como apoio ao serviço ao domicílio nos casos mais gravosos, funcionado 24/dia.

Um dos principais objetivos de se pretender funcionar com horário alargado é poder dar resposta às necessidades dos clientes/utentes fora dos horários convencionais.

Previsões a médio/longo prazo

Com este projeto pretende-se almejar:

- ❖ Notoriedade na comunidade com a prestação de cuidados de saúde e bem-estar animal ao domicílio;
- ❖ Reconhecimento por parte das entidades de saúde veterinária da relevância e qualidade dos serviços prestados;
- ❖ Advogar os melhores cuidados de saúde possível aos clientes;
- ❖ Rentabilidade económica e desenvolvimento sustentado da atividade.

6.5. Análise Estratégica

Como mencionado no enquadramento teórico a análise estratégica de um projeto passa por várias vertentes.

6.5.1. Modelo de Negócios

A análise ao modelo de negócios deste projeto foi efetuada com recurso ao Modelo de Canvas.

Segmento de Clientes:

O cliente-alvo deste projeto são todas as pessoas, maiores de idade, que tenham animais de estimação, que vivam num raio próximo do HVSM (estabelecidos 30 minutos de distância) e que, por comodidade ou por outros fatores, prefiram ser atendidas no conforto dos seus lares, evitando assim deslocações e filas.

Os clientes podem transitar das idas físicas ao HVSM, ou podem ser angariados novos clientes sem qualquer fidelização ao hospital, optando apenas pela modalidade de visita ao domicílio.

Proposta de Valor:

Oferecer uma panóplia considerável de serviços, desde consultas de rotina a banhos e tosquias, ao domicílio. O serviço deverá ser de qualidade inquestionável, pontual, com atendimento e tratamento personalizado, transmitindo conforto e confiança aos clientes. Deverá ser aplicado o mesmo sistema de fidelidade que é utilizado no HVSM, premiando os clientes com um euro de desconto a cada x euros gastos.

Canais de Distribuição:

Apostar na divulgação deste novo segmento nas redes sociais (*Instagram e Facebook*), divulgação do serviço à base de clientes existente, aplicação móvel criada e parcerias com páginas/associações animais.

Relação com o Cliente

Personalizar e adaptar o comportamento a cada cliente, criando uma relação de proximidade entre o consumidor e o HVSM.

Podem ser utilizados vários indicadores de gestão de qualidade e desempenho, como análise dos comentários nas redes sociais e realização de inquéritos, de forma a cumprir todas as exigências feitas por parte dos clientes.

Fontes de Rendimento

Cobrança de valor unitário de 5€ pela deslocação ao domicílio, caso o local de residência se situe em Vila Nova de Gaia. O valor a ser cobrado em outros concelhos deverá ser apurado *à posteriori*.

Recursos-Chave

Esta área de negócio tem como recursos-chave, os profissionais dedicados à área animal, (veterinários, enfermeiros, *pet groomers*), a marca HVSM, o hospital para casos mais graves e a aplicação que servirá para marcação e pagamento das consultas, permitindo também avaliar o serviço prestado, à semelhança do que acontecem em empresas como a Glovo.

Atividades-Chave

Serviços veterinários e de cuidado dos animais de companhia no domicílio.

Parceiros-Chave

Fornecedores dos equipamentos, responsáveis de *Software*.

Estrutura de Custos

Custos Fixos: Manutenção/Proteção da Aplicação, Recursos Humanos, *Internet Móvel* e *Renting* carrinha.

Custos Variáveis: Combustível, Publicidade, Limpeza/manutenção carrinha. Acresce-se o valor do material clínico usado nos serviços prestados no HVSM.

Desenho do Modelo de Negócio

A atividade sintetizada do serviço pode ser avaliada no esquema abaixo.

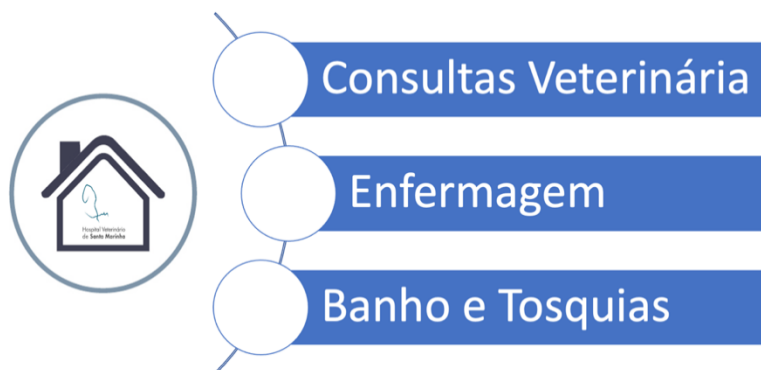


GRÁFICO 2 - MODELO DE NEGÓCIO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Numa primeira fazes só estão previstas consultas veterinárias e serviços adjacentes a esse serviço.

6.5.2. Mercado Subjacente

O serviço de veterinário ao domicílio do HVSM está inserido com CAE 75000 – Atividades Veterinárias, que “*compreende as atividades veterinárias com e sem internamento de animais de criação e companhia. Compreende os cuidados médico-veterinários prestados em hospitais, centros de atendimento médico-veterinário (CAMV), clínicas, canis, explorações agrícolas ou em outros locais por médico-veterinários, assistentes e pessoal veterinário auxiliar. Inclui tratamento médico veterinário (cirúrgicos, dentários, etc.), atividades de diagnóstico (clínico, laboratorial, patológico e outro) e de transporte de animais doentes.*”

Pertencentes a este CAE encontram-se em atividade 212 empresas registadas no distrito do Porto e 91 empresas no distrito de Aveiro.

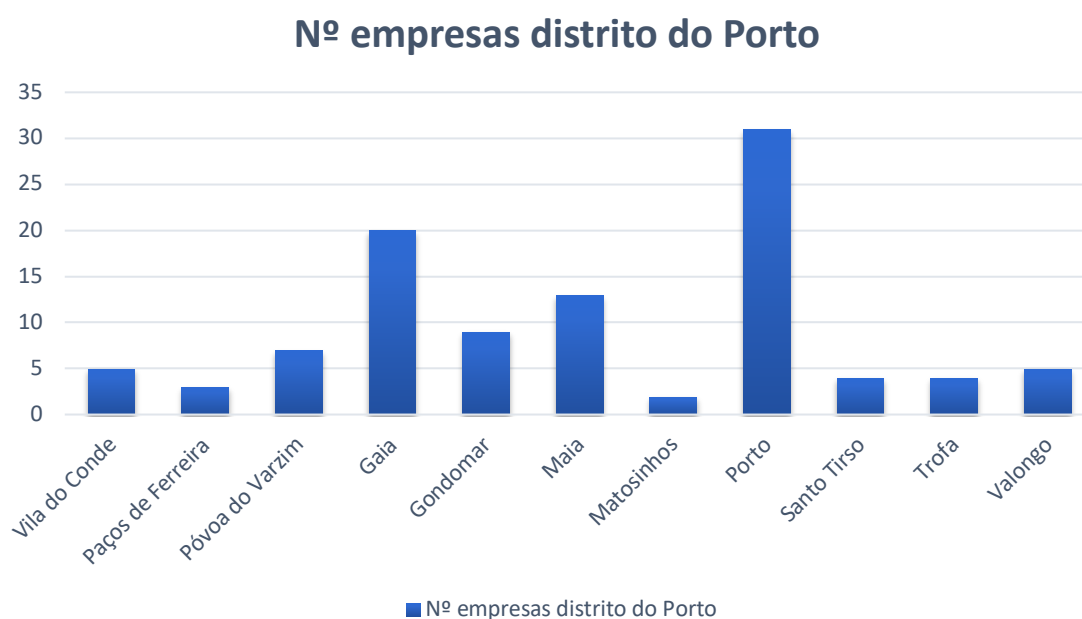


GRÁFICO 3 - Nº DE EMPRESAS DISTRITO DO PORTO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

No espaço de 30 minutos de viagem do centro de Vila Nova de Gaia encontram-se 103 empresas registadas com o CAE 75000, considerando-se como principais concorrentes a registadas nos concelhos do Porto, de Gaia e de Gondomar.

Nº empresas no Distrito de Aveiro



GRÁFICO 4 - Nº DE EMPRESAS DISTRITO DE AVEIRO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Aplicando o mesmo princípio de 30 minutos de distância do HVSM, existem 27 empresas registadas no distrito de Aveiro.

No total, no raio de distância definido, encontram-se registadas 130 empresas com o CAE 75000.

6.5.3. Análise do Meio Envoltente Contextual

Contexto Político-legal

O contexto político em Portugal encontra-se, relativamente, estável, tendo-se mantido as mesmas forças políticas, Partido Socialista (Governo) e Partido Social Democrata (Presidência), à frente do país. Existem, no entanto, a ascensão de novas forças partidárias que poderão mudar significativamente a esfera política.

Relativamente à legislação vigente para a criação de novas clínicas veterinárias as mesmas deverão seguir as orientações presentes no *Decreto-Lei n.º 184/2009* de 11 de Agosto de 2009 e os Médicos Veterinários têm que se reger pelo estatuto presente no *Decreto-Lei n.º 125/2015* de 05 de setembro de 2015.

Sendo o médico ao domicílio parte integrante do HVSM, não se verifica o primeiro decreto-lei apresentado.

Contexto Económico

No início do ano transato a economia portuguesa vivia um momento bastante favorável, evidenciando-se em fatores como o crescimento económico ou a redução da taxa de desemprego.

A chegada da pandemia em Portugal, que obrigou a uma paralisação da economia, criou uma crise global profunda, uma das maiores desde a grande depressão de 1929.

No documento “Visão Estratégica para o plano de recuperação económica e social de Portugal 2020-2030”, corrobora-se a previsão acima exposta.

O governo português previu em 2020 uma queda do PIB na ordem dos 12%, ao contrário dos 6,9% que era expectável. A nível global evidencia-se uma maior volatilidade nos mercados financeiros, aumentando os problemas relacionados com o endividamento empresarial, especialmente sobre o crédito malparado.

Além do supramencionado, previu-se uma queda de 11% para 2020, assim como uma redução de 26% do investimento e uma taxa de desemprego a rondar os 11,5%, mantendo-se esta previsões para o presente ano.

Várias cadeias de valor foram interrompidas durante o decorrer da pandemia, os circuitos de distribuição serão foram, vários estabelecimentos encerraram, diminuindo a quantidade de oferta existente.

Os setores mais prejudicados ao nível da procura (turismo e comércio) não englobam diretamente os hospitais/consultórios veterinários, mas a perda do poder de compra tende a influenciar a população na adoção/compra de animais de estimação e nos cuidados primários aos mesmos.

O desbloqueio da “bazuca” europeia, os apoios do Estado às empresas e o início da vacinação visam influenciar positivamente a retoma económica.

No gráfico abaixo apresentado podem ser observadas as projeções económicas do Banco de Portugal para o próximo triénio.

Todos os valores apresentados são percentuais.

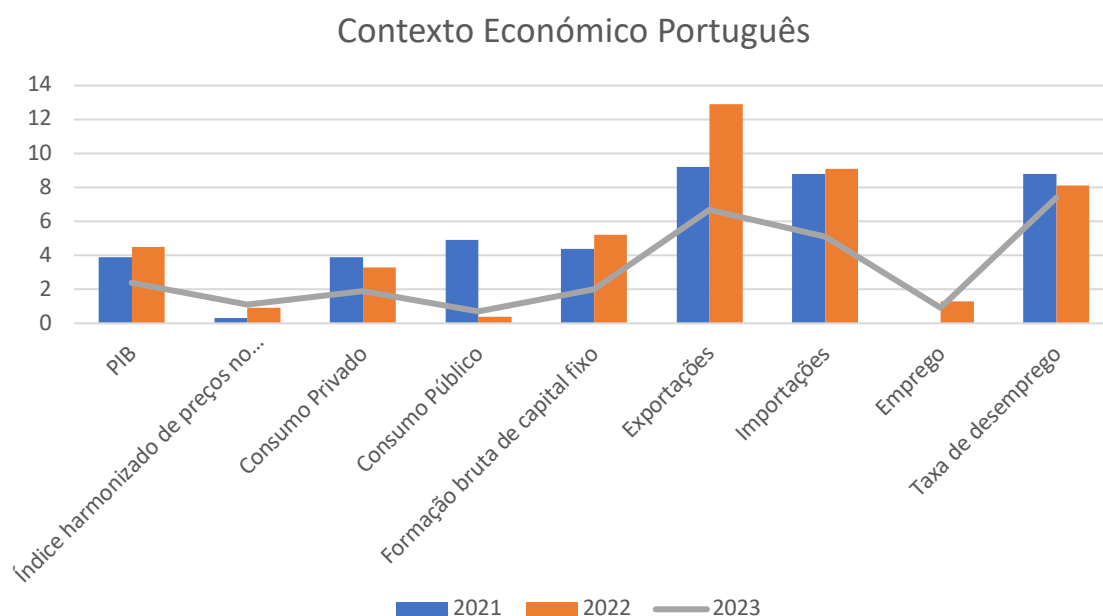


GRÁFICO 5 - CONTEXTO ECONÓMICO PORTUGUÊS

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Como se pode verificar, apesar das dificuldades económicas vigentes, o Banco de Portugal prevê que a economia evolua favoravelmente nos próximos anos.

Em relação direta à criação do novo segmento de negócio do HVSM, podemos destacar o aumento do PIB, do Consumo Privado, do emprego e redução da taxa de desemprego, o que significa que existirá, à partida, um maior poder de compra.

Do ponto de vista empresarial pode-se ainda mencionar os incentivos ao investimento existentes em Portugal. Portugal disponibiliza, atualmente, uma série de programas que visam o incentivo ao investimento para o desenvolvimento/dinamização/criação de projetos, podendo agregar-se a estes, soluções de investimento.

