

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
LISBOA



PROJETO FISIO&PET – CENTRO DE REABILITAÇÃO
FISIOTERAPÊUTICA COM APOIO ANIMAL

Liliana Alexandra Miranda Vieira

Lisboa, março 2019

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
LISBOA

PROJETO FISIO&PET – CENTRO DE REABILITAÇÃO
FISIOTERAPÊUTICA COM APOIO ANIMAL

Liliana Alexandra Miranda Vieira

Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Dr. Rui Dantas, Professor Mestre.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Prof. Doutor José Moleiro Martins

Arguente _____ Prof.^a Doutora Carla Martinho

Vogal _____ Prof. Especialista Rui Dantas

Lisboa, março 2019

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais, pois sem eles seria impossível alcançar esta meta da minha vida.

Um agradecimento também muito especial ao meu irmão, que soube ser paciente e compreensivo quando não lhe poderia dar atenção devido ao empenho e dedicação pelo qual me debrucei sobre o projeto.

Um OBRIGADA ao Professor Rui Dantas, que sempre que necessitei de ajuda me auxiliou da melhor forma, bem como ao ISCAL e restantes Professores que acompanharam o meu percurso desde o primeiro dia de aulas.

Obrigada também a todos os meus amigos que sempre me deram força para que me empenhasse a 100% neste projeto.

Queria também agradecer à Dra. Mafalda Caetano pela simpatia e disponibilidade com que me recebeu nas instalações da FisioGaspar.

E por fim, mas não menos importante quero agradecer aos colegas de Mestrado, Luís Alves e Teresa Alfaiate pela ajuda e opinião em relação ao projeto elaborado.

RESUMO

Num contexto em que a prestação de cuidados de saúde de fisioterapia e reabilitação é identificada como a existência de uma desigualdade e desajustamento da oferta regional superior à dos restantes cuidados de saúde, perante as condições de oferta e procura atualmente existentes, surge a necessidade de preencher lacunas existentes no que diz respeito à área da prestação de cuidados de fisioterapia e Reabilitação.

Neste sentido, o presente Plano de Negócios da “*Fisio&Pet – Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal*”, tem como objetivo a criação de uma nova empresa que se dedicará em exclusivo à prestação de serviços de fisioterapia e terapias complementares, bem como consultas da especialidade fisioterapêutica e de terapias assistidas por animais onde os mesmos são parte integrante do processo terapêutico, sendo as sessões analisadas e planeadas através de profissionais de saúde, de forma a aproximarem o animal (cães e pássaros) com o utente para promover o contacto, permitindo desenvolver melhorias significativas no estado físico, emocional e social do paciente.

O mesmo encontra-se estruturado em três fases sequenciais, numa primeira parte é abordado a revisão da literatura, tendo por base tópicos ligados ao conceito de empreendedorismo, bem como todos os seus intervenientes. Numa segunda fase é efetuada uma análise existente à inovação dos serviços na área da Fisioterapia que possibilitou desenvolver e reconhecer os recursos necessários para satisfazer as necessidades identificadas. Por último, é apresentado a análise dos cálculos que traduzem a viabilidade económica e financeira expectável para a empresa, atestando a sua sustentabilidade.

Palavras-chave: Fisioterapia, Reabilitação, Terapias Assistidas por Animais, Plano de Negócio, Viabilidade.

ABSTRACT

In a context where the provision of physiotherapy and rehabilitation health care is identified as the existence of an inequality and misalignment of the regional supply superior to that of other health care, given the current supply and demand conditions, there is an urgent need to fill Gaps in the area of physical therapy and rehabilitation care.

In this sense, the Business Plan of "Fisio & Pet - Center for Physiotherapeutic Rehabilitation with Animal Support" aims to create a new company dedicated exclusively to the provision of physiotherapy and complementary therapies, as well as Such as physical therapy consultations and animal assisted therapies where they are an integral part of the therapeutic process, and the sessions are analyzed and planned through health professionals, in order to bring the animal (dogs and birds) with the patient to promote the Making it possible to develop significant improvements in the patient's physical, emotional and social state.

The same is structured in three sequential phases, in a first part is approached the literature review, based on topics linked to the concept of entrepreneurship, as well as all its stakeholders. In a second phase an existing analysis is made to the innovation of the services in the area of Physical Therapy that made it possible to develop and recognize the resources needed to satisfy the identified needs. Finally, it is presented the analysis of the calculations that show the expected economic and financial viability for the company, attesting its sustainability.

Keywords: Physiotherapy, Rehabilitation, Animal Assisted Therapy, Business Plan, Viability.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	VI
RESUMO.....	VII
ABSTRACT	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS	XII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 – O que é o Empreendedorismo?.....	3
2.2– Empreendedorismo e Inovação.....	9
2.3- Características do empreendedorismo/ Processo Empreendedor	11
2.4 - O empreendedor em ação: Plano de Negócios	14
2.5- Empreendedorismo em Portugal	16
2.6 - Impacto do Empreendedorismo na Economia.....	18
2.7- Empreendedorismo e a Saúde	21
3. PROJETO	23
3.1 - Descrição Sumária da Atividade e Caraterização	23
4. TIPOLOGIA DO NEGÓCIO A IMPLEMENTAR	24
4.1- Missão, Visão e Valores	29
4.2- Vetores Estratégicos	30
5. ENQUADRAMENTO DO SETOR	32
5.1 Problemas do Sector/Enquadramento do Negócio	39
5.2 Vantagens Competitivas da Empresa face ao Sector.....	39
6. PRODUÇÃO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO	41
6.1 Política de Aprovisionamento/ Descrição do Processo Produtivo (Metodologia)	41
6.2- Política de Manutenção / Política de Controlo de Qualidade.....	43
6.3 - Planeamento e Controlo de Gestão / Certificações a obter (ou já detidas)	46
6.4 - Qualificação dos Recursos Humanos	49
6.5 – Planeamento e Gestão da Formação	55
7. ESTRATÉGIAS DE MARKETING	57
7.1- Segmentação de Mercado e descrição da Procura (cliente)	57
7.2- Marketing Mix.....	58
8. RISCO DO NEGÓCIO	62
8.1 - Análise Externa - Ameaças e Oportunidades	63

8.2 - Análise Interna - Forças e Fraquezas	64
8.3 - Análise SWOT	65
9. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	72
10. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA PREVISIONAL	73
10.1 – Introdução	73
10.2 – Plano Financeiro	73
11 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	82
11.1 – Principais Conclusões	82
11.2 – Limitações do Projeto	82
11.3 – Sugestões para melhora do Projeto	83
12. REFRÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84

INDÍCE DE TABELAS

Tabela 1 - Horário das Especialidades.....	42
Tabela 2 - Promoção.....	60
Tabela 3 - Meios de Comunicação	61
Tabela 4 - Ambiente Geral ou Macro Ambiental	63
Tabela 5 - Ambiente da Indústria	64
Tabela 6 - Análise Interna - Forças e Fraquezas.....	64
Tabela 7 - Ameaça de Novas Entradas	67
Tabela 8 - Ameaça de Produtos Substitutos	68
Tabela 9 - Rivalidade entre os Concorrentes	69
Tabela 10 - Poder Negocial dos Clientes.....	70
Tabela 11 - Poder Negocial dos Fornecedores	71
Tabela 12 - Plano de Implementação.....	72
Tabela 13 - Preçário	74
Tabela 14 - Plano dos Serviços Prestados	76
Tabela 15 - FSE - Fornecimentos e Serviços Externos	77
Tabela 16 - Plano de Investimento	78
Tabela 17 - Investimento	79
Tabela 18 - Demonstração de Resultados.....	80
Tabela 19 - Avaliação Final.....	81

INDÍCE DE ESQUEMAS

Esquema 1 - Vetores Estratégicos	30
Esquema 2 - Software MedicineOne	46
Esquema 3 - Balanced Scorecard	48

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1 - Localização	28
------------------------------	----

INDÍCE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - População com 65 anos ou mais segundo o tipo de dificuldade, 2011	34
Gráfico 2 - Pirâmide Etária.....	35

LISTA DE ABREVIATURAS

EU – União Europeia

FSE - Fornecimento e Serviços Externos

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

HCP – Health Cluster Portugal

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

INE – Instituto Nacional de Estatística

PDM - Plano Diretor Municipal

RGEU - Regulamento Geral das Edificações Urbanas

RMEU - Regulamento Municipal das Edificações Urbanas

TAA – Terapias assistidas por animais

1. INTRODUÇÃO

O tema “Empreendedorismo” nunca foi tão abordado como neste momento, pois a sua importância tem crescido gradualmente através da globalização, do desemprego e das necessidades de realização.

Ao nível do setor da saúde o nosso país tem evoluído ao longo destas últimas três décadas com o melhoramento dos serviços de cuidados de saúde através da inovação, o que nos leva a seguir uma lógica positiva, de que no futuro ainda há muito a fazer.

Este setor ocupa atualmente um espaço muito visível na nossa sociedade, seja em termos económicos ou sociais.

A análise do setor da saúde e a procura de mecanismos que melhorem o seu funcionamento, satisfazendo da melhor forma as necessidades da população pode também ser vista de um ponto de vista económico. Na verdade, o papel da “economia da saúde” tem vindo a crescer e a revelar-se um instrumento de compreensão e até de intervenção no campo da saúde. (Barros, 2005).

As políticas do setor da saúde, bem como as políticas de outros setores com impacto na saúde humana, constituem contributos essenciais para aumentar a melhoria do estado de saúde das populações. As boas práticas de saúde podem fazer uma enorme diferença na mobilização de toda a sociedade, apresentando um complemento importante na prestação de cuidados de saúde (Ribeiro, 2009).

O presidente da Direção do Health Cluster Portugal (HCP) referiu que “... a saúde deve de ser olhada como uma oportunidade para potenciar mais desenvolvimento económico e social, mais exportações, mais emprego qualificado e naturalmente mais e melhores cuidados para os cidadãos” (Portela L., 2008. p.1)

A “*Fisio&Pet – Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal*”, apresenta-se como uma oportunidade de negócio que tem como principal objetivo a satisfação das necessidades da população ao nível da fisioterapia, terapias complementares e terapias assistidas por animais, trazendo desta forma inovação e desenvolvimento para o nosso país.

A intenção principal deste projeto é demonstrar que através de algo já existente no tecido empresarial poderemos inovar e empreender, e mesmo assim ser capaz de contribuir para a regeneração da economia do país eliminando lacunas que se apresentam ainda visíveis no setor.

De salientar que esta dissertação foi escrita à luz do Novo Acordo Ortográfico.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 – O que é o Empreendedorismo?

Na atualidade, qualquer pesquisa que façamos sobre “Empreendedorismo” ou “Empreender” remete-nos para o desenvolvimento de competências e habilitações relacionadas com a criação de um projeto que surge na maior parte das vezes de uma ideia.

Vivemos num tempo de afirmação do empreendedorismo há escala global, onde o principal desafio para os empreendedores é a criação de valor através de novos negócios.

Estas mudanças/ reorganização das empresas tem implicações importantes pois muitas lutam pela sobrevivência e não pela sustentabilidade.

Os Stakeholders (define-se como sendo todos agentes envolvidos direta ou indiretamente na atividade da empresa) afetam positivamente ou negativamente dependendo da sua política e forma de atuar. Ao entender a importância dos Stakeholders o responsável pelo planeamento consegue ter uma visão alargada de todos os envolvidos no processo de modo a saber de que maneira eles podem contribuir para a otimização deste.

Para entendermos melhor o conceito de empreendedorismo e a sua utilização de forma a perceber em que sentido o termo foi usado e o peso que ele carrega temos de remontar aos primórdios, pois apesar de o tema estar muito na atualidade o seu conceito remota há vários séculos atrás.

Porém, a origem da própria palavra empreendedorismo advém do francês *entreprendre* (século XVII) que significa “embarcar em”, ou do alemão *unternehmen* (Gorgi e Rahimian, 2011) que significa “realizar”.

Este tem evoluído ao longo do tempo, no entanto, os diversos autores que o têm abordado não conseguem estar em consenso relativamente à designação clara e exata deste fenómeno.

O empreendedorismo implica ultrapassar muitas barreiras, ouvir muitos “nãos”, flutuações, contratempos e reações do mercado que ainda tem de ser conquistado, bem como ultrapassar as dificuldades financeiras e os obstáculos ao crescimento do negócio.

São vários os críticos que tentam de alguma forma definir este conceito.

J. Schumpeter (1985) associou o empreendedorismo à inovação ao afirmar que *“a essência do empreendedorismo está na perceção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios; tem sempre que ver a criação como uma nova forma de usar os*

recursos nacionais em que eles sejam deslocados do seu emprego tradicional e sujeito a novas combinações.”

Schumpeter descreve ainda que o empreendedor é responsável por processos de “destruição criativa” que resultam na criação de novos métodos de produção, novos produtos e novos mercados.

Para Peter Drucker (1985), *“o empreendedor está sempre à procura da mudança, reage a ela e explora-a como sendo uma oportunidade. Os empreendedores têm a habilidade de encontrar possibilidade diante dos recursos disponíveis, dos diferentes estilos de vida, nas mudanças da organização do tempo e da atividade.”*

Este conceito é acima de tudo uma atitude que engloba motivação, capacidade mental e autorrealização.

Pereira e Santos (1995) configuram o empreendedorismo como um dos modelos de gestão que se destacam neste período de transição e de emergência de novos paradigmas. A caracterização do empreendedorismo como um novo modelo de gestão adequado aos novos paradigmas (econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, culturais, etc.) é evidenciada pela crescente produção literária, notadamente a partir da segunda metade dos anos 80. Talvez isto se explique pela significativa participação das pequenas empresas no PIB dos países, o que intensificou a pesquisa sobre o tema.

Cunningham e Lischeron (1991) coincidem com a variedade de perspectivas sobre o conceito de empreendedorismo, no entanto tentam sistematizá-las de acordo com as várias escolas de pensamento. Segundo os autores todas estas visões contribuem de forma conjunta para uma melhor percepção sobre o empreendedorismo. Também Filion (1999) refere que há algumas dissemelhanças nos vários conceitos de empreendedorismo e tenta organizá-los conforme os contributos de cada disciplina. As ciências do comportamento caracterizam o empreendedor como criativo, persistente e líder. Na área de gestão o empreendedor é valorizado pela sua capacidade de organizar tarefas e coordenar recursos.

Para Gartner (2001), ao contrário de todos os outros autores já referidos, empreendedorismo é o processo de criação de novas organizações. Também Stevenson e Jarillo (1990) partilham esta perspectiva, com a diferença de que para estes, o empreendedorismo concretiza-se como um processo de expressão organizacional, o qual não tem de ser necessariamente em novas empresas, pode ser também desenvolvido em empresas já existentes englobando-se a abordagem do intraempreendedorismo.

Pode ainda referir-se que *“o empreendedorismo abrange a criação de novos negócios e o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes. Por contribuir para*

a criação de uma cultura empresarial dinâmica, onde as empresas procuram progredir na cadeia de valor, num ambiente económico global, o empreendedorismo encontra-se no centro da política económica e industrial.” GEM (2010, Pg. IX).

O projeto da GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) resulta de uma avaliação realizada anualmente da atividade empreendedora das dificuldades e aspirações dos empreendedores em vários países com o objetivo de dar a conhecer as avaliações sobre o nível da atividade empreendedora nacional para todos os países participantes, de forma, a explorar o papel do empreendedorismo no crescimento económico.

Esta avaliação teve início no ano de 1999 através de uma iniciativa da Babson College (EUA) e da London Business School (Reino Unido).

O empreendedor é de extrema importância visto que as empresas, em grande parte são responsáveis pelo impulsionar do crescimento económico, bem como o criar de novos postos de trabalho.

Deste facto, resulta o nível económico e social que de acordo com o Livro Verde-Espírito Empresarial na Europa (2003), o crescimento económico não deriva só do espírito empresarial, mas também de muitos outros fatores.

Contudo, o espírito empreendedor não é exclusivamente de responsabilidade das empresas e do mundo empresarial, mas também do ponto de vista social e pessoal.

O empreendedorismo é um recurso intra-organizacional que as empresas adotam para aumentar a sua competitividade.

Tipos de Empreendedorismo

Como podemos contactar o empreendedorismo de hoje não se prende num tipo específico de atividade.

Neste sentido, os empreendedores precisam de ser bons administradores para poder tomar as decisões adequadas ao seu negócio, no entanto, nem todos possuem essas características. O empreendedor normalmente tem uma visão mais abrangente do seu trabalho.

Neste sentido é necessário enquadrar os tipos de empreendedorismo existentes.

Intraempreendedorismo ou Empreendedorismo Corporativo

Normalmente associamos empreendedorismo a novos negócios e novas ideias que surgem no mercado, mas empreender não é só desenvolver um novo projeto, mas também melhorar empresas já existentes, daí provêm o intraempreendedorismo.

O conceito de intraempreendedorismo resulta de *intrapreneurship*, que existe desde o início da década de 1980, onde diversos autores e profissionais têm demonstrado interesse em aprofundar o seu conceito.

Pinchot (1985) foi o primeiro a iniciar o estudo deste conceito considerando-o como a atividade de empreender dentro de uma organização. Já John Naisbitt (1986), vem afirmar que o intraempreendedorismo é entendido como uma forma de estabelecer negócios para encontrar novos produtos e mercados.

Rule e Irwin (1988) e Zahra (1991) defendem que tal processo pode acontecer pela introdução de novos produtos ou serviços, bem como o desenvolvimento de novos mercados.

Para Stopford e Baden-Fuller (1994) o intraempreendedorismo pode dividir-se em quatro dimensões diferentes: *New business venturing*, inovação (está diretamente ligada aos produtos e serviços dando grande importância ao desenvolvimento e investigação em tecnologia.), autorrenovação (traduz a transformação das organizações através da renovação de ideias-chave que estiveram na base da sua criação (Zahra 1991) e pró-atividade (esta dimensão está relacionada com a atitude agressiva revelada face aos concorrentes de acordo com Kinght (1997), pois uma empresa pró-ativa está mais disposta a aceitar os riscos, através das experiências a que se propõem).

A noção de intraempreendedorismo é frequentemente relacionada com domínios como a gestão estratégica, mudança, inovação e gestão de recursos, (Fayolle, 2007).

De acordo com a avaliação deste autor (Fayolle, 2007), as características que definem o comportamento do intraempreendedor são: visão, polivalência, prazer na realização de pequenas tarefas, necessidade de agir, prioridades, dedicação, metas, administração dos riscos e superação dos erros.

Para Carvalho & Costa (2015), o intraempreendedorismo contribui para diminuir a burocracia, promover a flexibilidade e gerar respostas mais rápidas às mudanças do mercado, cooperando para o aumento da competitividade.

Através da inovação tecnológica os mercados têm vindo a sofrer diversas alterações o que faz com que os colaboradores tenham de acompanhar essa evolução, já que surgem desafios relacionados com os processos organizacionais.