Abaixo estão discriminados alguns dos programas, atualmente disponíveis, segundo o portal [eportugal](http://eportugal.gov.pt):

Portugal 2020

O programa Portugal 2020 auxilia as organizações de quatro maneiras distintas:

- a) Competitividade e Internacionalização;
- b) Inclusão Social e emprego;

- c) Recursos Humanos;
- d) Sustentabilidade e uso eficiente dos recursos disponíveis.

Estes quatro domínios têm como intuito o crescimento das empresas e a criação de emprego.

Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva

Este projeto foi criado com a intenção de ajudar a inovação nas empresas numa série de domínios como:

- a) Novos produtos e/ou serviços;
- b) Otimização dos sistemas produtivos através da aplicação de novos conhecimentos;
- c) Novos processos de produção, fabrico, logística e distribuição.

De acordo com o portal [eportugal](http://eportugal.gov.pt), são considerados para este programa os investimentos realizados numa das seguintes tipologias, independentemente da sua natureza ou forma jurídica.

- a) A criação de um novo estabelecimento;
- b) O aumento da capacidade de um estabelecimento já existente;
- c) A diversificação da produção de um estabelecimento para produtos não produzidos anteriormente no estabelecimento;
- d) A alteração fundamental do processo global de produção de um estabelecimento existente.

Vale Indústria 4.0

Este sistema de incentivos ao investimento visa a implementação de uma estratégia tecnológica nas organizações, alinhavada com as bases da Indústria 4.0, tendo com objetivo o aumento da competitividade das empresas.

Este projeto pretende promover a transformação digital das PME através das novas tecnologias, criando mudanças disruptivas nos modelos de negócio.

Contexto Sociocultural

Portugal evidencia um contexto muito próprio neste nível de análise. Vivemos num país pequeno, na ponta mais ocidental do continente europeu, com uma população a rondar os dez milhões de habitantes, situando-se os grandes centros urbanos nos distritos do Porto e de Lisboa. A maior parte das pessoas habita no litoral, encontrando-se grande parte do interior do país desertificado, apesar dos incentivos providenciados para que a população migre para interior do país.

Não obstante o facto de vivermos num estado laico, 88,7% das pessoas consideram-se católicas.

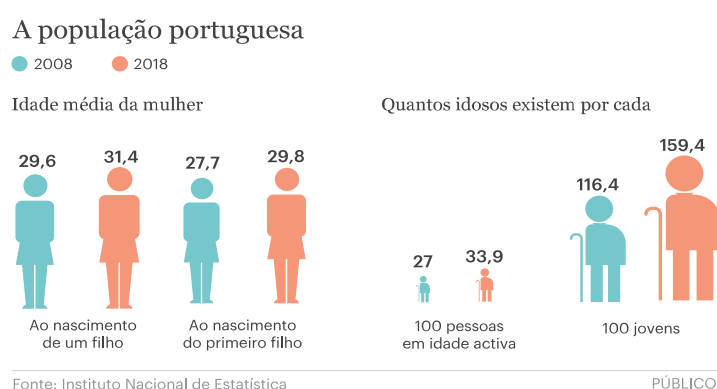


FIGURA 10 - A POPULAÇÃO PORTUGUESA
FONTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

A população, devido à redução da taxa de natalidade e do aumento da esperança média de vida, é bastante envelhecida, o que poderá criar problemas estruturais graves num futuro próximo.

A escolaridade obrigatória em Portugal é até ao 12º ano (ou até aos 18 anos de idade), havendo ainda 5,2% de analfabetos em 2011. Por outro lado, quase 40% da população residente em Portugal, na faixa etária dos 25 aos 34 anos, é licenciada.

Mais de metade dos portugueses são considerados população ativa e a idade da reforma para 2022 é, neste momento, de 66 anos e 7 meses.

A remuneração média em Portugal ronda os 970€. Apesar do valor apresentado ser razoável, a disparidade entre as várias classes sociais é cada vez maior, verificando-se uma classe média cada vez menos populosa.

Vivemos numa sociedade altamente consumista, em que as últimas inovações tecnológicas são excessivamente invejadas.

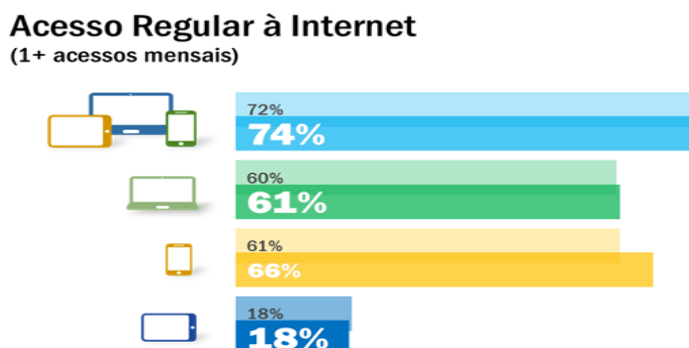
A adoção de animais duplicou, em muitos centros de adoção, sendo, no entanto, contrastado pelo aumento dos abandonos, apesar do alargamento da legislação existente em defesa dos animais de companhia.

A Lei n.º 8/2017, de 03 de março de 2017, estabelece o regime jurídico dos animais, estando o código penal previsto nos artigos 387.º, 388.º, 388.º A e 389.º do Decreto-Lei n.º 48/95, revisto a 23 de agosto de 2017.

Contexto Tecnológico

Apesar das vicissitudes da demografia e do contexto português, a Atomico calcula que tenha havido um investimento superior a 400 milhões de dólares em tecnologia em Portugal, sendo que o crescimento tecnológico é cinco vezes superior ao que se verifica no resto da Europa.

Em Portugal, de acordo com dados da Anacom, 96,8% dos portugueses têm telemóvel (7,5 milhões têm smartphone) e mais de três quartos da população acedem à internet através do seu smartphone, verificando-se um aumento gradual ao longo dos últimos anos. Analisando o número de acessos móveis, verificou-se que, no final de 2019, o total de meios habilitados a utilizar o serviço situava-se nos 17,6 milhões. Se falarmos apenas da população mais jovem, 99% dos jovens com idades entre os 10 e os 24 anos têm telemóveis inteligentes e em números absolutos existem mais de 20 milhões de telemóveis ativos em Portugal, duas vezes a população portuguesa.



Fontes: Bareme Internet 2019 e 2020
Universo: Portugal Continental, 15+ anos (8 563 501 indivíduos - Censos 2011)
Acesso regular: pessoas com 1+ acessos mensais a páginas web

FIGURA 11 - ACESSO REGULAR À INTERNET

FONTE: BAREME INTERNET

A implementação do 5G em Portugal também trará novas oportunidades, tanto na ótica do utilizador como por parte das empresas.

Focando-me mais na perspetiva das empresas, as mesmas também têm acesso a uma boa rede de infraestruturas.

A partir de plataformas, como as redes sociais, as empresas conseguem divulgar facilmente os seus produtos e de sistemas, como o *Big Data*, que permitem cruzar e analisar a quantidade exponencial de dados estruturados e não estruturados que são gerados a cada segundo, de forma que as organizações possam obter “*insights*” rápidos.

Usando plataformas como *Big Data*, as empresas conseguem, também, extrair informações de mercado como necessidades ou insatisfações de clientes a partir de, por instância, do cruzamento de dados internos com a análise de redes sociais, criando assim, valor para as organizações.



FIGURA 12 - *BIG DATA*

FONTE: NEILPATEL

6.5.4. Análise do Meio Envoltante Transaccional

Clientes

O segmento de mercado que o serviço de veterinário ao domicílio do HVSM, visa atingir, como referido previamente, são indivíduos com mais de 18 anos, com animais de estimação (cães, gatos, animais exóticos, ...) que considerem ser mais cómodo a visita a casa do que a deslocação ao hospital, que não possuem transporte próprio, que contêm dificuldades de locomoção, que os seus animais tenham algum grau de incapacidade que não lhes permita caminhadas longas, ou que estejam confinadas em casa e não se podem deslocar e que vivam num raio de 30 minutos do Hospital Veterinário.

Fornecedores

Os fornecedores de material médico seriam os mesmos que fornecem o HVSM, sendo apenas necessário adaptar a nota de encomenda à procura existente para o serviço de veterinário ao domicílio.

A nível tecnológico, o fornecedor também seria o que facultaria a Internet para o HVSM que forneceria:

- a) *Tablet*;
- b) Pacote de dados móveis e comunicação;

PTisp - Almouroltec, Lda

- a) *Cloud Protect*;
- b) *Server Backup*
- c) *Cloud Storage*;
- d) *Disaster Recovery*
- e) *Cloud Files*

Serviria como sistema redundante de proteção da aplicação do hospital e permitiria uma maior interligação entre os dados e o sistema do serviço ao domicílio e o HVSM.

LeasePlan

- a) *Leasing* de Carrinhas.

Relativamente ao desenvolvimento e manutenção da aplicação/plataforma, o sistema pode ser implementado e gerido com base em recursos humanos internos (gestor de sistemas) e com uso de ferramentas gratuitas ou adquirindo o serviço a um fornecedor externo.

Concorrentes

Consideram-se concorrentes diretos todos os serviços que façam serviço de veterinário ao domicílio no distrito do Porto, tenham ou não, como *backup* um hospital ou clínica veterinária.

Como concorrentes diretos foram identificados os seguintes:

a) **Veterinários sobre Rodas** - é uma empresa situada no distrito de Lisboa e do Porto (Porto, Vila Nova de Gaia, Maia, Póvoa do Varzim e Vila do Conde), dedicada ao cuidado e tratamento dos animais de companhia em casa. Tem os seus serviços subdivididos em duas categorias distintas, o Pets sobre rodas e o Veterinário ao domicílio. Serviços efetuados:

- 1) Treino Canino;
- 2) Enfermagem Veterinária;
- 3) *Pet Táxi*;
- 4) Consulta Veterinária ao domicílio;
- 5) Vacinação de Animais de estimação;
- 6) Certificado Veterinário;
- 7) Desparasitação ao domicílio;
- 8) Análises Clínicas;
- 9) *Microchip*;
- 10) Eutanásia;
- 11) Serviço Fúnebre;
- 12) Comportamento animal (cães e gatos).

b) **Happy Tails** - é uma empresa que presta, desde 2005, serviços de cuidado a animais de estimação no grande Porto. É composta por um grupo de colaboradores especializados e com experiência na prestação de *petsitting*, medicina veterinária e educação canina. Fornece serviços como:

- 1) Consultas ao domicílio;
- 2) Vacinação ao Domicílio;
- 3) Banhos e Tosquias ao domicílio.

c) **Dr. Bigodes** - é uma empresa situada no distrito de Lisboa e do Porto (Porto, Vila Nova de Gaia, Maia, Gondomar, Matosinhos, Valongo e Vila do Conde), dedicada ao cuidado e tratamento dos animais de companhia em casa. Serviços prestados:

- 1) Consulta de rotina;
- 2) Vacinação;
- 3) *Microship*;
- 4) Análises Clínicas;
- 5) Dermatologia;
- 6) Comportamento Animal;
- 7) Passaporte e certificado veterinário;
- 8) Desparasitação Interna e Externa;
- 9) Eutanásia;
- 10) Medicina Integrativa
- 11) Banho SPA;
- 12) Banho e Tosquia;
- 13) *Grooming* de raça;
- 14) *Night Out*;
- 15) *Pet Sitting*;
- 16) *Dog Walking*.

Oferece ainda, através do seu serviço *My bigodes*, marcação online em tempo real, plano de saúde personalizado, lembretes do plano de saúde, historial clínico do animal de estimação e acompanhamento contínuo e prestará, brevemente, a possibilidade dos seus clientes adquirirem pacotes com diversos tipos de serviços.

d) **Veterinário em casa** - considera-se como uma empresa inovadora na vertente do veterinário ao domicílio que presta serviços personalizados. Encontra-se na região norte de Portugal (Vila Nova de Famalicão, Esposende, Barcelos, Vizela, Guimarães, Braga, Vila Verde, Amares, Póvoa de Lanhoso, Trofa, Santo Tirso, Porto, Matosinhos, Ofir e Vila do Conde) e prestam serviços como:

- 1) Programa de saúde animal;
- 2) Vacinação e desparasitação;
- 3) *Microship*;
- 4) Passaporte Animal;
- 5) Nutrição
- 6) Consulta Geral;
- 7) Enfermagem;
- 8) Análises Clínicas;
- 9) Banhos e Tosquias;
- 10) Parceria com hospital parceiro para internamentos e cirurgias.

e) **Flores Vet** - é um serviço de veterinário ao domicílio que acompanha os seus animais do pré ao pós-consulta, localizado na região do Grande Porto. Serviços efetuados:

- 1) Programa de saúde animal;
- 2) Vacinação e desparasitação;
- 3) *Microship*;
- 4) Passaporte Animal;
- 5) Nutrição
- 6) Consulta Geral;
- 7) Enfermagem;
- 8) Análises Clínicas;
- 9) Banhos e Tosquias;
- 10) Parceria com hospital parceiro para internamentos e cirurgias.

f) **Domus Vet** - Não possui informação complementar no seu site.

<i>Concorrentes:</i>	a)	b)	c)	d)	e)	f)
<i>Consultas</i>	P	P	P	P	P	P
<i>Enfermagem</i>	P	x	P	P	P	N/A
<i>Pet Grooming</i>	x	P	P	P	x	N/A
<i>Pet Sitting</i>	x	x	P	x	x	N/A
<i>Presente em todas as freguesias de Gaia</i>	P	N/A	x	x	N/A	N/A
<i>Funerais/Eutanásia</i>	P	x	P	x	P	N/A
<i>APP</i>	x	x	x	x	x	N/A
<i>Parceria com Hospitais</i>	x	x	x	P	P	N/A

TABELA 4 - ANÁLISE CONCORRÊNCIA

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

De todos os concorrentes diretos identificados os mais completos são, insofismavelmente, os Veterinários sobre Rodas e o Dr. Bigodes. Têm, no entanto, falhas que podem ser devidamente aproveitadas, como a falta de uma parceria com hospitais para casos mais graves. O Dr. Bigodes, apesar de operar no concelho de Vila Nova de Gaia, não oferece cobertura a todas as freguesias.

De salientar que nenhuma das empresas supramencionadas oferece serviço ao domicílio a zonas da parte norte do distrito de Aveiro, o que poderá ser aproveitado caso se considere ser uma zona financeiramente rentável.

Como concorrentes indiretos podemos considerar Hospitais e Clínicas veterinárias que, apesar de providenciarem serviços ao domicílio, essa área não é considerada como principal foco da sua área de negócios.

- ❖ Hospital Veterinário de Gaia;
- ❖ Hospital Veterinário da Maia;
- ❖ Hospital Veterinário da Trofa;
- ❖ Hospital Veterinário de Gondomar;
- ❖ Amicão Clínica Veterinária;
- ❖ OneVet Clínica Veterinária;
- ❖ Clínica Veterinária de Santo Ovídeo;
- ❖ Clínica Veterinária Monte dos Burgos.

6.5.5. Cinco Forças de Porter

Poder Negocial dos Fornecedores

A criação deste subsegmento de negócio do HVSM não está dependente de um só fornecedor.

Relativamente à entrega de material clínico, tal como referido anteriormente, só será necessário adaptar a nota de encomenda face à procura existente. Além disso, existem vários fornecedores de material veterinário em Portugal, diminuindo o poder negocial deles.

Relativamente ao meio de transporte, apesar de ter sido indicada apenas uma empresa, todas as marcas automóveis possuem programas de *leasing* para as organizações. O mesmo se passa com a operadora de telefone, com empresas especializadas no *design*/criação da aplicação para o HVSM e para a proteção do *software/Cloud*. Havendo vários fornecedores distintos, para cada uma das situações, o poder negocial dos mesmos é, claramente, mais diminuto.

Os custos inerentes a cada um dos fatores acima mencionado, à exceção do material médico, não é, por norma, muito avultado.

Poder Negocial dos Clientes

A oferta de veterinários ao domicílio no concelho de Vila Nova de Gaia é, por enquanto, limitada, e as empresas que mais serviços têm ao seu dispor não possuem parcerias com hospitais veterinários para situações mais gravosas. Como mencionado acima, se o

HVSM pretender apostar em concelhos como Espinho ou Santa Maria da Feira, locais onde nenhuma empresa efetua serviços ao domicílio.

Assim sendo, tendo em consideração a pouca oferta existente nas áreas mencionadas, o poder negocial dos clientes ainda é reduzido.

Ameaça de Novas Entradas

Esta área de análise deverá ser dividida em duas vertentes, a entrada neste segmento de empresas já existentes no mercado (hospitais e clínicas com nome registado), e empresas que pretendem entrar de raiz.

No primeiro caso, tendo em consideração a situação presentemente vivida, o serviço ao domicílio é extremamente valorizado, fazendo com que este segmento se torne extremamente apelativo para as empresas. Face aos custos normais que um hospital gera, o valor de entrada neste segmento deverá ser residual, tornando o potencial de novas entradas bastante elevado.

No reverso da medalha, se uma empresa se pretender instalar de raiz, sem ter como base uma clínica ou hospital, o potencial é mais reduzido por várias razões. Primeiro por que o valor a despende é mais avultado, em segundo porque já existem empresas apenas focadas neste segmento de mercado que já são reconhecidas e já estão estabelecidas e em terceiro lugar porque o mercado geral da medicina veterinária encontra-se saturado (cinco veterinários por cada dez mil habitantes, a média europeia é 3,8). Todos estes fatores aumentam o risco de negócio e tornam a entrada neste mercado menos apelativa.

Ameaça de Produtos Substitutos

A ameaça de novos produtos é extremamente reduzida, a única concorrência que poderá surgir a este nível é a existência de consultas de rotina por videochamada. Todos os outros serviços deverão ser feitos presencialmente, e tratando-se de uma área de serviços/saúde, esta ameaça é residual.

Rivalidade entre Concorrentes

De uma forma genérica, Portugal é dos países da união europeia com mais veterinários por 10 mil habitantes. Se todos tivessem como intuito abrir um negócio, como referido acima, o mercado ficaria saturado rapidamente.

A realidade é um pouco distinta em Gaia. Apesar de haver uma panóplia considerável de clínicas veterinárias, apenas existem dois hospitais, o HVSM e o Hospital Veterinário de Gaia.

Voltando ao segmento deste plano de negócios, como já foi referido, existem poucas empresas a fazê-lo na região norte, menos ainda a oferecerem serviço em todos as freguesias de Gaia, quase nenhuma tem como parceria um hospital e nenhuma oferece uma aplicação que torne as marcações rápidas e intuitivas. Assim sendo, teoricamente, existe espaço para a criação deste segmento por parte do HVSM.

6.5.6. Análise SWOT

A Análise SWOT é empregue para a análise do ambiente interno e externo das organizações, servindo como uma ferramenta de apoio ao planeamento estratégico. A matriz sintetiza, relativamente aos fatores internos, as forças (pontos positivos) e as fraquezas (pontos negativos). Analogamente, são também resumidos os principais fatores externos, as oportunidades, que poderão aumentar o potencial de crescimento das organizações e as ameaças, que poderão delimitar a vantagem competitiva das empresas.

Forças

As forças da análise SWOT são os elementos internos do negócio que potenciam o objetivo estratégico analisado, estando todos os elementos sob o controlo da empresa.

- ❖ “*Know How*” adquirido desde 2010, ano de abertura do HVSM;
- ❖ Disponibilização de vários serviços através do HVSM e do *Pet Hotel*;
- ❖ Nenhum hospital veterinário em Gaia oferece este serviço;
- ❖ Tem como base para casos mais graves o HVSM;
- ❖ Marca consolidada no mercado;
- ❖ Equipa de Veterinários de qualidade insofismável;
- ❖ Reconhecimento da competência do HVSM em plataformas como o *Google*;
- ❖ Conhecimento geral do mercado;
- ❖ Relações com parte dos fornecedores estabelecidas;
- ❖ Base de clientes fidelizada;

- ❖ Relação preço-qualidade;
- ❖ Situação Financeira favorável.

Fraquezas

As fraquezas da análise SWOT são os elementos internos que interferem negativamente na capacidade das organizações em atingirem os objetivos propostos.

- ❖ Capital necessário;
- ❖ Segmento de mercado um pouco distinto;
- ❖ Inexperiência neste segmento de negócio;
- ❖ Novo paradigma de negócio;
- ❖ Necessidade de novos fornecedores;
- ❖ Gastos extra com a parte informática;
- ❖ Despesas de deslocação;
- ❖ Gastos em recursos humanos.

Oportunidades

As oportunidades da análise SWOT não estão sob o controlo das empresas, consistindo assim em fatores externos que contribuem positivamente para o sucesso das organizações.

- ❖ A pandemia obriga as pessoas a passar mais tempo em casa;
- ❖ Utilização das tecnologias de informação para divulgação deste novo segmento;
- ❖ Comunicação imediata com o consumidor;
- ❖ Mercado não se encontra saturado;
- ❖ Serviço personalizado para os clientes;
- ❖ Utilização de jovens licenciados nas visitas ao domicílio;
- ❖ Os clientes podem manter as suas rotinas;
- ❖ Não existe filas de espera;
- ❖ Reduz o *stress* dos animais;
- ❖ Evita deslocações, reduzindo o risco de trauma para os animais;
- ❖ Minimiza a exposição a parasitas.

Ameaças

As ameaças da análise SWOT não estão sob o controlo das empresas, consistindo assim em fatores externos que contribuem para a diminuição da competitividade das organizações ou para a não concretização dos objetivos delineados.

- ❖ Concorrência na região do grande Porto;
- ❖ Marcas estabelecidas neste ramo;
- ❖ Poucas barreiras à entrada neste segmento, a empresas já existentes;
- ❖ Atratividade do negócio;
- ❖ Comparação de preços imediata através da internet;
- ❖ Crise económica;
- ❖ Consultas por videochamada.

6.5.7. Fatores críticos de sucesso

Fatores críticos de sucesso (FCS) são os pontos-chave que, se bem executados, definem e garantem o desenvolvimento/crescimento de uma empresa e do respetivo negócio de forma que os objetivos propostos sejam atingidos. No reverso da medalha, se esses mesmos fatores forem descurados ou negligenciados, a organização irá percorrer um caminho turbulento em direção ao fracasso.

Os fatores críticos de sucesso devem ser encontrados através de um estudo exaustivo dos objetivos das organizações, derivando da missão, visão e valores das mesmas, tornando-se referências obrigatórias e basilares para que as empresas/negócios suplementares possam sobreviver, competir e consigam ser bem-sucedidas, independentemente do segmento em que estiverem inseridas.

Além do supra enunciado, os FCS ajudam os gestores a definirem as diretrizes para a implementação e controlo dos processos produtivos e de gestão e podem ser aplicados de forma distinta de acordo com o segmento (baixo, médio ou alto) ou conforme a indústria em que a empresa se insere (cuidados de saúde aos animais, têxtil, agropecuária, farmacêutica, etc.). A identificação destes fatores pode ser subdividida em dois seções distintas, uma mais genérica e outra diretamente aplicada ao projeto em análise.

Em primeira instância é imperioso que as empresas possuam uma situação financeira estável e consolidada, que a administração seja composta por gestores/líderes que tragam mais valias inquestionáveis, deter um conhecimento profundo do mercado, ter um bom relacionamento com todos os participantes envolvidos na cadeia de valor, ter uma localização e saber divulgar bem o produto/serviço a ser vendido/prestado.

Na área específica dos serviços veterinários, mais concretamente nos veterinários ao domicílio, existem outros fatores que têm que ser forçosamente bem executados. Neste segmento pode-se identificar os seguintes:

- ❖ Pontualidade;
- ❖ Qualidade do serviço prestado;
- ❖ Profissionalismo;
- ❖ Empatia por parte dos profissionais de saúde veterinária;
- ❖ Flexibilidade e dinamismo;
- ❖ *Know How*;
- ❖ Carteira de clientes;
- ❖ Aplicação no telefone para marcação de consultas;
- ❖ Gestão eficiente dos recursos.

Tendo em consideração as análises supra efetuadas definiu-se que a estratégia a ter neste segmento de negócio seriam as seguintes;

- ❖ Publicitação deste novo segmento via redes sociais e manutenção e angariação de novos clientes;
- ❖ Qualidade dos serviços prestados;
- ❖ Garantir uma boa relação qualidade/preço dos serviços prestados (otimização dos custos de serviços prestados; *just-in-time*);
- ❖ Diversificação do leque de serviços prestados;
- ❖ Contratos/acordos com subsistemas de saúde, seguradoras, permitindo assegurar os cuidados essenciais a utentes/clientes de todos os estratos socioeconómicos.

6.6. Análise Projetiva

Recolha de dados

A investigação qualitativa é um processo moroso, rigoroso e sistemático que descreve ou interpreta a realidade e que exige um conhecimento tão aprofundado quanto possível dos métodos e técnicas que permitam desenvolver essa investigação.

De acordo com Bell, (1993, p. 87) “*seja qual for o procedimento de recolha a adotar, deverá sempre examiná-lo criticamente e ver até que ponto ele será fiável e válido.*” Esta autora associa duas características ao processo de recolha de dados: a fiabilidade e a validade dos dados. Se a primeira característica indica a coerência existente entre a formulação de questões e a relevância na obtenção de dados, e a sua verificação só ocorrerá aquando do processo experimental de recolha de dados. Já a segunda indica “*um método mede ou descreve o que supostamente deve medir ou descrever.*” (ibidem, p. 88)

Bogdan & Biklen, (1994, p. 113) consideram que “*o trabalho de campo se refere ao estar dentro do mundo do sujeito (...)*” e acrescentam não só que “*a qualidade do trabalho de campo passa pelo estabelecimento de relações, quer o método seja a observação participante, a entrevista ou a busca de documentos.*” (ibidem, p. 114) Como também “*(...) os acontecimentos vulgares tornam-se dados quando vistos de um ponto de vista particular – o do investigador.*” (ibidem, p. 149)

Amostra

Silvestre (2007), refere que, estatisticamente falando, a amostra é o número de elementos retirados de um conjunto mais geral, designados de universo ou população. Este conjunto serve como objeto de análise para o investigador poder retirar conclusões.

Para este trabalho de pesquisa, foi realizado um inquérito à população residente, essencialmente, no distrito do Porto e que tivessem animais de estimação.

Projeto, técnicas e instrumentos

Neste estudo de natureza predominantemente qualitativo, foi procurado recolher os dados pretendidos utilizando apenas uma técnica de investigação: Inquérito por Questionário.

O questionário foi preenchido através da ferramenta *Google Forms* e teve como propósito averiguar se as pessoas, com mais de 18 anos, com animais de estimação estariam predisponíveis a utilizar serviços de veterinário e/ou bem-estar animal ao domicílio e se estariam dispostos a despende um valor extra pelo serviço efetuado.

A recolha, tratamento de dados e sua respetiva análise, teve como intuito a análise da viabilidade (ou não) do trabalho efetuado no estágio realizado no Hospital Veterinário de Santa Marinha.

Técnicas e instrumentos

De acordo Bogdan & Bilken (1994), Tuckman (2002) e Quivy & Campenhout (2003) existem três grandes grupos de métodos de dados que se podem ser utilizados como fontes de informação nas investigações qualitativas:

- a) A observação;
- b) O inquérito/questionário;
- c) Análise de documentos.

O facto de o investigador recorrer diversos métodos para a recolha de dados, permite-lhe obter diferentes perspetivas sobre a mesma situação, bem como obter informação diferente natureza e poder proceder a comparações entre as diversas informações, efetuando a triangulação da informação obtida. Deste modo a triangulação é um processo que permite evitar ameaças à validade interna inerente à forma como os dados de uma investigação são recolhidos.