Neste sentido e com todas estas alterações para melhorar o desempenho e produtividade, os trabalhadores tem de desenvolver um perfil cada vez mais exigente, completo e capaz de satisfazer as necessidades exigidas dentro da organização.

Hoje em dia para que as empresas consigam desenvolver vantagem competitiva e sustentabilidade devem basear-se na inovação, tendo como exemplo a implementação de novas tecnologias, criar um novo produto ou até desenvolver um novo modelo de negócios.

Empreendedorismo start-up

Este tipo de empreendedorismo surge da simplicidade entre o intraempreendedorismo e o empreendedorismo de raiz.

Na literatura o conceito da palavra *start-up* significa começar algo, normalmente relacionado com o desenvolver de uma empresa ou projeto de forma a explorar atividades inovadoras no mercado.

O primeiro passo que um empreendedor precisa dar quando adota um empreendedorismo start-up é definir se existe realmente uma oportunidade de negócio para a ideia que teve.

A análise de oportunidade é o fator crucial antes de fazer qualquer tipo de investimento.

Este conceito elucida e identifica uma oportunidade de negócio, onde o empreendedor assume o risco. O empreendedor é o agente que dispõe da ideia inovadora e é o principal proprietário do negócio, mas um passo em falso pode desencadear o insucesso.

A start-up pode assim representar: a) uma empresa em que o seu fundador pretende dedicar-se à mesma, como forma substancial em que suporta o estilo de vida do proprietário; b) uma empresa que advêm de uma pesquisa e de um processo de desenvolvimento; c) uma empresa de alto potencial que geralmente captam muito interesse por parte dos investidores (Hisrich e Peters, 2002)

O empreendedorismo start-up destaca-se pelo facto de ser um pouco diferente dos negócios tradicionais pois evidencia-se através do grande potencial de crescimento versus o investimento inicial.

Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social constitui uma área de negócio que tem vindo a crescer e a formar um papel importante na sociedade e na economia, e é um perfeito exemplo de como se pode empreender de forma a acrescentar valor para os indivíduos e para a sociedade, sem necessariamente atingir uma margem de lucro (Stokes et al. 2010).

Este conceito surgiu há cerca de três décadas e desde então tem sido uma peça fundamental. Na atual conjuntura económica, e com a crise que vivemos atualmente a preocupação com questões sociais tende a aumentar e conseqüentemente a existir maior tendência para o empreendedorismo social, deixando de ser para os empreendedores a recompensa financeira o seu principal objetivo para ser o bem-estar da comunidade no qual o projeto esta inserido. Para Portela (2008), o empreendedorismo social está unido aos desenvolvimentos de projetos que visam conseguir o interesse geral da população, de forma dar soluções às carências sociais ainda não satisfeitas.

O empreendedorismo social manifesta-se através de um aproveitamento inovador dos recursos para examinar oportunidades de preencher carências sociais de uma forma sustentável. Gaspar (2009).

Em suma o empreendedorismo social visa de uma forma inovadora lidar com as oportunidades sociais que surgem de alterações económicas, sociais ou políticas que produzem um impacto social em grande escala.

2.2– Empreendedorismo e Inovação

“A inovação distingue-se entre um líder e um seguidor”

(Steve Jobs)

A inovação apresenta-se claramente como um elemento fundamental da competitividade e modernidade europeia e vem afirmar-se como algo novo, recente e diferente do que já existe trazendo novas soluções tecnológicas, processos de trabalho, novos produtos, etc.

Hoje em dia os empreendedores criativos e inovadores estão a ser os grandes revolucionários dos produtos e serviços prestados à comunidade.

Este conceito aparece cada vez mais interligado ao empreendedorismo pelo facto que cada vez mais existirem ideias a serem postas em prática que envolvem inovação e que vem preencher lacunas do mercado ou satisfazer melhor as necessidades individuais e coletivas, seja na área da saúde, lazer, trabalho, entre outras, tornando-se essenciais e parte integrante do empreendedorismo.

As empresas que se encontram ativas têm que inovar constantemente, alterando procedimentos, melhorando a criatividade e abordando as tarefas diárias de forma diferente.

No entanto quem inova esta a arcar com grandes riscos de a sua ideia não ser aceite no mercado.

Para Pinchot (1985) a inovação é fundamental para diferenciar a oferta como meio de localizar e preencher nichos que ainda não estão preenchidos no mercado de forma a manter-se atualizado em relação à produtividade da concorrência.

De acordo com Oslo (2006) existem quatro tipos de inovação:

-Inovação do Produto - envolve mudanças significativas ao nível dos produtos e serviços;

- Inovação do Processo – representa as alterações ao nível da produção e distribuição;

-Inovação Organizacional – refere-se à implementação de novos métodos nomeadamente as mudanças em práticas de negócios na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

- **Inovação de Marketing** – está relacionada com a implementação de novos métodos de marketing incluindo mudanças de design do produto, na sua promoção e respetiva colocação.

Na ótica da inovação o empreendedorismo está associado ao desenvolvimento de “processos da inovação” de produtos ou serviços, que vem desta forma desenvolver uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento de novos negócios.

Um dos principais fatores que influenciam o crescimento de uma empresa é o ambiente empresarial (Krasniqi, 2007), que se apresenta como um conceito dinâmico e multidimensional, o que faz com que as barreiras variem de local e de contexto.

São vários os autores que identificam inúmeras barreiras ao empreendedorismo tendo como exemplo o peso dos impostos, obstáculos financeiros, ambiente ilegal, competição injusta e ambiente macroeconómico.

Na atual conjuntura económica em que vivemos existe uma forte ligação entre o empreendedorismo e a inovação, pois assume um fator relevante para o crescimento económico (GEM Portugal 2012).

Através da inovação surge a criatividade que se traduz na criação de novas ideias que posteriormente vão identificar o potencial do negócio. De acordo com Ferreira, Santos e Serra (2010) um país para ser empreendedor deve oferecer oportunidades e infraestruturas que auxiliem o empreendedor na criação e gestão do seu próprio negócio.

Atualmente a criatividade já não é conotada unicamente como uma atividade artística, mas também como um elemento que está presente em todo o processo da organização.

2.3- Características do empreendedorismo/ Processo Empreendedor

“A organização é entendida como uma rede de tomada de decisões. A eficiência dessa rede dependerá da articulação de diversos fatores estruturais e comportamentais” (MOTTA 2003).

O empreendedorismo é um processo que decorre de vários cenários organizacionais que precisa ser estruturado e prático de forma ajustar-se à estratégia adotada. As estratégias devem ser bem formuladas para ajudar na alocação dos recursos da organização (Mintzberg, 2003).

De acordo com Sarkar (2007), o processo de empreendedor envolve funções, atividades e ações associadas às oportunidades que visam à criação de organizações para aproveitar essas mesmas oportunidades.

Segundo Falcão (2008, p. 1), há pelo menos quatro motivos para o empreendedorismo:

- **Empreendedorismo por necessidade.** É quando as pessoas não têm liberdade, entendida como capacidades mínimas de inserção na economia, e passam a viver em condições pré-capitalistas. Este tipo de empreendedorismo tem uma alternativa profissional mais limitada e pode ocorrer das dificuldades de se inserir no mercado de trabalho.

- **Empreendedorismo por vocação/opportunidade.** É quando há liberdade de acesso às oportunidades do mercado, ou seja, é quando o acesso à oportunidade desenvolve o instinto empreendedor das pessoas, de forma a saber identificar possibilidades e calcular os riscos do negócio. A insatisfação laboral é um dos principais fatores que levam os indivíduos a aventurarem-se na criação do seu próprio negócio, constituindo um empreendedorismo de oportunidade pois surge de uma forma súbita. Temos como exemplo um convite para fazer parte de uma sociedade.

— E Finalmente o **empreendedorismo pelo conhecimento.** Esta é a forma de empreender do futuro porque somente o conhecimento une o espírito animal empreendedor à alma do negócio do ambiente empresarial.

O processo empreendedor inicia-se quando a decisão de atuar parte do empreendedor (Dornelas, 2014). *“É um processo que envolve todas as funções, atividades e ações*

associadas com as oportunidades detetadas e com a criação de organizações para aproveitar essas mesmas oportunidades”, (Sarkar, 2010, p. 270).

Este é um processo complexo que se divide em etapas distintas no qual se dá maior ou menor importância aos fatores envolvidos, sendo a ação de empreender mais do que uma atitude isolada sem consequências ou efeitos.

Uma das principais características do empreendedor é a capacidade de assumir riscos, aproveitar as oportunidades, ter sensibilidade para o ramo do negócio, tomar decisões, boa capacidade argumentativa, ter talento, ser líder, ser independente, ter senso empresarial e acima de tudo manter o otimismo.

As oportunidades estão inúmeras vezes ao nosso lado, nós é que não damos por ela, daí a importância de Sarkar (2010) referir que o espírito empreendedor tem uma antena, esta identifica todas as ideias e oportunidades que poucos ou nenhuns detetam. Para Dornelas (2014) o *timing* da ideia é fundamental, especialmente em empresas que apostem na tecnologia como arma diferenciadora, para este a experiência do empreendedor é relevante e o seu *know-how*, conhecimento, percepção e feeling são igualmente importantes numa fase inicial, uma vez que os empreendedores mais experientes agarram a oportunidade quando a vêm.

Reconhecer a oportunidade é o processo pelo qual surge a ideia de criar algo novo, pode não ser a criação de algo novo, mas, por exemplo, melhorar algo que já existe, procurar uma carência e oportunidade de melhorar os seus produtos ou serviços.