Para a realização deste projeto, como enunciado previamente, apenas foi utilizado o questionário como ferramenta de investigação.

Inquérito por questionário

Com o inquérito por questionário pretendemos colocar aos inquiridos, um conjunto de questões sobre as suas opiniões e as suas expectativas relativamente à escola. Segundo Quivy & Campenhout (1992, p. 190) “*O inquérito por questionário (...) consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, (...) uma série de perguntas relativas (...) às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas*

expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.”

A grande maioria dos dados usados para conceção de investigação provêm de inquéritos por questionários, a recolha de dados realizada através da aplicação de um inquérito por questionário tem como premissa a facilidade que o mesmo representa para a recolha da informação necessária sobre a temática em estudo e, simultaneamente permite quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação e à identificação de predominâncias e tendências.

Quivy & Campenhoudt (1992, p. 190) identificam duas variantes em relação a este tipo de técnica de recolha de dados. Assim, o questionário chama-se de “*administração direta*” quando o próprio inquiridor o completa a partir das respostas que lhe são fornecidas pelo inquirido. Apelida-se de “*administração indireta*” quando é o próprio inquirido que o preenche. (ibidem, p. 190).

Bell (1993) afirma que “*os inquéritos constituem uma forma rápida e relativamente barata de recolher um determinado tipo de informação (...)*.” (ibidem, p. 100). Para esta autora “*o objetivo de um inquérito é obter informação que possa ser analisada, extrair modelos de análise e tecer comparações.*” (ibidem, p. 25). No entanto, acrescenta que a “*(...) conceção de um inquérito, só será atingida depois de ter realizado todo o trabalho preliminar relacionado com o planeamento, consulta e definição exata da informação que necessita de obter.*” (ibidem, p. 99)

Marconi & Lakatos (2003), referem que um questionário é um instrumento de recolha de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas. Os mesmos autores indicam como principal vantagem deste instrumento, o facto de possibilitar o estudo uma ampla variedade de fenómenos, não sendo necessária a presença do investigador para que o respondente responda às questões, conseguindo atingir várias pessoas ao mesmo tempo, permitindo, assim, a obtenção um elevado número de dados.

Com a aplicação do questionário, pretende-se recolher informação e quantificá-la, acerca da forma como as pessoas percecionam o serviço ao domicílio dos veterinários, tornando a análise do projeto mais viável e realista.

Tendo como base a informação acima, através da plataforma Google Forms, foi implementado, durante o estágio, um questionário (divulgado nas redes sociais do HVSM e do executante do projeto), tendo sido obtida uma amostra de 169 pessoas. O questionário dos resultados teve como propósito a apreciação da opinião dos questionados sobre este segmento de negócio, projetar a procura inicial e servir como base de apoio à definição da taxa de deslocação.

Questões mais relevantes

<i>Questões</i>	Maior %	Menor %
<i>Género</i>	Feminino	Masculino
<i>Residência</i>	Vila Nova de Gaia	Santa Maria da Feira
<i>Animais de estimação</i>	Sim	Não
<i>Nº de Animais</i>	1	4+
<i>Ida ao Veterinário</i>	Sim	Não
<i>Veterinário ao Domicílio</i>	Sim	Não
<i>Regularidade Veterinário</i>	Às vezes	Sempre
<i>Regularidade “Pet Care”</i>	Nunca	Sempre

TABELA 5 - RESPOSTAS QUESTIONÁRIO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Para efeitos da análise, as questões acima expostas foram as consideradas as mais relevantes para a realização do projeto. Todos os gráficos estão projetados no Anexo de gráficos.

Relativamente à amostra, das 169 pessoas que responderam ao inquérito, sensivelmente dois terços dos inquiridos pertencem ao género feminino e praticamente 50% têm

residência em Vila Nova de Gaia, concelho onde se situa a Hospital Veterinário. Mais de 4/5 das pessoas entrevistadas têm animais de estimação.

De todos os inquiridos, 82,2% tinham pelo menos um animal de estimação, criando uma amostra específica de 139 pessoas. Analisando apenas parcelas individuais, a maior parte dos questionados têm apenas um animal, no entanto, observando o conjunto como um todo, mais de metade desfrutam da companhia de pelo menos dois animais.

A amostra obtida demonstra que a grande maioria das pessoas que responderam ao questionário têm cães ou gatos. O resultado obtido em outras espécies é meramente residual.

Das 139 pessoas inquiridas 135 (97,1%) costumam levar os seus animais a consultórios e/ou hospitais veterinários e 129 (92,8%) usufruiriam de um serviço de veterinário ao domicílio se o seu hospital de eleição o providenciasse. Extrapolando os resultados para termos absolutos poderíamos concluir que a cada 100 pessoas, tendo animais de estimação ou não, haveria 76 (76,3%) que usufruiriam de serviços de veterinário ao domicílio. Se a análise se cingir apenas à população com animais de companhia, em cada 100 pessoas, praticamente 93 (92,8%) usufruiriam do serviço em análise.

Das 129 pessoas que usufruiriam do serviço de veterinário ao domicílio 91 (70,5%) iriam-no utilizar às vezes. As restantes 38 (29,5%) utilizaram-no muitas vezes ou sempre. A situação altera-se um pouco no serviço de banhos e tosquias ao domicílio. Mais de 43% dos inquiridos nunca desfrutariam deste serviço e 38,8% utilizaram-no apenas às vezes. Apenas os restantes 17,9% usufruiriam dos banhos e tosquias assiduamente.

Relativamente ao grau de importância dada à panóplia de serviços que poderiam ser prestados ao domicílio (consultas, banhos e tosquias, passaporte animal, ...), os que os inquiridos consideram ser mais relevantes são as consultas veterinárias (106 indivíduos avaliam como importante ou muito importante), a vacinação (101 indivíduos), a enfermagem (105 indivíduos) a reabilitação física dos animais (100 indivíduos), e a Eutanásia (97 indivíduos). De realçar o facto dos serviços que mais sujeitos consideraram ser muito importante serem a reabilitação física, a vacinação e a eutanásia.

Em segundo lugar, a nível da importância aparecem as análises clínicas com 90 inquiridos a considerarem o serviço como importante ou muito importante, a desparasitação com 94 indivíduos e o comportamento animal com 95.

Em terceiro lugar pode-se considerar o *Microchip*, onde 81 sujeitos consideram ser importante ou muito importante e os serviços fúnebres com uma amostra de 85 indivíduos.

Nos três patamares supra dissecados, a percentagem mais baixa de inquiridos a considerarem o serviço de importância considerável situa-se no 62,7% (*microchip*) e o valor mais alto ronda os 82,1% (consultas veterinárias). Inversamente, pode-se considerar os seguintes serviços como os menos relevantes para serem prestados ao domicílio: Passaporte do animal e banhos/tosquias. No primeiro caso 66 inquiridos consideram o serviço como indiferente ou pouco/nada importante e no segundo serviço a amostra com a mesma conceção sobre a relevância dos serviços sobe para os 70 indivíduos.

6.7. Preço

Dos inquiridos que demonstraram interesse em usufruir do serviço de veterinário ao domicílio, a vasta maioria (91,5%) estaria disposta a pagar pela deslocação às suas habitações.

Relativamente à taxa máxima pela deslocação ao domicílio que os inquiridos estariam dispostos a despendar, a abordagem poderá ter uma génese geral ou mais específica.

De forma global, 37 indivíduos (28,7%) estariam dispostos a pagar apenas 2,50€, 51 (39,5%) pagariam até 5€, 32 (24,8%) despenderiam 10€, e os restantes 9 (7%) pagariam 10€ ou mais pelo serviço. O valor médio máximo a pagar é de 6,22 euros.

Numa abordagem mais específica podemos explicar vários segmentos. Em primeira instância podemos analisar o valor máximo a pagar por concelho.

<i>Área de residência</i>	Qual a taxa máxima que estaria disposto/a a despendar pela visita ao domicílio?
Espinho	8€
Gondomar	7,5€
Maia	7,5€
Matosinhos	8,75€
Outro	7€
Porto	6€
Santa Maria da Feira	5€
Vila Nova de Gaia	7€
Total geral	7€

TABELA 6 - VALOR A PAGAR PELA DESLOCAÇÃO CONFORME A ÁREA DE RESIDÊNCIA

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Com base na tabela supra apresentada pode-se concluir que a média do valor máximo a pagar é relativamente uniforme, apresentando o seu expoente mínimo em Santa Maria da Feira (5€) e valor máximo em Matosinhos (8,75€). A média geral ronda os 7€, sendo um pouco superior à média geral.

De uma forma geral pôde-se observar que, por norma, quantos mais forem os serviços prestados e/ou a complexidade dos mesmos, mais os inquiridos estão dispostos a despende um valor superior pela deslocação ao domicílio. O valor médio máximo a pagar também é de 7€, seguindo a tendência da tabela referente à área de residência.

<i>Com que regularidade usufruiria de serviços veterinários ao domicílio?</i>	Média de Qual a taxa máxima que estaria disposto/a a despende pela visita ao domicílio?
Às vezes	7€
Muitas vezes	7€
Sempre	8€
Total geral	7€

TABELA 7 - VALOR A PAGAR POR ASSIDUIDADE VETERINÁRIO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

<i>Com que regularidade usufruiria de serviços de banho e tosquia ao domicílio?</i>	Média de Qual a taxa máxima que estaria disposto/a a despende pela visita ao domicílio?
Às vezes	7€
Muitas vezes	7€
Sempre	6,25€
Total geral	7€

TABELA 8 - VALOR A PAGAR POR ASSIDUIDADE "PET CARE"

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Paradoxalmente, inverte-se a situação nos banhos e tosquiadas ao domicílio, em que os inquiridos que usufruiriam sempre do serviço estariam dispostos a pagar, em média, 75 cêntimos menos dos que usariam apenas às vezes e muitas vezes. O valor geral médio a pagar segue, todavia, a tendência apresentada acima.

Tendo como base todos os gráficos analisados, as respostas aos inquéritos e a análise estratégica poder-se-á definir de forma mais escrupulosa o valor a cobrar pela deslocação ao domicílio.

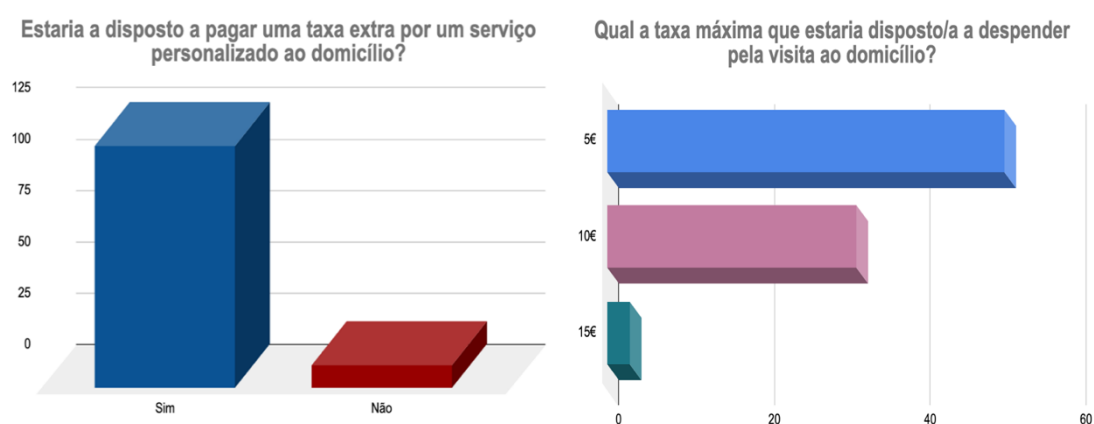


GRÁFICO 6 - TAXA A COBRAR PELO SERVIÇO AO DOMICÍLIO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

6.7.1. Política de preço

Na fase embrionária do projeto, a deslocação ao domicílio será feita, exclusivamente, no concelho de Vila Nova de Gaia. Assim sendo, o cálculo da taxa extra a cobrar terá como base os custos associados ao serviço (*Renting* da carrinha, combustível, serviço de *internet*, publicidade, limpeza/manutenção e as despesas de proteção da *APP*). Os montantes citados encontram-se discriminados na tabela abaixo.

FSE MENSAIS PREVISTOS		FSE ANUAIS PREVISTOS
Combustível	100	1200
Limpeza, Higiene e Conforto	50	600
Proteção Aplicação	50	600
Despesas Publicidade	50	600
Renting Viatura	394	4728
Dados Móveis	30	360
Seguros	0	0
TOTAL FSE'S	674	8088

TABELA 9 - FSE

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

O custo da taxa foi calculado com base na fórmula estipulada para o cálculo do valor remuneratório por hora, presente no artigo 271º do código do trabalho, que é $(\text{Remuneração} * 12) / (52 * 40)$.

Assim sendo, adaptando a fórmula para este caso específico temos:

$$\text{Valor por hora} = (674 * 12) / (52 * 40) = 3,89\text{€}$$

Para fazer face a eventuais despesas adicionais foi definido o valor unitário de cinco euros (5€) como taxa de deslocação.

6.7.2. Projeções Financeira

Para o cálculo das projeções financeiras foi assumido um horário de trabalho análogo ao da Clínica Veterinária de Mira.

Segunda-Feira: 10:00 -12:30 / 15:00 – 19:30

Terça-Feira: 10:00 -12:30 / 15:00 – 19:30

Quarta-Feira: 15:00 – 19:30

Quinta Feira: 10:00 -12:30 / 15:00 – 19:30

Sexta-Feira: 10:00 -12:30 / 15:00 – 19:30

Sábado: 10:00 – 18:00

Assumindo-se que cada consulta terá uma duração média de trinta minutos e que a deslocação para o domicílio seguinte durará, aproximadamente, quinze minutos, perfazendo um intervalo de quarenta e cinco minutos entre consultas.

Assim sendo, o médico ao domicílio poderia efetuar cerca de dez consultas nos dias que trabalhasse a tempo inteiro, seis consultas na quarta-feira e oito consultas no sábado, perfazendo um total de cinquenta e quatro consultas (54) semanais.

$$54 * 52 = 2808 \text{ consultas anuais}$$

$$2808 / 12 = 234 \text{ consultas mensais}$$

$$2808 / 4 = 702 \text{ consultas trimestrais}$$

Assumindo-se um cenário mais pessimista, em que cada consulta só poderá ser marcada com uma hora de intervalo, implicaria uma redução para apenas quarenta e quatro (44 consultas semanais).

$$44 * 52 = 2288 \text{ consultas anuais}$$

$$2288 / 12 = 191 \text{ consultas mensais}$$

$$2288 / 4 = 572 \text{ consultas trimestrais}$$

Para o cálculo deste exercício foi utilizada uma extrapolação dos dois valores e assumiu-se um valor médio de 49 consultas por semana $((54+44) / 2)$.

$49 * 52 = 2548$ consultas anuais

$2548 / 12 = 212$ consultas mensais

$2548 / 4 = 637$ consultas trimestrais

PREVISÃO DE VENDAS															
Serviços prestados ao domicílio	Valor Recebido unidade	2º Trimestre		3º Trimestre		4º Trimestre		1º ano		Índice Cres. Prev.	2º ano		Índice Cres. Prev.	3º ano	
		Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor		Quant.	Valor		Quant.	Valor
Consulta	31,5 €	190	5 985,0 €	210	6 615,0 €	240	7 560,0 €	640	20 160 €	1,5	960	30 240 €	1,4	1344	42 336 €
Consulta Controlo	17,5 €	50	875,0 €	55	962,5 €	65	1 137,5 €	170	2 975,0 €	1,4	238	4 165,0 €	1,35	321	5 623 €
Consulta Exóticos	40 €	20	800,0 €	25	1 000,0 €	30	1 200,0 €	75	3 000,0 €	1,25	94	3 750,0 €	1,2	113	4 500 €
Consulta + Microship	61,5 €	20	1 230,0 €	25	1 537,5 €	30	1 845,0 €	75	4 612,5 €	1,3	98	5 996,3 €	1,2	117	7 196 €
Microship + Vacinação + Consulta	50 €	20	1 000,0 €	25	1 250,0 €	30	1 500,0 €	75	3 750,0 €	1,3	98	4 875,0 €	1,2	117	5 850 €
Desparasitação Int. Jov. + Consulta	35,5 €	10	355,0 €	15	532,5 €	20	710,0 €	45	1 597,5 €	1,3	59	2 076,8 €	1,2	70	2 492 €
Desparasitação Int. Adul. + Consulta	38 €	10	380,0 €	15	570,0 €	20	760,0 €	45	1 710,0 €	1,3	59	2 223,0 €	1,2	70	2 668 €
Consulta + Vacinação Raiva	30 €	25	750,0 €	30	900,0 €	35	1 050,0 €	90	2 700,0 €	1,3	117	3 510,0 €	1,2	140	4 212 €
Consulta + Vacinação Múltipla	30 €	25	750,0 €	30	900,0 €	35	1 050,0 €	90	2 700,0 €	1,3	117	3 510,0 €	1,2	140	4 212 €
Consulta + Raiva + Vacinação	55 €	10	550,0 €	15	825,0 €	20	1 100,0 €	45	2 475,0 €	1,3	59	3 217,5 €	1,2	70	3 861 €
Totais		380	12675	445	15093	525	17913	1350	45680		1896	63564		2503	82949

TABELA 10 - PREVISÃO DE VENDAS

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Foi previsto uma ocupação média de 60% nas consultas no segundo trimestre deste ano, perfazendo um total 380 consultas com uma faturação de doze mil seiscentos e setenta e cinco euros (12675€). Para o terceiro e quarto trimestre previu-se um crescimento geral de, aproximadamente, 19%. O quarto trimestre contaria com uma taxa de reservas de 82%. O primeiro ano (abril a dezembro de 2021) teria uma percentagem de utilização a rondar os 71% e um valor faturado de quarenta e cinco mil e seiscentos e oitenta euros.

Relativamente às previsões para o segundo ano foi utilizado um fator de atualização de 1.5 nas consultas, 1.4 nas consultas de rotina, 1.25 nas consultas exóticas e 1.3 nos restantes serviços prestados (fator de atualização tem em atenção o trimestre extra), tendo sido apurado uma faturação de sessenta e três mil quinhentos e sessenta e quatro euros (63564€). A faturação sofreu um incremento médio mensal de, sensivelmente, 4% passando de cinco mil e setenta e seis euros (5076€) para cinco mil duzentos e noventa e sete euros (5297€)

A taxa de reserva apurada foi de 74,4 %, verificando-se um aumento de 3,4% face ao ano inicial.

O terceiro ano prevê-se como o ano de consolidação, verificando-se um aumento da faturação de quase 33% (82949€). A percentagem de reservas rondará os 98% (aumento de 24% face ao ano transato), verificando-se uma utilização quase plena das capacidades iniciais previstas (recursos humanos, FSE).

MAPA RESUMO DE PREVISÃO DE VENDAS					
2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Ano 1	Ano 2	Ano 3
12675	15093	17913	45680	63564	82949

TABELA 11 - MAPA RESUMO PREVISÃO DE VENDAS

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

MAPA DE PREVISÃO DE CONSUMOS		
Ano 1	Ano 2	Ano 3
29874	38583	46637

TABELA 12 - MAPA RESUMO PREVISÃO DE CONSUMOS

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

6.8. Indicadores Financeiros

Foram efetuadas três projeções, uma estimada, uma pessimista e uma otimista.

Cash-Flow Global	Cenário 1			
	0	1	2	3
Descrição				
1. Prestação Serviços		45680	63564	82949
2. CEVMC		18272	25426	33180
3. Custos com Pessoal		4064	5419	5419
4. Custos com Publicidade		50	50	50
5. Outros FSE		7488	7688	7988
6. Depreciação do ex. º		720	720	720
7. EBIT		15086	24261	35592
8. IRC		3168	5095	7474
8.1 Derrama Municipal		151	243	356
9. Resultado Líquido (RL)		11767	18924	27762
10. CFOperacional		12487	19644	28482
Investimento em Capital F	4200			
12. Cash-Flow Global	(4 200 €)	8287	15444	24282
13. VAL	43 813,0 €			
14. TIR	250%			
15. PRI	275 dias			
			Fator de Atualização	
			0	

TABELA 13 - CENÁRIO NORMAL

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Para a rubrica CEVMC foi utilizada uma ponderação de 40% do valor faturado com os serviços prestados. Com os custos com pessoal foi assumido a utilização de um médico veterinário em regime de estágio profissional IEFP (comparticipação de 65% por parte do estado).

CUSTOS COM O PESSOAL									
Categoria	Rem. Base	Encargos sociais/mês			Total Custos Pessoa/mês	Anos			
		35,00%	Subsídio Alimentação	Seguros		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
0 €	790 €	276,6 €	130 €	45,00 €	451,6 €	4 064 €	5 419 €	5 419 €	5 419 €

TABELA 14 - GASTOS COM PESSOAL

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

No valor do investimento está previsto o desenvolvimento da Aplicação para a marcação das consultas (3000€), a aquisição de um *tablet* com 4G para o uso diário pelo médico veterinário (600€) e colocação dos vinis na carrinha (600€), totalizando um investimento inicial de quatro mil e duzentos euros (4200€). Esse valor é depreciado a 20% ano, perfazendo uma depreciação anual de setecentos e vinte euros (720€). Não foram

considerados empréstimos bancários para este investimento, por isso o fator de atualização é 0.

O cálculo do IRC foi utilizado conforme o *artigo 3º do CIRC*, sendo tributado a 21%. A este valor acresce a derrama municipal que, de acordo com o *Ofício Circulado N.º 20229*, de 2021/02/16, publicado pela Autoridade Tributária e Aduaneira é de 1% em negócios até cento e cinquenta mil euros (150 000 €).

Relativamente aos resultados, o Resultado Líquido (RL), é sempre positivo tendo sido de onze mil setecentos e sessenta e sete (11 767 €) no primeiro ano. O crescimento no segundo ano é residual do que o que os resultados aparentam, apesar do incremento verificado superar os 60% e do RL ter sido de dezoito mil novecentos e vinte e quatro euros (18 924 €). Isto deve-se ao maior número de meses faturados no segundo ano do projeto. Uma maior discriminação contabilística demonstraria uma evolução de “apenas” 14% entre os dois anos.

O maior avanço nos resultados foi previsto entre o segundo e terceiro ano, que obteve um RL de vinte e sete mil setecentos e sessenta e dois euros (27 762 €). A variação do RL entre os dois anos ultrapassa os 50%.

MAPA PREVISÃO MARGEM BRUTA		
Ano 1	Ano 2	Ano 3
35%	44%	44%

TABELA 15 - PREVISÃO MARGEM BRUTA

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

A margem bruta com a previsão supra exposta é de 35% no primeiro ano, subindo para 44% no segundo ano do exercício. Mantém-se estancado no terceiro ano.

MAPA PREVISÃO LÍQUIDA		
Ano 1	Ano 2	Ano 3
26%	30%	33%

TABELA 16 - MAPA DE PREVISÃO LÍQUIDA

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

A tendência de crescimento verificada na margem bruta é verificada, identicamente, na previsão da margem líquida. No primeiro ano é de 26%, subindo para 30 % no segundo ano e para 33% no terceiro ano.

Tanto o *Cash-Flow* operacional quer o *Cash-Flow* global apresentam a tendência de crescimento do RL e das margens de lucro, apresentado sempre resultados positivos (também se deve ao baixo investimento inicial no caso do *Cash-Flow global*).

O VAL (valor atualizado líquido) e a TIR (taxa interna de rentabilidade), apresentam valor apelativos para o lançamento do projeto. O VAL é de quarenta e três mil e oitocentos e treze euros (43 813 €) e a TIR é 250 %. O investimento inicial seria recuperado ao final de duzentos e setenta e cinco dias (275). Como acima referido, tais valores só atingem os valores apresentados, devido ao baixo investimento inicial e à utilização de recursos humanos com recurso a apoios estaduais. Ainda assim, todos os valores são extremamente positivos, o que alicerçado ao baixo risco existente apresentam uma atratividade considerável do negócio.

Cenário Pessimista

Foi efetuada uma previsão com valores mais cautelosos, onde se verifica uma redução geral de 20 % do valor faturado no cenário supra apresentado, acompanhado de uma redução análoga no CEVMC e nos gastos com publicidade. A redução de 5 % nos FSE deve-se, essencialmente ao menor gasto de combustível, mantendo-se os outros valores estáveis.

Cash-Flow Global		Cenário 2 (Pessimista)		
Descrição	% Variação	1	2	3
1. Prestação Serviços	80%	36544	50851	66359
2. CEVMC	80%	14618	20340	26544
3. Custos com Pessoal	0%	4064	5419	5419
4. Custos com Publicidade	80%	40	40	40
5. Outros FSE	95%	7114	7304	7589
6. Depreciação do ex. ^o	0%	720	720	720
7. EBIT		9989	17028	26048
8. IRC		2098	3576	5470
8.1 Derrama Municipal		100	170	260
9. Resultado Líquido (RL)		7791	13282	20317
10. CFO Operacional		8511	14002	21037
Investimento em Capital F	4200			
12. Cash-Flow Global	(4 200 €)	4311	9802	16837
13. VAL	26 750,26 €			
14. TIR	155%			
15. PRI	457 dias			

Fator de Atualização
0

TABELA 17 - CENÁRIO PESSIMISTA

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Apesar da redução considerável dos valores faturados, todos os indicadores financeiros (RL, *Cash-Flow*, VAL e TIR), apesar de valores mais discretos face ao que foi verificado nas tabelas acima, apresentam resultados positivos, atrativos e de crescimento sustentável entre os períodos em análise.

O VAL baixa para os vinte e seis mil e setecentos e cinquenta euros e vinte e seis cêntimos (26 750,26 €) e a TIR decresceu para 155 %, valores, contudo, bastante acima dos valores de referência para aceitação de projetos.

O período de recuperação do investimento é de, sensivelmente, um ano e três meses.

A exemplo do cenário otimista (apresentado abaixo) não foram efetuados cálculos de previsão da margem bruta e líquida dos resultados obtidos.

Cenário Otimista

Cash-Flow Global		Cenário 3 (Otimista)		
Descrição	% Variação	1	2	3
1. Prestação Serviços	130%	59384	82633	107834
2. CEVMC	130%	23754	33053	43133
3. Custos com Pessoal	100%	4064	5419	10838
4. Custos com Publicidade	125%	75	75	75
5. Outros FSE	110%	8237	8457	14618
6. Depreciação do ex. ^o	0%	720	720	720
7. EBIT		22535	34909	38449
8. IRC		4732	7331	8074
8.1 Derrama Municipal		225	349	384
9. Resultado Líquido (RL)		17577	27229	29990
10. CF Operacional		18297	27949	30710
Investimento em Capital F	4200			
12. Cash-Flow Global	(4 200 €)	14097	23749	26510
13. VAL	60 156,46 €			
14. TIR	381%			
15. PRI	153 dias			
			Fator de Atualização	
			0	

TABELA 18 - CENÁRIO OTIMISTA

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Neste cenário foi projetado um aumento de 30 % do volume dos serviços prestados, associando-se um aumento de 30 % com os consumos, de 25 % nos gastos com publicidade e de 10 % nos outros FSE (aumento do gasto de combustível e de limpeza da carrinha).

Os resultados obtidos são, obviamente, positivos. A título de exemplo, no terceiro ano o RL ronda os trinta mil euros (30 000 €) de lucro e os *Cash-Flow Global* cifra-se nos vinte e seis mil e quinhentos e dez euros (26 510 €).