Para Sarkar (2010, p. 278-279) a oportunidade envolve dois elementos fundamentais; *“a ideia a ser seguida, a oportunidade que foi captada e a avaliação da oportunidade. A chave está em conseguir identificar boas ideias, novas ou já existentes, e estar apto a criar uma oportunidade a partir delas.”*

Para se avaliar as oportunidades tem de se estudar o mercado onde nos queremos inserir e reconhecer as diferenças competitivas, de modo a elucidar os processos de produção e concretizar as estratégias financeiras.

Para Dornelas (2014), as oportunidades devem ser analisadas pelos seguintes aspetos:

- Qual o mercado alvo;
- Qual o retorno económico que proporcionará;
- Quais as vantagens competitivas que trará ao negócio;
- Quem irá transformar essa oportunidade num negócio;
- Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio.

O plano de avaliação da oportunidade foca-se na avaliação da própria oportunidade e não da empresa, esta análise é fundamental para a tomada de decisão. Deve responder a algumas questões como menciona Sarkar (2010, p 283):

- Resumo da ideia (o quê?);
- Mercado (para quem?);
- Concorrência (contra quem?);
- Mais sobre o produto e serviço (baseado em quê?);
- Os recursos necessários (como vai ser possível?);
- Como vamos fazer?
- Porquê eu (ou nós)?”

Com a oportunidade de mercado, o empreendedor deve ter em mente o «conceito de negócio» que se define como uma abordagem inovadora para captar uma oportunidade de mercado, de forma a debruçar-se sobre um produto novo ou serviço que venha satisfazer as necessidades.

Empreender é muitas vezes induzido como o começar de algo novo ou modernizar algo que já existe, inovando na forma de agir ou fazer, onde aproveita as oportunidades, aceita desafios, aposta no sucesso e na sua realização pessoal.

O empreendedor tem o dom de tomar a iniciativa de mudança e não de se adaptar a ela, pretendendo fugir da sua zona de conforto em busca da evolução.

2.4 - O empreendedor em ação: Plano de Negócios

A importância do empreendedorismo no desenvolvimento e crescimento económico pode servir como um aspeto motivacional para alcançar um perfil de empreendedor bem-sucedido, mas para que isso aconteça os indivíduos devem conhecer o papel do empreendedor na gestão de uma organização, pois só através deste conhecimento é que se pode realizar uma escolha profissional.

A escolha da via empreendedora necessita primeiro que tudo de uma autoanálise da consciência de forma a perceber a posição que irá ocupar na empresa e se enquadra nas características do perfil do indivíduo de forma a verificar se estão reunidas todas as condições necessárias para criação de um novo negócio, e se dispõe de todos os recursos necessários para a implementação do projeto.

Caso se verifique estas condições, os indivíduos terão grandes possibilidades de dar início a um projeto bem-sucedido.

Para que se encontre as oportunidades lucrativas do meio externo e mediante as circunstâncias adversas, a melhor forma de contornar as mesmas distingue-se a opinião da realidade através da análise da viabilidade, passando pelo plano previsional para os primeiros anos vida, organizando e estruturando a missão, visão, objetivos, fatores chave de sucesso, descrição dos serviços, análise da concorrência, análise do mercado, estratégia a adotar e implementação e análise financeira.

Através desta análise poderemos concretizar ideias e propor soluções para eventuais problemas que surjam, pois este documento faz com que reunamos informações relevantes para que o empreendedor perceba as melhores estratégias a adotar para fazer face a imprevistos que possam surgir.

O plano de negócio vem assim desta forma auxiliar na criação de um novo negócio ou expandir/ melhorar algo já existente.

Para Hisrich, Peters & Sheperd (2010), o plano de negócios é um documento que descreve toda a informação interna e externa relevante para que se possa explorar a oportunidade definida e a direção do futuro da empresa.

Este instrumento é fundamental para planear a ideia do negócio e prever possíveis dificuldades, podendo ajudar no funcionamento futuro, a planificar e a auxiliar o empreendedor na tomada de decisão. (Dornelas, 2014). No plano de negócios estão visíveis todos os custos e despesas do negócio, o investimento inicial, a máxima necessidade de recursos para colocar a empresa a atuar, as estratégias, o marketing, as

vendas, bem como a projeção da empresa e respectivos lucros para um determinado período de tempo. Dornelas (2014) defende ainda, que um plano de negócios deverá responder a três aspetos chave:

- Em que negócio está inserido;
- O que se vende;
- Qual o mercado-alvo.

Para este autor uma das principais utilidades desta ferramenta de planeamento, é o suporte para venda de uma ideia ou projeto e, quando utilizado para este propósito é um instrumento extremamente útil, sendo que deve ser dinâmica, de forma a atualizar-se constantemente, uma vez que o mercado está em constante alteração, pois os concorrentes traçam novas estratégias, as necessidades dos consumidores alteram-se a tecnologia e inovação também.

Se no passado esta ferramenta era apenas considerada como um exercício da disciplina empresarial, hoje em dia constitui a forma previsional para obter financiamento.

2.5- Empreendedorismo em Portugal

Com a atual conjuntura económica do país são muitas as dúvidas que surgem no sentido de empreender, pois a forma como se irá gerar rendimentos, bem como os fatores de risco associado ao mesmo são pontos que colocam alguns entraves ao empreendedorismo em Portugal.

Para Ferreira, Santos e Serra (2010) o empreendedorismo em Portugal deve apresentar nove condições nacionais para que seja possível definir uma estratégia de incentivo ao empreendedorismo, sendo elas: 1) governo, 2) mercados financeiros, 3) tecnologia, investigação e desenvolvimento (I&D), 4) educação, 5) infraestruturas, 6) gestão, 7) mercado de trabalho, 8) instituições, 9) grau de abertura.

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que anualmente avalia as condições do empreendedorismo no mundo, e que tem como principais objetivos, avaliar as diferenças entre vários países, definir fatores que estabeleçam os níveis de atividade empreendedora e identificar as políticas que ajudam à atividade empreendedora, vem divulgar que através de estudos, (2015) que Portugal apresenta-se como um país que tem uma economia enfraquecida o que não impulsiona o desenvolvimento de novas empresas, apesar das excelentes infraestruturas físicas e profissionais serem pontos eficazes no nosso país.

As normas culturais e sociais sempre foram consideradas fatores prejudiciais para o desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal, no entanto a austeridade que se faz sentir, bem como as políticas governamentais são fatores desfavoráveis para a criação de empresas no nosso país.

Neste sentido, o *Global Entrepreneurship Monitor* vem sugerir alguns pontos a melhorar no futuro de forma a motivar o crescimento de empreendedores, mas para que isso aconteça Portugal precisa de sair do programa de ajustamento económico-financeiro para que se desenvolva o espírito empresarial, uma vez que irá libertar meios financeiros que atualmente estão em falta.

A *Global Entrepreneurship Monitor* vem divulgar que entre 8 e 9 adultos portugueses em cada 100 são empreendedores em fase inicial, de acordo com os dados de 2013. Desde 2012, o número sofreu poucas alterações, mas continua a representar um aumento dramático dos números de 2010, que foram medidos antes da execução do programa de ajustamento económico e financeiro do país, patrocinado pelo Fundo Monetário Internacional, a União Europeia e o Banco Central Europeu.

Existem inúmeros programas, ações e iniciativas de apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal em diversas áreas específicas - apoio financeiro, formação, serviços profissionais, etc. O Instituto Nacional de Apoio às pequenas e médias empresas (IAPMEI) executa uma série de ações interessantes e relevantes, como o programa FINANCIA.

Existem, no entanto, outras promotoras de empreendedorismo como a Associação Nacional de Jovens Empresários, fontes de financiamento e Business Angels, que facilitam o acesso ao financiamento, de forma a ajudar os jovens a desenvolverem ideias de negócios viáveis.

Apesar de Portugal não se encontrar como um país que desenvolve um grande “empreendedorismo” devido essencialmente à sua conjuntura económica, foi para muitos uma grande surpresa que no ano de 2016 a Web Summit (conferência de empreendedorismo, tecnologia e inovação da europa) realizou-se em Lisboa, trazendo até ao nosso país, grandes nomes relacionados com o Empreendedorismo e desenvolvimentos. A Web Summit desenvolveu-se na Irlanda em 2010 por Paddy Cosgrave, sendo que o mesmo sempre se realizou na casa-mãe (Irlanda).

Para Paddy a escolha foi decisiva através do entusiasmo da comunidade tecnológica para que a mesma fosse realizada em Lisboa.

Sendo uma conferência de grandes dimensões, trás ao nosso país um enorme conhecimento, de forma a estimular a população a empreender.

2.6 - Impacto do Empreendedorismo na Economia

“O empreendedor é o agente do progresso económico através da destruição criativa”

(Joseph Schumpeter)

O Empreendedorismo é o principal promotor do desenvolvimento económico e social de um país, pois além de criar riqueza e novos postos de trabalho produz bem-estar social.

Este “fenómeno” visa criar valor através da expansão da atividade económica pela introdução de novos produtos, processos ou acesso a novos mercados.

A este estão associadas muitas vantagens económicas, nomeadamente a criação de novas empresas o que conduz a investimentos nas economias locais, criação de novos postos de trabalho, melhoria na competitividade empresarial e a promoção de métodos, técnicas e modelos inovadores.

Holmes e Schmitz (1990) mencionam que certos indivíduos dotados de capacidades para identificar e explorar essas oportunidades optam por criar o seu próprio negócio.

Mas foi principalmente Joseph Schumpeter quem desenvolveu fortemente o papel do empreendedor no desenvolvimento económico.

A sua visão sobre o tema assenta numa dicotomia entre “invenção” e “inovação” no qual a primeira refere-se apenas ao conhecimento geral, enquanto a segunda assenta no novo conhecimento que é comercializado no mercado sobre a forma de novos produtos ou processos de produção.