À semelhança dos resultados analisados acima (cenário 1 e 2), verifica-se uma evolução indiscutível em todos os indicadores financeiros em análise. Tanto a VAL como a TIR apresentam valores altíssimos, tendo em conta todas as variáveis do negócio, e a recuperação do investimento seria atingida em menos de meio ano.

No terceiro ano, contudo, como o número de consultas previstas ultrapassa as duas mil quinhentos e quarenta e oito previstas (2548), implica um aumento de 200 % nos gastos com pessoal (aquisição de outro médico estagiário em regime de estágio profissional) e de 183 % com os FSE (necessidade de efetuar segundo *Renting* de carrinha, associado a aumento de limpeza, combustível e *internet* móvel). No terceiro ano teria que haver, igualmente, um ajuste no investimento com o acréscimo de outro *tablet* e do *vinil* na segunda carrinha, num total de mil e duzentos euros (1 200 €).

Estas adendas não prejudicariam, consideravelmente, a liquidez do projeto, existindo até projeção de crescimento económico nos anos seguintes.

Sumariamente, em todos os cenários existe viabilidade económica/financeira para o avançar do projeto, verificando-se sinais positivos em todos os indicadores financeiros aqui explorados.

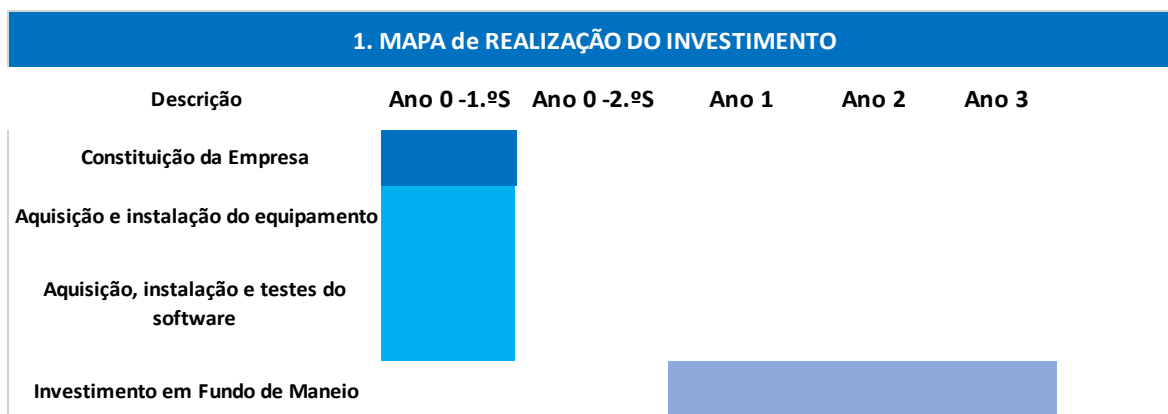


TABELA 19 - MAPA DE REALIZAÇÃO DO INVESTIMENTO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Na imagem acima é retratado, sucintamente, o plano de investimento e evolução do projeto ao domicílio do HVSM.

7. Conclusão

As mudanças decorrentes da globalização, o aumento da concorrência, a volatilidade dos mercados, o ritmo acelerado de desenvolvimento tecnológico, levam a que empresas desenvolvam competências e capacidades que aumentem a sua flexibilidade e capacidade de permanente atualização. Preconizam-se para estes contextos a adoção de modelos de organização mais flexíveis, a introdução de novos modelos de organização do trabalho e/ou de práticas inovadoras de trabalho. O mercado de trabalho já não é o preconizado por Karl Max, uma luta entre trabalhadores e burguesia, mas um desafio dos tempos modernos. A nova economia, ou a economia baseada na informação e no conhecimento, caracteriza-se por um funcionamento em rede, sem barreiras de tempo, distância localização, e por novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e adaptáveis, menos hierarquizadas, onde modos de ação mais sustentáveis são adotados.

Este relatório de estágio tem como objetivo apresentar o trabalho desenvolvido no HVSM durante o estágio curricular. As atividades delineadas, para a realização desta intervenção, ocorreram de acordo com as expectativas iniciais, proporcionando a colocação em prática de conteúdos, assuntos e matérias apreendidas durante o percurso académico, constituindo uma oportunidade, por excelência, para contactar com distintas realidades e contextos, até então tratados de forma predominantemente teórica, possibilitando implementar alguns dos conhecimentos adquiridos no percurso académico.

As atividades desenvolvidas ao longo do estágio consubstanciaram-se como extremamente desafiantes e permitiram que saberes arcadianos pudessem ser vivenciados, em vários níveis.

Para além de todas as atividades e do projeto desenvolvidos, a maior aprendizagem foi o simples facto de ser possível experimentar a vida ativa e desse modo, ter a oportunidade de conhecer uma dinâmica organizacional real. Foi, insofismavelmente, uma fase essencial para o desenvolvimento enquanto profissional, permitindo ter uma visão mais clara e objetiva do funcionamento de uma instituição em contexto real, porque existe, de facto, uma distância entre a teoria e a prática, que deste modo pode ser colmatada/preenchida.

O projeto permitiu trabalhar com áreas distintas da Gestão, contribuindo positivamente para o enriquecimento do estágio realizado. Além das *soft e hard skills* desenvolvidas pelo parte do estagiário, também a organização acolhedora saiu favorecida com o trabalho realizado e com a partilha de ideias e informações que poderão ser fundamentais para o sucesso do negócio discutido ao longo do presente relatório.

Não obstante os pontos fortes enumerados não podemos deixar de enunciar as limitações que foram sentidas ao longo desta intervenção. Desde logo, os constrangimentos causados pela Covid-19 levaram a que não tivesse havido uma experiência de estágio “presencial”, causando algumas limitações a nível de comunicação e do trabalho desenvolvido. O trabalho presencial permitiria uma comunicação mais clara e um estudo mais exaustivo de algumas temáticas.

Ainda assim, a natureza prática e o tipo de trabalho desenvolvido permitiram tirar ilações sobre a mudança de comportamento da sociedade e da importância dos serviços ao domicílio, independentemente da natureza do mesmo. Mais concretamente, foi possível acompanhar a fase de planeamento da expansão do negócio de uma PME.

Finalizando, em termos práticos, o presente relatório de estágio contribuiu para o aprofundamento de conhecimentos e para uma compreensão adequada sobre as principais ferramentas e meios de crescimento/desenvolvimento utilizados pelas empresas pretendem sair da sua área de conforto. Os dados recolhidos, assim como os resultados apresentados, podem representar um importante contributo para a empresa de estágio, permitindo-lhes analisar os aspetos essenciais ao sucesso do serviço veterinário ao domicílio e a probabilidade de sucesso do mesmo.

Em suma, o estágio curricular realizado no Hospital Veterinário Santa Marinha, foi, sem dúvida, muito gratificante e chegou ao final desta etapa, e feita a avaliação da mesma, inferimos que este contribuiu de forma bastante significativa para o desenvolvimento pessoal e profissional, permitindo a aquisição de competências transversais.

“Whether you think you can or you think you can’t - you’re right.”

Henry Ford

Referências Bibliográficas

Abecassis, F., & Cabral, N. (2000). *Análise Económica e Financeira de Projetos*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Atrill, P. (2006). *Financial Management for Decision Makers*. Pearson Education.

Allen, M. (2011). *Finanças Corporativas*. Mc Graw Hill.

Atkinson, R. (1999). Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.

Barbosa, L., & Pinho, P. (2016). Estrutura de Financiamento das Empresas. *Revista de Estudos Económicos*, 2(1), 1-30.

Barros, C. (1995). *Decisões de Investimento e Financiamento de Projetos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Barros, H. (2007). *Análise de Projetos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Bell, J. (1993). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva-Publicações.

Berkun, S. (2005). *The Art of Project Management* (Pp. I-XII). O'reilly.

Betz, F. (2018). *Strategic Business Models: Idealism and Realism in Strategy*. Emerald Group Publishing.

Bogdan, R., & Bilken, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Brealey, A., Et Al. (2018). *Principles of Corporate Finance, 12/E* (Vol. 12). Mcgraw-Hill Education.

Burkhart, T. Et Al. (2011). Analyzing the Business Model Concept – A Comprehensive Classification of Literature. *German Research Center for Artificial Intelligence (DFKI)*, 1-18.

Caixa Geral De Depósitos. (29 De Setembro De 2014). Saiba Como Financiar a Internacionalização da sua Empresa. Obtido de Caixa Geral de Depósitos: <Http://Saldopositivo.Cgd.Pt/Empresas/Saiba-Como-Financiar-Internacionalizacaoda-Sua-Empresa/>

Chatterjee, S. (2013). Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review*, 55(2), 97-124.

Chatterjee, S. (2016). Airbnb: Business Model Development and Future Challenges. *Ivey School of Business Foundation*.

Cleland, D. (1998). *Field Guide to Project Management* (Pp. 3-33). New York: Van Nostrand Reinhold.

Deloitte. (2015). *Deloitte*. Retrieved From Deloitte: <Https://Www2.Deloitte.Com/Content/Dam/Deloitte/Br/Documents/Conteudos/Pmes/PME2015.Pdf>

Fabozzi, J., & Peterson, P. (2003). *Financial Management and Analysis* (Vol. 132). John Wiley & Sons.

Fernandes, C., Et Al. (2012). *Análise Financeira-Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Graham, R., & Harvey, R. (2001). The Theory and Practice of Corporate Finance: Evidence from the Field. *Journal of Financial Economics*, 60(2-3), 187-243.

Gompers, P., & Lerner, J. (2001). The Venture Capital Revolution. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 145-168.

Harrison, J., & John, S. (2013). *Foundations in Strategic Management*. Cengage Learning.

Heagney, J. (2012). *Fundamentals of Project Management*. American Management Association

Henry, A. (2021). *Understanding Strategic Management*. Oxford University Press.
https://www.hospvetsantamarinha.com/?Gclid=Cj0KCQiAw9qOBhC-Arisag-Rdn69jzjfjmobavrbvtlnipgc3aef4myxwuroga5w_Xbqvvrueejk6_Iaapsjealw_Wcb

Hunger, D. (2020). *Essentials of Strategic Management*. Pearson

IPMA, G. (2015). *Individual Competence Baseline*. Nijkerk, The Netherlands, 432.

Joyce, A., & Paquin, L. (2016). Joyce, Alexandre, And Raymond L. Paquin. "The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models." *Journal of Cleaner Production* 135 135, 1474-1486.

Jones, R., George, M., & Hill, W. (2000). *Contemporary Management*. Boston, MA: Irwin/Mcgraw-Hill.

Krasniqi, A. (2007). Barriers to Entrepreneurship and SME Growth in Transition: The Case of Kosova. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(01), 71-94.

Marconi, M. & Lakatos E. (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica*. S. Paulo: Atlas.

Marques, A. (1998). *Conceção e Análise de Projetos de Investimento*. Edições Sílabo, Lisboa, Portugal.

Meredith, R., Shafer, M., & Mantel Jr, J. (2017). *Project Management: A Strategic Managerial Approach*. John Wiley & Sons.

Morris, P., Patel, M., & Wearne, S. (2000). Research into Revising the APM Project Management Body of Knowledge. *International Journal of Project Management*, 18(3), 155-164.

Namugenyi, C., Nimmagadda, L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. *Procedia Computer Science*, 159, 1145-1154.

Nogueira, C. (2019, Novembro). *Análise Financeira na Gestão Empresarial*. Retrieved From Caixa Geral de Depósitos: https://www.cgd.pt/Sustentabilidade/Negocio-Responsavel/Documents/Masterclassv_Analisefinanceiranagestaoempresarial.Pdf

Ommani, A. (2011). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis for Farming System Businesses Management: Case of Wheat Farmers Oo Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9448-9454.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Alta Books Editora, 14-44.

Parnell, A. (2013). *Strategic Management*. Sage.

Pinto, K., & Slevin, P. (1988). Critical Success Factors Across the Project Life Cycle. Drexel Hill, PA: Project Management Institute.

Porfirio, J., Couto, G., & Lopes, M. (2004). Avaliação de Projetos – Da Análise Tradicional às Opções Reais. *Publisher Team*.

Porter, M., Kim, W., & Mauborgne, R. (2011). *HBR's 10 Must Reads on Strategy* Harvard Business Press.

Porter, M (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.

PMBOK. (2000). *Project Management Body of Knowledge (Pmbok® Guide)*. In Project Management Institute.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências da Educação*. Lisboa: Gradiva

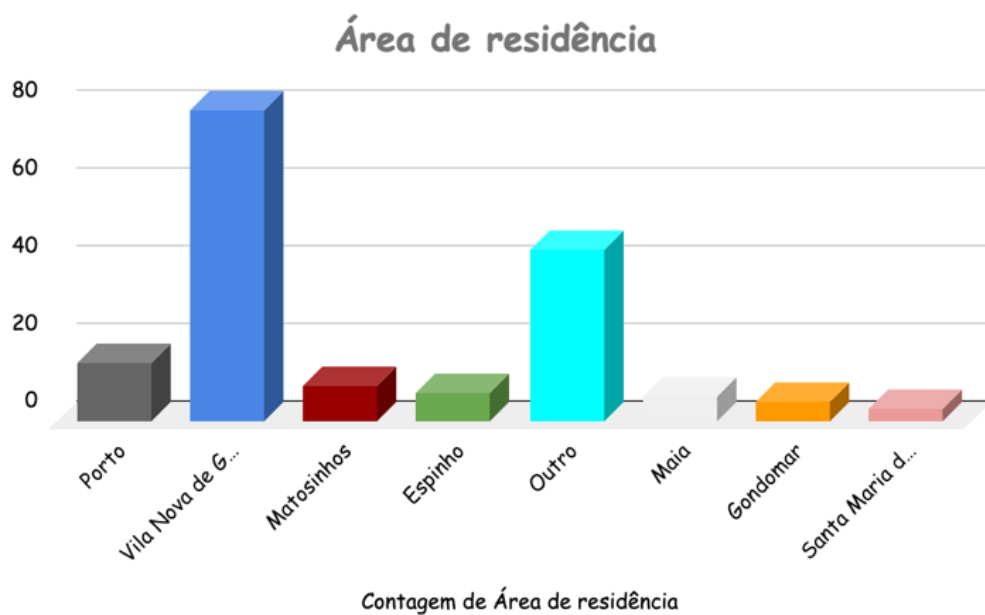
Robbins, S., & Coulter, M. (2007). Principles of Management. *Fourth Edition, Tehran: Office of Cultural Studies*.

Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2014). *PEST Analysis*. Wiley Encyclopedia of Management

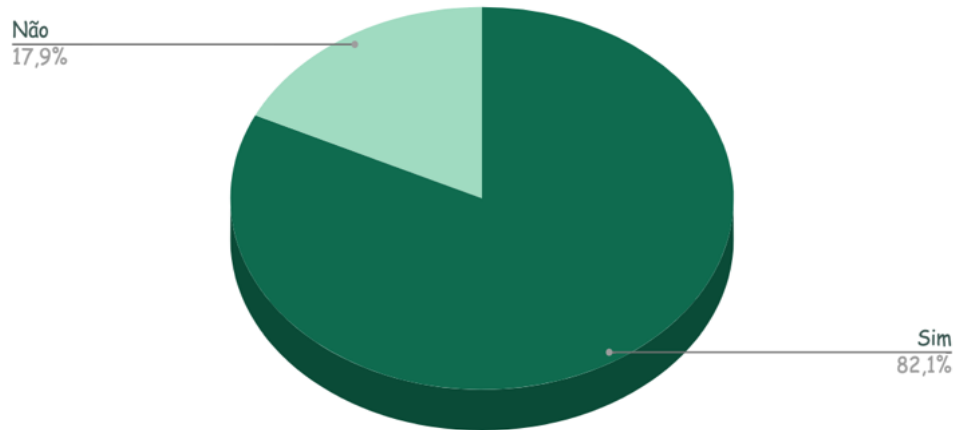
- Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis*. Leadership Library
- Silvestre, A. (2007). *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. Escolar Editora.
- Soares, I., Moreira, C., Pinho, C., & Couto, J. (2015). *Decisões de Investimento: Análise Financeira de Projetos* (4ª Edição).
- Spieth, P. Et Al. (2014). Business Model Innovation – State of the Art and Future Challenges for The Field. *R&D Management*, 1-11.
- Stellingwerf, R., & Zandhuis, A. (2013). *ISO 21500 Guidance on Project Management – A Pocket Guide*. Van Haren.
- Stolovitch, H., & Keeps, E. (2006). *Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, and Potential*. John Wiley & Sons.
- Teixeira, N. (2017). *As Fontes de Financiamento e a Criação de Valor Financeiro*. XXVII Jornadas Hispano-Lusas.
- Xirimimbi, A. L. P. (2018). *Avaliação de projetos de investimentos em contexto de risco e incerteza*. Masters dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Wirtz, B. (2011). Business Model Management. *German University of Administrative Sciences Speyer*, 01, 09-39.
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision-Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.
- Zhou, H., & De Wit, G. (2009). Determinants and Dimensions of Firm Growth. *SCALES EIM Research Reports (H200903)*.
- Zott, C. Et Al. (2010). The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, And Future Research. *IESE Business School – University of Navarra*, 1-06.

Anexo - Resultados do Inquérito

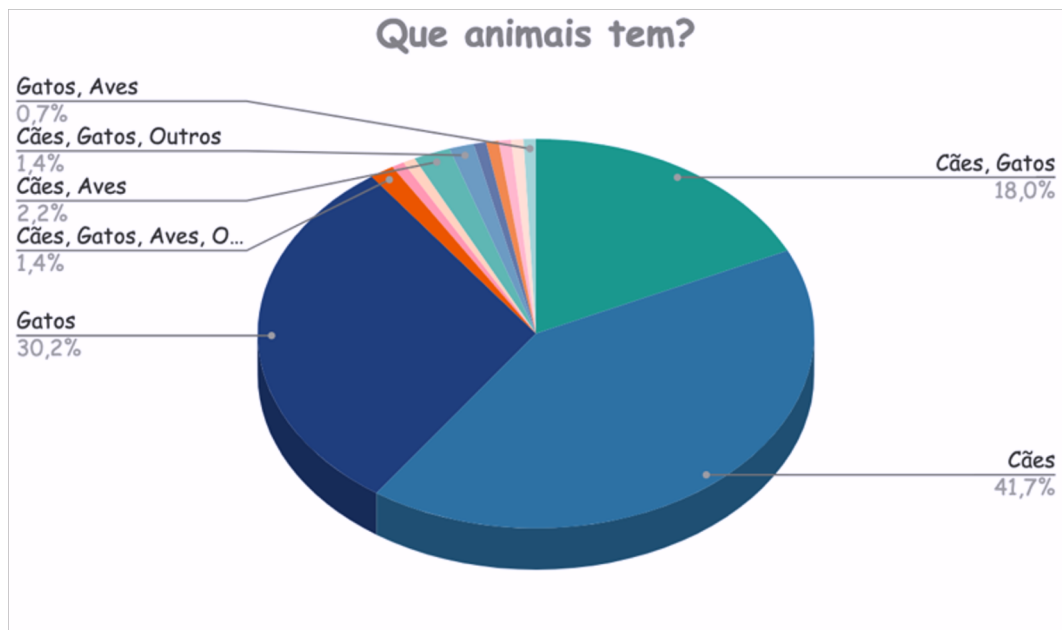
Neste anexo são apresentados os gráficos que refletem os resultados obtidos do inquérito realizado durante o estágio.



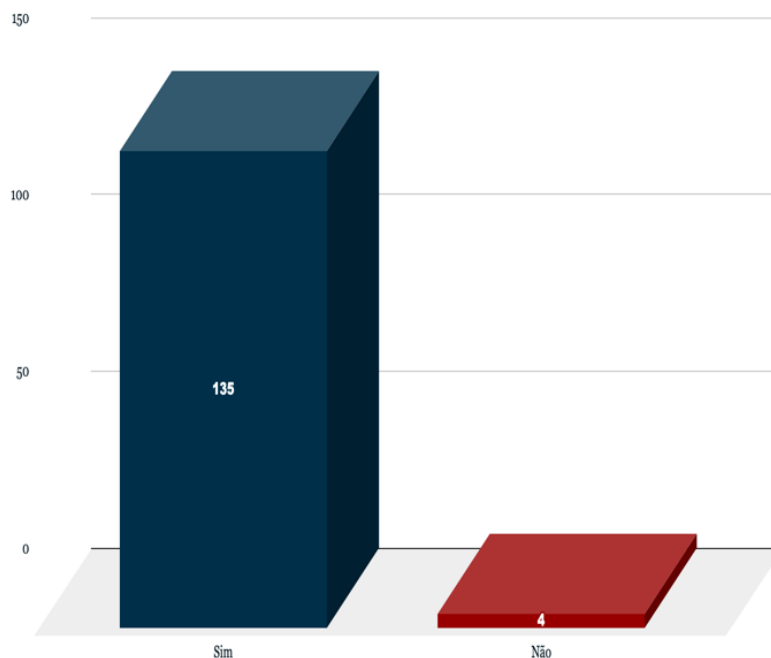
Tem animais de estimação?



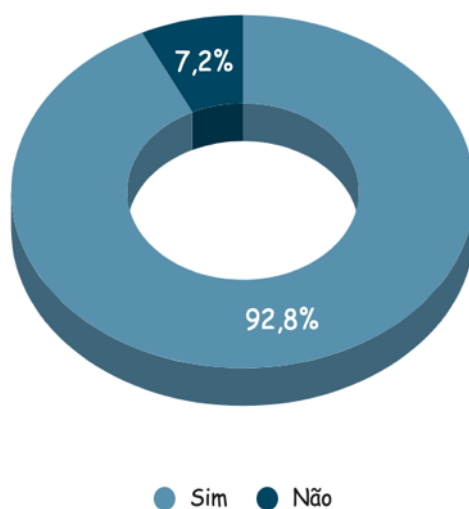
Que animais tem?



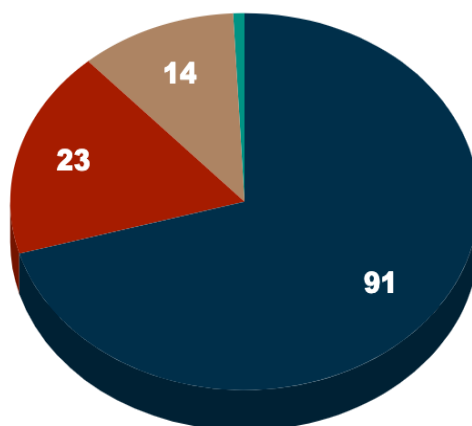
Costuma levar os seus animais a consultórios/hospitais veterinários?



Usufruiria de um serviço de veterinário ao domicílio, caso o seu hospital veterinário o fornecesse?

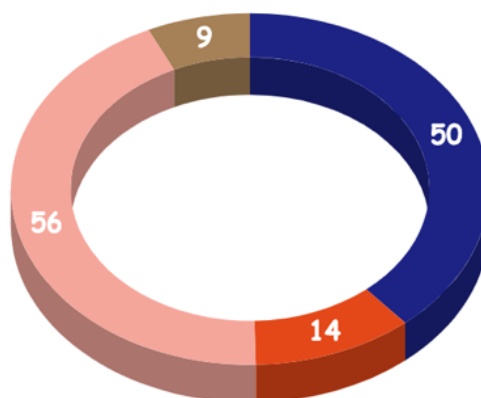


Com que regularidade usufruiria de serviços veterinários ao domicílio?



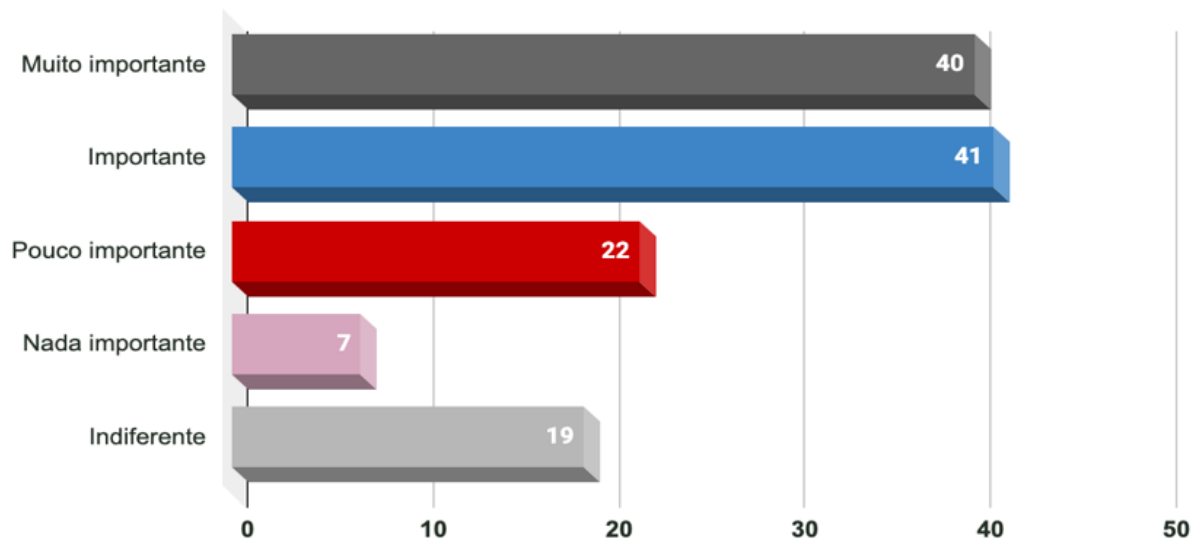
● Às vezes ● Muitas vezes ● Sempre ● Nunca

Com que regularidade usufruiria de serviços de banho e tosquia ao domicílio?

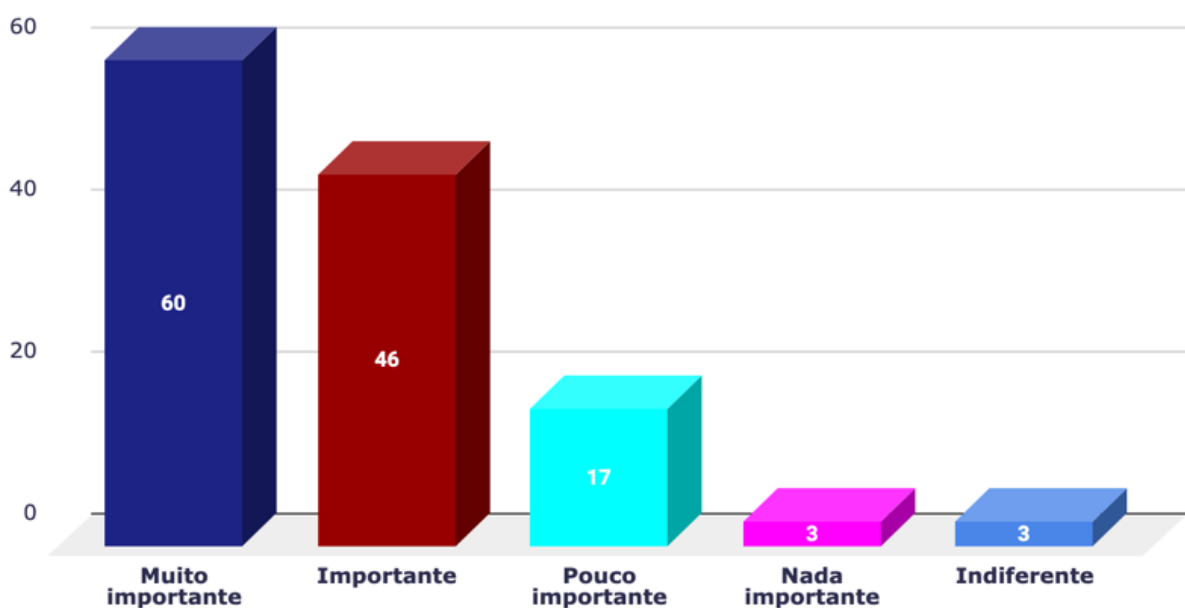


● Às vezes ● Muitas vezes ● Nunca ● Sempre

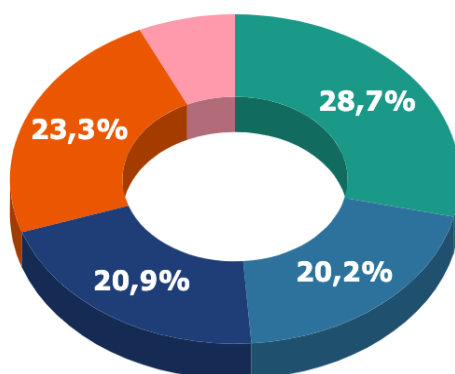
Avalie o grau de importância do Microchip ser aplicado no domicílio.