Para este autor, o empreendedor distingue-se dos modelos de inovação pelo fato de que o agente que leva a cabo as atividades de produção de um novo conhecimento não ser obrigatoriamente o mesmo que implementa as novas ideias no mercado.

Na teoria Shumpeteniana (1985) é o empreendedor que inicia a mudança da economia, promove “novas combinações” nos meios de produção.

Essas mesmas combinações aplicam-se nos seguintes casos:

- Introdução de um novo produto ou de uma nova qualidade no produto;
- Introdução de um novo método de produção ou ma nova forma de comercializar;
- Abertura de novos mercados;
- Conquista de uma nova fonte de matéria-prima;
- Estabelecimento de métodos para reorganizar a indústria.

De acordo com Landstrom (2008) a investigação no campo do empreendedorismo obteve um maior crescimento a partir da década de 1990 com a emergência da economia do conhecimento através da globalização e do desenvolvimento do comércio internacional que veio facilitar o aproveitamento das novas oportunidades de negócio.

Neste sentido, o empreendedorismo e a inovação são fatores primordiais para o desenvolvimento e para o aumento da competitividade económica de um país.

Portugal deveria apostar numa nova realidade económica e competitiva com base no conhecimento e inovação, capital humano altamente especializado e forte espírito empreendedor.

Com base nestes fatores foi criado um programa estratégico para o empreendedorismo e inovação, que tem como principal objetivo contribuir para a formação de uma sociedade mais empreendedora, ou seja, criar espírito de iniciativa.

Através deste espírito cultivado desde muito cedo deve alargar a base das empresas de forma a serem inovadoras e com uma forte componente ao nível da exportação, pois importa sermos um país inserido nas redes internacionais, de forma a retirarmos partido do investimento que possa ser realizado.

Apesar dos progressos que se faz sentir ao longo das últimas décadas ainda se verifica algumas dificuldades estruturais que trazem impactos negativos na capacidade de recuperação económica, tendo como exemplo a insuficiente capacidade de rentabilização económica da investigação e desenvolvimento e o reduzido impacto do capital de risco que vem limitar o financiamento de novos projetos.

Através do empreendedorismo evidenciado um pouco por todo o mundo temos visto o crescer de ideias e projetos, tal como podemos constatar através do mercado de trabalho e da conjuntura económica.

Todos estes fatores têm influenciado o setor empresarial forçando o mesmo a adaptar-se aos tempos modernos e à avalanche de projetos que surgem a um ritmo alucinante e que trás consigo outras oportunidades.

Neste sentido, existem várias organizações que apoiam a partilha e convivência entre empreendedores e apoiantes da mesma causa.

As incubadoras são um exemplo de como apoiar um novo projeto, elas visam auxiliar no desenvolvimento das start-ups (auxiliar sobretudo os pequenos negócios e os empreendedores que tem boas ideias, mas que não dispõem dos recursos necessários para o iniciar).

Este método pretende constituir uma via de criação de pequenos negócios, de forma, a dinamizar o tecido económico local em termos de criação de emprego e fixação de jovens qualificados numa determinada região do país.

A start-up Portugal veio desta forma apoiar quem já é empreendedor de modo a assegurar a longevidade das empresas criadas e aumentar o impacto na criação de valor económico, com o objetivo de organizar, desbloquear, promover a partilha de benefícios, boas práticas e recursos, de modo a corrigir falhas e lacunas existentes ao nível regional e sectorial.

A sua política de financiamento está focada em oferecer alternativas ao nível de créditos bancários, de forma a promover novas formas de financiamento como o *equity crowdfunding* (Sistema de financiamento recente que tem como principal objetivo financiar iniciativas de interesse público) e o *peer-to-peer*.

Em Portugal para quem pretende financiar-se através de instituições financeiras não tem a vida facilitada, e neste sentido já se começam a dar os primeiros passos através de plataformas como a “OLMO”, a “Massivemov” e a “PPL”.

Em suma, é preciso implementar uma estrutura nacional sólida de modo a proporcionar um “clima” com tendência para a criação de novas ideias concretizáveis, de forma a melhorar a competitividade das empresas e criar novos negócios.

2.7- Empreendedorismo e a Saúde

A saúde sempre foi considerada como o ativo mais importante que qualquer ser humano pode deter.

Nos tempos que correm qualquer ser humano quer viver uma vida longa e saudável.

Neste sentido, a mesma aprisiona um enorme valor económico pois desencadeia consequências no crescimento da economia.

A saúde, tal como hoje é conhecida, definia-se há vinte e quatro anos atrás como o recurso fundamental para a vida dos indivíduos e das comunidades, obrigando a um conjunto de respostas integradoras, de políticas (estados), da comunidade (ação comunitária), dos indivíduos (desenvolvimento de competências pessoais), do próprio sistema (reestruturação), e das parcerias, para lidar com esta questão multifatorial. Através da participação conjunta das comunidades, cidadãos e prestadores, na proteção e promoção da saúde torna-se deste modo, o princípio orientador do seu desenvolvimento, planeamento, implementação e avaliação das suas políticas.

Ao longo dos anos tem existido uma evolução nos cuidados de saúde o que faz com que exista alterações ao nível do empreendedorismo e da inovação, quer seja em instituições quer em empresas concebendo inovações empreendedoras (alargamento da quota de mercado) e inovações organizacionais.

As problemáticas ligadas ao bem-estar da população, nomeadamente a prestação de cuidados de saúde vem contribuir para o nascer de novas oportunidades através da inovação dos serviços.

A vigilância torna-se neste contexto um processo fundamental, recaído não apenas nas doenças, sequelas e morte, mas também sobre suspeitas, expostos, grupos e risco e necessidades sociais de saúde.

As estratégias de intervenção passam pelo controlo dos danos, dos riscos e das causas, ou seja, pelo controlo das condicionantes e determinantes, cujas ações desenvolvidas constam de:

-*Promoção da Saúde* – Caracteriza-se como um sistema de capacitação individual e controle da sua própria saúde, não se limitando a ações de responsabilidade do setor da saúde.

- *Prevenção* – Direcionada para os problemas específicos ou a grupos de risco: imunizações, acidentes de trabalho, hipertensão, são alguns dos exemplos que se

enquadram para beneficiar de ações de promoção ou prevenção no interior dos serviços de saúde.

- *Cuidados Curativos e de Reabilitação* – inclui os paradigmas anteriormente descritos ao nível dos cuidados curativos. Ao nível da reabilitação, o novo paradigma deve de ir mais além que a causa física/ biológica. Deve desenvolver-se para poder intervir na assistência domiciliária e em programas de apoio à família.

Na área da saúde durante muitos anos não foi possível inovar através do empreendedorismo pois a formação foi sempre direcionada para a vertente assistencial de tratamento e de pesquisa científica.

Recentemente com o crescimento das redes sociais, já existe um contributo para o desenvolvimento do empreendedorismo através da comunicação entre estruturas locais e globais, desenvolvendo novos instrumentos de apoio à implementação de ideias, reforços de estruturas e intervenção no sistema de saúde.

A saúde é uma área onde o empreendedorismo está a ganhar realce através da criação de novas políticas, e essencialmente pela criação de redes mundiais que transformam e melhoram as práticas da saúde.

Com o desenvolvimento de novos projetos na área da saúde, utilizando novas tecnologias altamente inovadoras, este tem constituído um elevado valor para o sector pois constitui inúmeras vantagens que irão possibilitar a melhoria de vida da população.

Todas as oportunidades que decorrem de lacunas que vão surgindo no mercado advêm da mudança dos hábitos dos consumidores, da globalização, da não satisfação e sobretudo da própria evolução de tudo o que esta ligado à saúde e que fera necessidade de uma adaptação ou mudança por parte dos empreendedores.

3. PROJETO

Posteriormente à apresentação do conceito de Empreendedorismo, e de como o mesmo tem um papel fundamental para desenvolver uma atividade na área da saúde, vou desta forma apresentar o projeto pelo qual me debrucei.

3.1 - Descrição Sumária da Atividade e Caracterização

Prestação de serviços na área da fisioterapia e terapias complementares, bem como consultas de especialidade fisioterapêuticas e de terapias assistidas por animais onde os mesmos são parte integrante do processo terapêutico, sendo as sessões analisadas e planeadas através dos profissionais de saúde de forma a aproximarem o animal com o utente para promover o contacto, permitindo desenvolver melhorias significativas no estado físico, emocional e social do paciente.

Para que se possa proceder à criação da sociedade necessitamos de vários procedimentos, sendo eles:

- Pedido de admissibilidade de firma/denominação;
- Obtenção do certificado de admissibilidade de firma/denominação;
 - **CAE Principal:** 86906 [outras atividades de saúde humana, n. e]
- Elaboração do Pacto Social/Estatutos da sociedade;
- Constituição da sociedade;
- Obtenção de Certidão Comercial Permanente;
- Pedido do Cartão de Pessoa Coletiva;
- Abertura de conta e depósito legal do capital social da sociedade;
- Pedido de acesso às notificações eletrónicas das Finanças e Segurança Social Direta.
 - **IRC-** Regime geral com Escrita Organizada
 - **IVA-** Atividade isenta, ao abrigo do art.º 9º nº2, do código do IVA

4. TIPOLOGIA DO NEGÓCIO A IMPLEMENTAR

A escolha da denominação «*Fisio&Pet-Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal*» prendeu-se com a intenção de se fazer refletir nessa mesma denominação o objeto social da sociedade e a atividade da empresa. A forma jurídica adotada será Unipessoal por Quotas, devido ao facto de apenas existir um sócio.

A estas sociedades aplicam-se as normas relativas às sociedades por quotas, salvo as que pressupõem a pluralidade de sócios. A responsabilidade da sociedade é prestada por um único socio encontrando-se limitada ao montante do capital social. O capital social não pode ser inferior a 5000€.

Na verdade, «*Fisio*» refere-se à atividade principal a desenvolver (Fisioterapia e reabilitação Fisioterapêutica) e «*Pet*» refere-se ao elemento que distingue este projeto das demais clínicas de fisioterapia e que tem a ver com a utilização de recursos ao apoio de animais para levar a cabo a atividades fisioterapêutica.

A política de qualidade da Fisio&Pet consiste em garantir a satisfação das necessidades dos utentes, respeitando procedimentos eticamente corretos para obter o melhor resultado em termos de saúde, num curto período de tempo.

Este Centro permite que cada doente seja avaliado e tratado por uma equipa especializada em cuidados de reabilitação, dando início aos cuidados com a realização de uma consulta médica com um fisiatra, com o objetivo de avaliar o doente de forma a prescrever o programa de reabilitação mais adequado.

Definido o programa de reabilitação segue-se a intervenção por parte dos fisioterapeutas que se centra na avaliação e planeamento das necessidades para a adequada execução dos programas de recuperação funcional.

Mas uma questão que se pode colocar é: O que há de diferente entre a Fisio&Pet de outras clínicas de reabilitação?

O facto de usar terapias com a inclusão de animais que vão melhorar significativamente o bem-estar de todos os clientes que procederem ao seu tratamento no Centro.

A designação adotada, como referido anteriormente vêm enaltecer o elemento que distingue o Centro das restantes clínicas em centros que se inserem neste ramo da saúde.

Os serviços dividem-se em:

Consultas Externas - Prestar cuidados diferenciados e exames específicos de reabilitação em regime ambulatorio, onde a qualidade, eficácia, humanização e garantia de satisfação dos doentes e profissionais envolvidos esteja presente.

Meios de Diagnostico (Exames) - O centro, conta com um conjunto de Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica, na área da Medicina Física e Reabilitação, que têm como missão executar técnica de tratamento e de diagnóstico de elevada diferenciação.

Fisioterapia - Os objetivos gerais da fisioterapia visam a independência funcional do utente face à sua patologia e condição. Os objetivos específicos para cada utente são determinados semanalmente em reunião da equipa multidisciplinar. Além de da prestação de serviços a nível da fisioterapia em “clinica” pretende-se oferecer também aos utentes com maiores dificuldades de deslocação o serviço de fisioterapia ao domicílio de forma a facilitar o tratamento. (nota: este método só será implementado quando todos os serviços permanecerem ativos)

Mais concretamente, pretende-se oferecer aos potenciais clientes os seguintes tratamentos que se agrupam na área da fisioterapia:

A — **Eletroterapia** – Esta método é utilizado essencialmente através de correntes elétricas e também em termos de ultrassom, isto é, este procedimento produz um movimento ondulatório em forma de vibração mecânica que ajuda a estimulação dos tecidos afetados, de forma a obter reações físicas, biológicas e fisiológicas.

B — **Vibroterapia ultrassónica** – Este método é utilizado em fisioterapia desportiva e estética, utilizado ondas eletrónicas que ajuda a aliviar o stress, depressão, a recuperar de uma paralisia pós derrame ou mesma uma simples dor de cabeça, apresentando diversos benefícios ao nível do relaxamento dos músculos e da estimulação da circulação sanguínea.

C — **Cinesioterapia** – A Cinesioterapia ajuda na recuperação dos movimentos normais de determinadas partes do corpo, sendo de extrema importância a sua aplicação, pois sempre que existe uma disfunção do aparelho locomotor, existe também uma deficiência ou desequilíbrio da função muscular. O objetivo principal desta modalidade incide no desenvolvimento, restauração e manutenção da força muscular, melhorando a mobilidade, flexibilidade e coordenação muscular.

D — **Mecanoterapia** – Este método é muito utilizado pelos fisioterapeutas, na execução de exercícios de forma a restabelecer e promover a manutenção da força muscular, convalescer a mobilidade, flexibilidade e coordenação.

E — **Fisioterapia desportiva** – Atua diretamente nas atividades desportivas, na preparação, prevenção e recuperação de lesões no processo de reabilitação de atletas.

F – **Fisioterapia Geriátrica** – A fisioterapia geriátrica tenta prevenir e auxiliar as funcionalidades dos idosos melhorando assim a sua qualidade de vida, de forma a torna-los ativos.

G — **Terapias assistidas por animais (TAA)** – Esta terapia ainda pioneira em Portugal, apresenta-se como uma técnica que esta cientificamente comprovada por diversos países, e tem como principal objetivo a utilização de animais para fins terapêuticos para diversas patologias e faixas etárias, onde o animal (essencialmente cães e pássaros) é parte integrante do processo de tratamento. Esta atividade é projetada para melhorar a saúde física, emocional, social e cognitiva dos utentes, sendo aplicada individualmente ou em grupo. Esta terapia pode ser ainda auxiliada pela Fisioterapia Geriátrica que tem como finalidade a recuperação e reabilitação de paciente idoso que sofrem de diversas patologias como: AVC, Alzheimer, doença de Parkinson, artrose, problemas de coluna etc. Este tipo de terapias auxilia também crianças autistas. «Estas sessões, geralmente estruturadas de um-para-um, envolvem objetivos específicos individualmente propostos por um terapeuta com experiência na manipulação do animal, com o objetivo de estimular o desenvolvimento físico e motor, social, cognitivo e o uso de linguagem, sendo incluídas em terapias assistidas por animais.» (Berry A, 2013)

H — **Terapia da Fala** – A terapia da fala é uma das áreas que é responsável pela prevenção, avaliação, diagnóstico e tratamento de problemas relacionados com a compreensão e produção de linguagem oral e escrita.

I — **Terapia ocupacional** - A terapia Ocupacional vai ajudar na prevenção e reabilitação em termos físicos e mentais, mas não será implementada numa fase inicial do negócio. A ideia é implementá-la numa fase de maturidade da empresa.

Reabilitação pós cirúrgica – seja na área ortopédica, seja na cirurgia geral ou na cirurgia torácica, entre outras, a reabilitação deve fazer parte do programa de retorno à vida funcional. É fundamental que o doente sujeito a uma cirurgia disponha de um programa de aceleração das suas capacidades para que retome o mais rapidamente possível á vida ativa;

Tratamento de Incontinência Urinária - O tratamento consiste sobretudo no ensino e esclarecimento dos utentes relativamente à IU e reeducação dos músculos do pavimento pélvico e é indicado para a prevenção e tratamento da IU em mulheres e homens de todas as idades, grávidas (pré e pós-parto), desportistas (trampolins, basquetebol), entre outros. A fisioterapia tem sido indicada como uma possibilidade terapêutica, com o objetivo de reforçar a musculatura do assoalho pélvico, melhorando os sintomas de perda de urina.

Enfermagem de Reabilitação - A Enfermagem de Reabilitação, visa promover o diagnóstico precoce e ações preventivas de enfermagem, de forma a assegurar a manutenção das capacidades funcionais dos utentes, prevenir complicações e evitar incapacidades, assim como proporcionar intervenções terapêuticas que visam melhorar as funções residuais, manter ou recuperar a independência nas atividades de vida diária, e minimizar o impacto das incapacidades instaladas (quer por doença quer por acidente) nomeadamente, ao nível das funções neurológicas, respiratória, ortopédica e outras deficiências e incapacidades. Para tal, utiliza técnicas específicas de reabilitação e intervém na educação dos utentes e cuidadores informais, no planeamento da alta, na continuidade dos cuidados e na reintegração do utente na família e na comunidade, proporcionando-lhes o direito à dignidade e à qualidade de vida.

Cedofeita é uma antiga freguesia do Concelho do Porto, que pela Lei nº 11-A/2013 de 28 de janeiro, foi integrada na união de freguesias de Cedofeita, São Ildefonso, Sé, Miragaia, São Nicolau e Vitória, com uma área total de 5,43 km², uma população de 44.440 habitantes (Censos 2011) e uma densidade de 7447,5 m².

A opção pela zona do Porto teve por base o facto de naquela região a oferta de serviços idênticos aos da empresa a constituir são deficitárias.

Por outro lado, a zona escolhida tem a vantagem limítrofes são concelhos altamente industrializados, com grande densidade populacional e, sobretudo, com um excelente tecido empresarial, o que assegura não só a movimentação de pessoas, mas sobretudo bons níveis de emprego que asseguram de se encontrar muito próxima de zonas urbanas altamente densificadas como sejam os concelhos do Porto, Gaia, Gondomar, Valongo, entre outras. Além disso, os referidos Concelhos as possibilidades económicas aos potenciais clientes da clínica.

Escolha do Logotipo



FISIO & PET
REABILIT. FISIOTER. COM APOIO ANIMAL



O Logótipo da *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com apoio animal*, foi adotado em 2017, depois de um exaustivo processo de escolha.

Os elementos Figurativos do logotipo incluem uma imagem abstrata alusiva a um corpo em transformação, sendo a seta o caminho para a recuperação dos pacientes.

4.1- Missão, Visão e Valores

Criação de um negócio inovador, de modo a proporcionar um bem-estar com vista obtenção dos cuidados de saúde e manutenção da qualidade de vida dos clientes. Tem ainda como missão assegurar a satisfação dos seus clientes seguindo padrões de elevada exigência técnica e responsabilidade social. Privilegiar as boas pratica das relações humanas entre profissionais e clientes e por fim conseguir uma boa ligação á comunidade que lhe permitirá um maior desenvolvimento desta área dos serviços de saúde.