Avalie o grau de importância das Consultas Veterinárias prestados no domicílio.

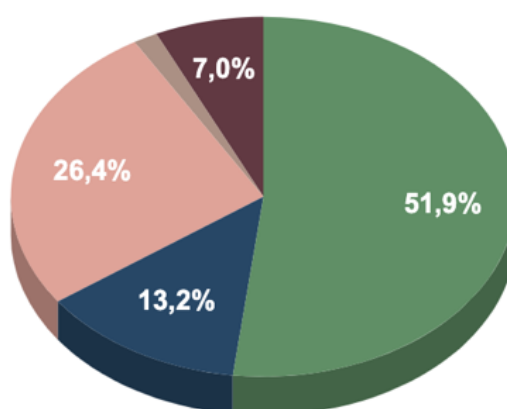


Avalie o grau de importância do Passaporte do Animal ser prestado no domicílio.



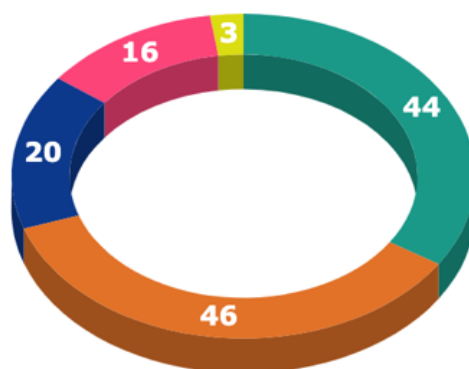
● Importante ● Muito importante ● Pouco importante ● Indiferente
● Nada importante

Avalie o grau de importância da Vacinação ser prestado no domicílio.



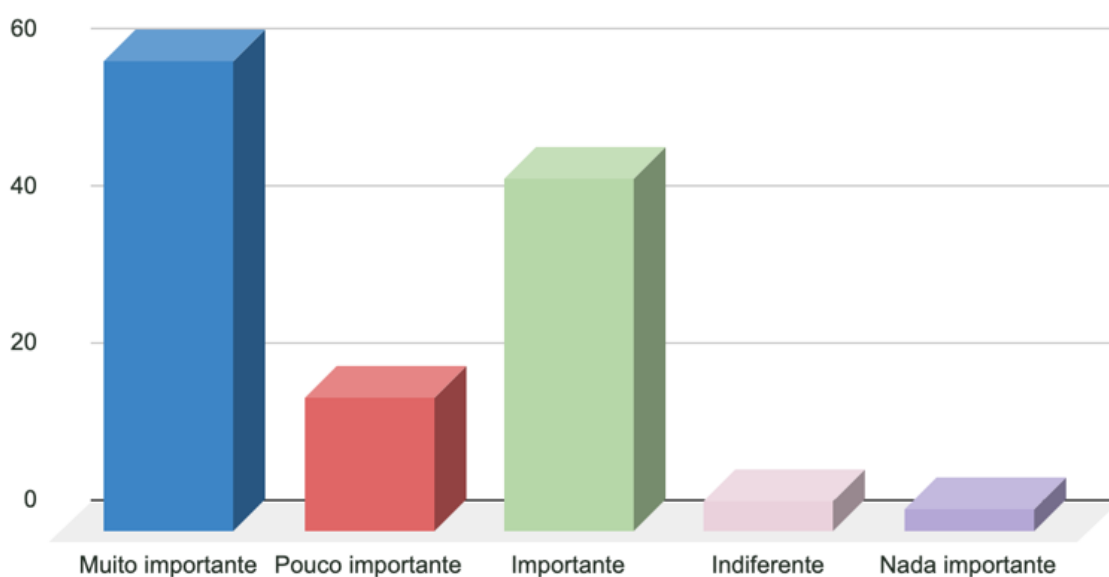
● Muito importante ● Pouco importante ● Importante ● Nada importante ● Indiferente

Avalie o grau de importância de serem efetuadas Análises Clínicas no domicílio

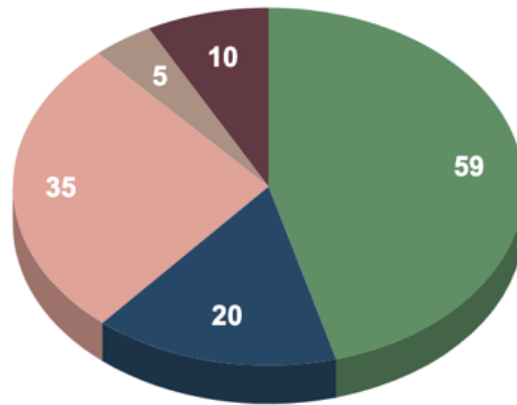


● Muito importante ● Importante ● Pouco importante ● Indiferente
● Nada importante

Avalie o grau de importância de serem prestados serviços de Enfermagem no domicílio

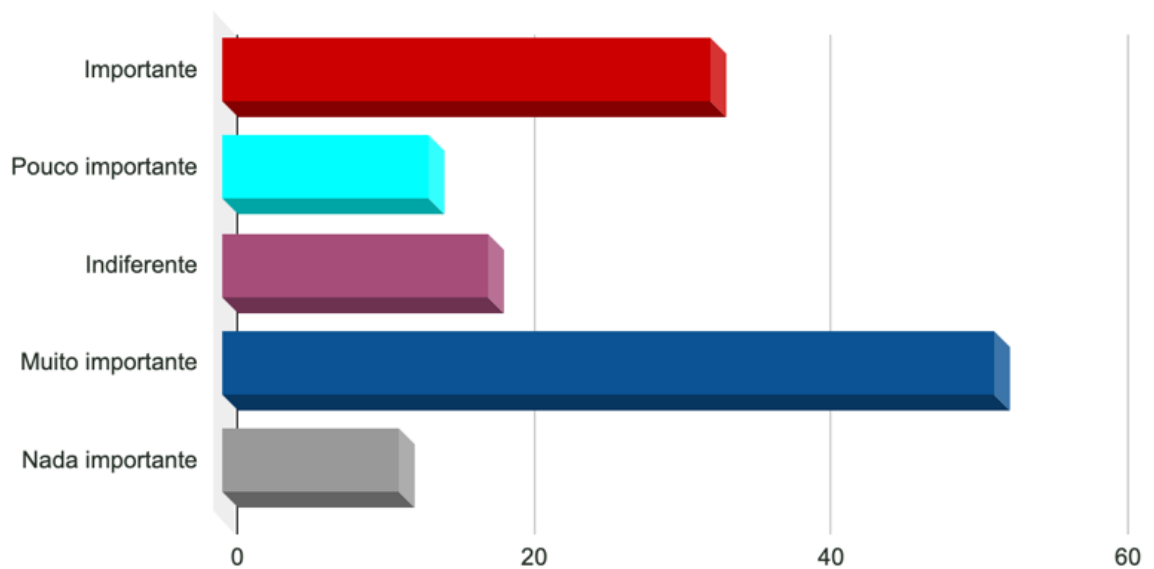


Avalie o grau de importância da Desparasitação ser prestada no domicílio

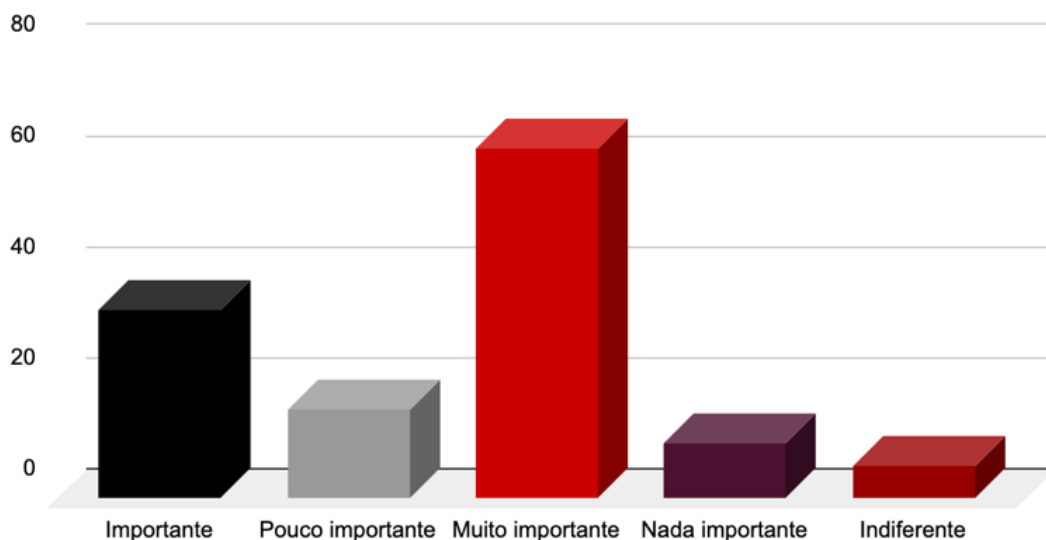


● Muito importante ● Pouco importante ● Importante ● Nada importante ● Indiferente

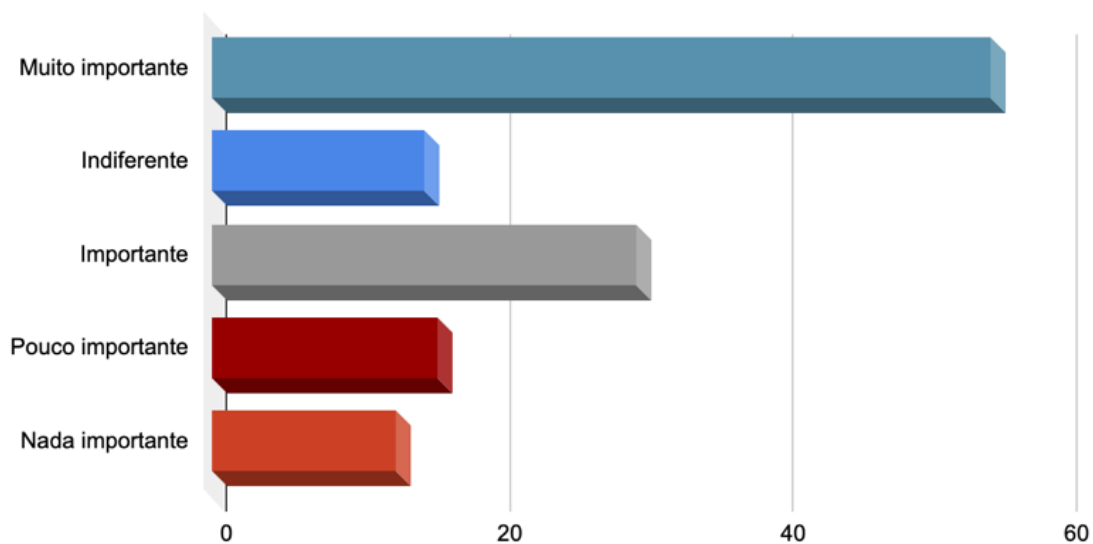
Avalie o grau de importância de serem prestados serviços de Comportamento Animal no domicílio



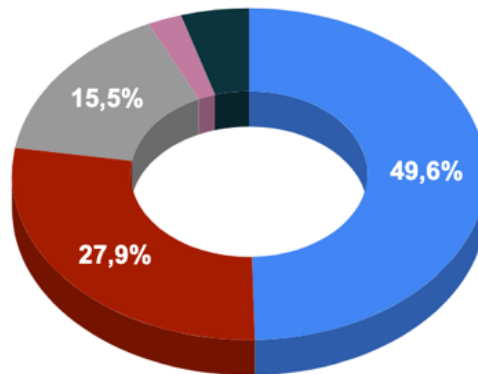
Avalie o grau de importância de serem prestados serviços de Eutanásia no domicílio



Avalie o grau de importância de serem prestados Serviços Fúnebres no domicílio

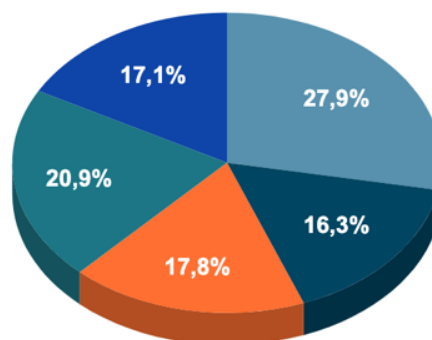


Avalie o grau de importância de serem prestados serviços de Reabilitação Física no domicílio



● Muito importante ● Importante ● Pouco importante ● Nada importante ● Indiferente

Avalie o grau de importância de serem prestados serviços de Banhos e Tosquias no domicílio



● Importante ● Pouco importante ● Muito importante ● Indiferente ● Nada importante