Pretende-se uma organização de referência na prestação de cuidados de saúde na área da Fisioterapia e Reabilitação Motora, bem como promover o processo de modo rápido de forma a garantir a satisfação dos clientes.

Por se tratar de um negócio cujos serviços propostos/prestados são pioneiros em Portugal (no que diz respeito às terapias assistidas por animais), pretendemos ser uma Centro de referência ao serviço da fisioterapia.

Teremos em atenção:

- **Respeito pelas Pessoa e pelas Instituições** - o respeito pelos outros, pelas pessoas e por outras instituições é um princípio que nos move.
- **Vocação de Excelência** - Acreditamos no valor da excelência. Estamos vocacionados para desenvolver os melhores produtos e serviços e persistimos na procura do que é novo, sempre que o novo seja melhor.
- **Confiança** - A confiança com os nossos clientes é uma mais-valia para nós, um verdadeiro tributo ao nosso desempenho e aquele que nos motiva permanentemente.
- **Ética e Responsabilidade** - Atuamos com consciência e total responsabilidade e transparência.

4.2- Vetores Estratégicos



Esquema 1 - Vetores Estratégicos

Fonte: Elaboração Própria

- Elegemos o vetor Prestação de Serviços de Fisioterapia, porque o Centro de Reabilitação dispõe de Recursos Humanos, com elevado conhecimento técnico que potenciam este vetor. Dispõe ainda, de infraestruturas modernas.
- Quanto ao vetor Aumentar e Diversificar as Ofertas de Serviços, o centro dispõe de recursos humanos com qualificação elevada para conquistar novos públicos, promover, intensificar a prestação de tratamentos inovadores aumentando desta forma as receitas.
- Por fim, o vetor Incrementar a Qualidade, é necessário para interiorizar na instituição, os conceitos de eficiência e eficácia são essenciais para a qualidade desejada dos serviços prestados.

5. ENQUADRAMENTO DO SETOR

Evolução Histórica e Previsional do Setor

Fisioterapia

Fisioterapia: (definição retirada do Dec. Lei nº 261/93 de 24 de Julho) centra-se na análise e avaliação do movimento e da postura, baseadas na estrutura e função do corpo, utilizando modalidades educativas e terapêuticas específicas, com base essencialmente no movimento, nas terapias manipulativas e meios físicos e naturais, com a finalidade de promoção da saúde e prevenção da doença, da deficiência, da incapacidade física, mental, de desenvolvimento ou outras, incluindo a dor, com o objetivo de os ajudar a atingir a máxima funcionalidade e qualidade de vida. A Fisioterapia tal como a conhecemos hoje passou por varias fases de evolução, assim sendo, irá ser apresentada uma breve exposição, embora numa forma muito somaria da Historia e Evolução da Fisioterapia. Esta será abordada nos principais períodos: Antiguidade, Idade Média, Renascimento e por fim período da Industrialização. Na *Antiguidade*, havia uma preocupação bastante grande em eliminar pequenas dores através de recurso a técnicas e alguns instrumentos existentes na época, ou seja, eram utilizados no tratamento de disfunções orgânicas já instaladas. *Idade Média*, neste período ocorreu uma interrupção no avanço dos estudos nesta área da saúde. O corpo humano, passou em virtude de influências religiosas, a ser considerado como algo inferior. *Renascimento*, nesta época volta a aparecer a preocupação com o tratamento e os cuidados com o corpo lesado e com a manutenção do mesmo. *Industrialização*, surgem novos recursos, como é o caso de aplicação de recursos elétricos, térmicos e hídricos e a aplicação dos exercícios físicos sofrem uma evolução dirigida para o atendimento do individuo doente. Durante a 2ª Guerra surgem as primeiras escolas de Cinesioterapia, para reabilitar ou tratar os lesados. Por fim, no *final do seculo XX* a Fisioterapia passa a fazer parte da "Área da Saúde" e foi evoluindo com o decorrer da história. Até chegar aos dias de hoje, tal como a conhecemos.

«Em termos das *Terapias Assistidas por Animais* desde as antigas civilizações a.C. que se menciona o uso de animais para benefício humano. Admite-se que os felinos tenham sido introduzidos voluntariamente pela população neolítica, assim como aconteceu com outros animais, como vacas, cabras, ovelhas, raposas, porcos e veados.» (VIGNE et al., 2004).

«Ressalta-se que a domesticação de outros animais já foi identificada anteriormente. Em Israel, por exemplo, foram encontrados, enterrados ao lado de humanos, esqueletos intactos de cães em sítios arqueológicos com mais de 12.500 anos» (PENNISI, 2002). «Outro animal de fundamental importância na história do homem é o cavalo; durante a Idade do Bronze e do Ferro foi fundamental nas atividades de pastores nômades da Eurásia e acompanhou a evolução das sociedades humanas desde sua domesticação, provavelmente em 3.500 a.C. Antes do desenvolvimento das armas de fogo, ele foi um importante instrumento de guerra e antes da invenção da máquina a vapor ele era o meio de transporte terrestre mais rápido e confiável» (LEVINE, 1999). A equoterapia, uma modalidade relacionada com as Terapias Assistidas por Animais, teve os seus primeiros relatos com tratamento médico no século XVIII, com o objetivo de melhorar a coordenação e o equilíbrio de pacientes com distúrbios articulares. «Ao longo dos tempos, inicialmente através da observação e experiência própria e posteriormente através de estudos científicos, o homem tem vindo a aprender a descobrir algumas das potencialidades relacionadas e terapêuticas dos animais. Têm-se desenvolvido com alguns animais várias atividades no sentido de proporcionar bem-estar às pessoas, com ou sem problemas de saúde, tais como: companhia, proteção e outros benefícios» (McCulloch, 1983).

A interação entre grupos de profissionais de diferentes áreas promovida pelo *The Center on Interactions of animal and Society* (Delta Society), em 1979, foi um importante acontecimento que estimulou numerosas pesquisas sobre esta temática, seguindo diferentes abordagens em contextos diversos, como, por exemplo, instituições de acolhimento, prisões, escolas, centros de reabilitação e Hospitais.

Medicina Física e Reabilitação

A melhoria das condições de vida nas sociedades modernas, bem como os avanços na área cirúrgica e promoção dos cuidados de saúde, tem consentido o aumento da longevidade dos indivíduos.

Como podemos verificar em muitos países as pessoas vivem hoje cerca de 20 anos a mais do que em relação a um passado não muito distante.

Com este aumento da esperança média de vida tem também surgido doenças crónicas frequentemente incapacitantes.

Hoje em dia graças aos progressos que ocorrem na proteção materna e infantil, é possível prevenir muitas doenças e situações causadoras das malformações e deficiências.

Com o crescimento e desenvolvimento tecnológico verificamos que nas últimas décadas, a par das alterações do ritmo e do modo de vida, têm levado ao aparecimento de um elevado número de pessoas portadoras de deficiências (ex.: cerebrovasculares e cardiovasculares) em idades cada vez mais jovens.

A procura de cuidados na área da reabilitação surge assim como uma exigência de resposta cada vez mais frequente numa fase aguda e subaguda.

Entende-se por Medicina Física e de Reabilitação, como a especialidade médica que tem como principal enfoque a prevenção, tratamento e reabilitação de um grande número de patologias de diversas naturezas, nomeadamente neurológicas, cardíacas, respiratórias, oncológicas, pediátricas, osteoarticulares, músculo-tendinosas, etc.

Em Portugal, de acordos com os dados dos Censos 2011 realizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), cerca de 16% das pessoas entre o 15 e os 64 anos, tinham simultaneamente problemas de saúde prolongados e dificuldades na realização de algumas tarefas básicas e cerca de 50% da população idosa (com 65 ou mais anos), apresenta dificuldades em não conseguir realizar tarefas do quotidiano como ver, ouvir, andar, memória/concentração, tomar banho/vestir-se compreender os outros, como podemos constatar no gráfico nº 1



Gráfico 1 - População com 65 anos ou mais segundo o tipo de dificuldade, 2011

Fonte – INE (Censos 2011)

Neste sentido, a reabilitação interessa à maioria das áreas médicas pois estão em causa situações potencialmente incapacitantes.

Esta área é fundamental para a recuperação física e psicológica da pessoa portadora de deficiência, tendo em vista a sua reintegração social, sendo o seu acesso um direito humano que é consagrado pela Carta das Nações Unidas.

Ao longo do tempo, a reabilitação foi considerada como o terceiro elemento da abordagem em saúde, posteriormente à prevenção e tratamento, mas hoje em dia, de forma a otimizar o potencial da saúde dos indivíduos, esta conspeção progrediu para a integração conjunta destes três fatores.

De forma a promover a saúde de muitos indivíduos portadores de deficiências, foram criados e reestruturados serviços de saúde, bem como instituições de modo a readaptar e reintegrar os mesmos ao nível socioprofissional. Para que tal aconteça a reabilitação deve ser feita nas unidades de cuidados intensivos, nas enfermarias de agudos, nos cuidados de ambulatório e domiciliário e nos cuidados continuados e paliativos.

De acordo com os dados demográficos existentes, a população portuguesa tem vindo a sofrer nos últimos anos um processo de envelhecimento, o que traduz inevitavelmente um maior índice de morbilidade. Este fator deve claramente considerado nas necessidades atuais e futuras dos cuidados e serviços de reabilitação.

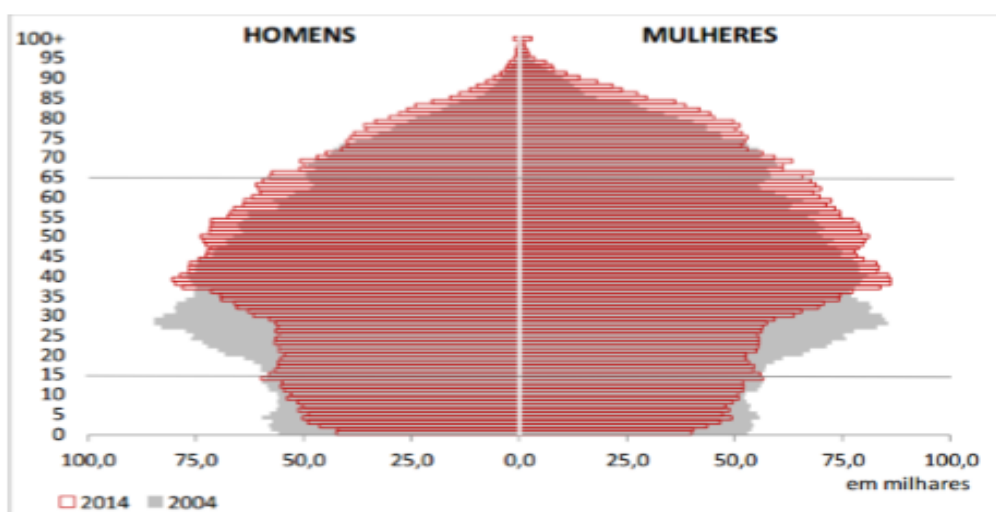


Gráfico 2 - Pirâmide Etária

Fonte: INE

A Importância dos animais nas Terapias assistidas

Desde a antiga civilização e de acordo com Dott (2005) há registros no século IX a.C. no qual existem relatos de uso de animais para benefício humano.

O primeiro registo de terapias com animais teve origem na Inglaterra em 1972 por William Tuke que criou o retiro York, uma instituição com animais que auxiliam no tratamento de doenças mentais, que os encoraja a movimentar-se e a comunicarem. (Pereira; Pereira; Ferreira (2007)).

Existem vários estudos que demonstram que os animais ajudam os seres humanos nas dificuldades da vida, de modo a trazer melhorias na saúde e até mesmo na própria autoestima.

Estes têm a capacidade de gerar mudanças no processo de desenvolvimento de aprendizagem e são poderosos aliados para as pessoas que possuem necessidades especiais.

Neste sentido, as terapias assistidas por animais são técnicas direcionadas e com critérios específicos, no qual o animal é parte integrante do processo de tratamento.

Esta terapia pode ser uma forma única e inovadora para lidar com as doenças e distúrbios emocionais e mentais.

De acordo com Abellan (2009), este tipo de terapias não se trata de uma prática para substituir de terapias e tratamentos convencionais, mas construir um complemento de modo a melhorar a qualidade de vida de pessoas com problemas de deficiência física, sensorial, mental ou motora.

Este tipo de terapia tem sido eficaz para o tratamento de diferentes deficiências e problemas de desenvolvimento, como por exemplo paralisia cerebral, desordem neurológica, ortopédicas e posturais (Dott, 2005).

Com o decorrer da evolução deste tipo de terapia têm surgido provas científicas que revelam a importância da interação entre o homem e o animal.

De acordo com Silva (2011), as terapias assistidas por animais realizadas em consultas de terapia ocupacional pré-existent no plano de crianças com autismo, comparando os resultados obtidos nas seções com a presença do animal e sem a presença do mesmo, registou um aumento significativo de comportamentos positivos.

Por sua vez, em 2006 Sams, num estudo com um método semelhante que envolveu 26 crianças registou um aumento considerável da linguagem e da frequência de interações espontâneas com o terapeuta, nas seções experimentais com a presença de animais (cães, pássaros, etc.) do que na sua ausência.

As explicações exibidas pelos autores referidos anteriormente para os resultados obtidos nos estudos efetuados, defendem a importância do envolvimento composto entre a criança, o animal e o terapeuta para a obtenção de resultados. Esta mesma presença (animal) parece reforçar a motivação das crianças para se tornarem ativas no processo terapêutico.

Assim sendo existem vantagens na sua utilização:

- Permite a estimulação mental, emocional e física;
- Permite a aprendizagem de comportamentos diários, como por exemplo de limpeza, preparação de alimentos e responsabilidades;
- Permite o contato, troca e promoção de afeto (aspectos essenciais na terapia);
- Desenvolve uma ação antidepressiva e calmante, o que reduz o uso de medicamentos;
- Melhora o sistema imunológico e a capacidade motora;
- Estimula a memória e a atenção;
- Oferece momentos de pura diversão e brincadeira com o animal, e ao mesmo tempo que tem um efeito terapêutico;
- Destina-se a todos as faixas etárias.

Mas apesar de este tipo de terapias apresentar inúmeras vantagens e de ser útil no tratamento de diversas patologias e distúrbios, também apresenta algumas desvantagens, nomeadamente:

- Não chega a toda a população necessitada;
- Ainda não se encontra muito desenvolvida nem divulgada;
- Não se tem exatamente a certeza dos resultados.

Além destas vantagens e desvantagens também existem benefícios para os doentes que necessitam deste tipo de assistência, pois os animais quebram a depressão (comum em idosos), especialmente naqueles que tem maior dificuldades.

Embora ainda falte muito para saber sobre os mecanismos biológicos que se interligam entre o corpo e a mente, já são muitos os estudos que indicam os efeitos fisiológicos positivos gerados nas pessoas que interagem com os animais.

Os benefícios nas terapias são de total importância para o estado físico, mental, social e emocional (CÃES, 2006).

Físicos:

- Os exercícios e estímulos são variados, aumentando a mobilidade;
- Bem-estar geral;
- Redução do estado de dor.

Mentais:

- Estimula a memória do doente.

Sociais:

- Oportunidade de comunicação e sentido de convivência;
- Redução da sensação de isolamento;
- Sentimento de segurança, socialização e motivação.

Emocionais:

- Diminuição da ansiedade, relaxamento, alegria, etc.;
- Vínculo e aumento de confiança com o ser humano, com o foco nos participantes da terapia;
- Reações positivas a estímulos.

Em suma, a relação terapêutica entre animais e humanos foi cientificamente medida e daqui a alguns anos poderá gerar uma mudança nas bases de algumas áreas da medicina (CÃES, 2006)

5.1 Problemas do Sector/Enquadramento do Negócio

Tendo em consideração a área da Medicina Física e Reabilitação vários estudos apontam para algumas fragilidades características deste sistema, dentre muitos destaca-se um relatório elaborado pela Entidade Reguladora da Saúde, – caracterização do acesso dos utentes a serviços de Medicina Física e de Reabilitação- MFR, abril 2008.

Este sector registou um desenvolvimento a nível nacional, neste momento enfrenta a atual situação do país (crise económica e política), que pode ser um impedimento para a viabilidade do projeto.

Outro problema existente é o estereótipo de que os serviços de saúde existentes fora do país são melhores que os nossos.

A Fisioterapia de Reabilitação é um sector em crescimento na sociedade Portuguesa. O desenvolvimento tecnológico existente nesta área tem sido uma mais-valia, pois possibilita outro tipo de tratamentos mais especializados, o que vem acelerar o processo de recuperação dos utentes.

5.2 Vantagens Competitivas da Empresa face ao Sector

No presente caso, existe vantagem competitiva, pois em relação a concorrência os serviços prestados serão feitos com a maior qualidade e eficiência, e utilizando terapias inovadoras. Pretende-se apostar em serviços emergentes e inovadores, mantendo uma atualização permanente de técnicas e procedimentos, procurando uma contínua melhoria dos serviços prestados, proporcionando aos clientes:

- Cuidados de saúde de Medicina Física e Reabilitação;
- Ginásio com colaboradores credenciados para acompanhar a atividade do cliente;
- Qualidade de excelência no tratamento, fomentado a necessidade da continuação do tratamento até a recuperação parcial ou final;
- Promoção da saúde e bem-estar físico;
- Localização estratégica de forma a poder abranger um grande número de população;

- Devido à sua localização estratégica o acesso a um hospital será facilitado em caso de emergência.

De um modo geral este Centro fará com que a população abrangida se sinta confortável nas nossas mãos, devido à atenção prestada, bem como aos tipos de tratamento disponibilizados. A qualidade será levada em estimação para que sejam alcançados todos os objetivos propostos.

6. PRODUÇÃO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Fornecedores de matérias-primas e componentes, mercadorias e FSE (s)

Os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) são serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua atividade normal, como exemplo, a energia, combustíveis, água, seguros, comunicação, entre outros. Os FSE (s) são divididos em duas categorias principais, os estruturais e os que são função da atividade da empresa. Os primeiros são conhecidos como custos fixos pois não dependem diretamente da atividade da empresa e os que são função da atividade da empresa chamados de custos variáveis que já dependem da atividade da empresa.

A empresa recorre a prestação de serviços externos, nos seguintes ramos:

- Limpeza; (anexo [8](#))
- Segurança e Vigilância; (anexo [9](#))
- Software MedicineOne (anexo [10](#))
- Operadora Móvel (anexo [11](#))
- Worten (anexo [12](#))
- Staples Office Center – Material de escritório (anexo [13](#))
- IKEA – Portugal, Móveis e Decoração (anexo [14](#))
- Entrovidro (anexo [15](#))
- Tomartrónica (anexo [16](#))
- Seguros (anexo [17](#))
- AviOrém (anexo [18](#))
- Agriloja (anexo [19](#))

6.1 Política de Aprovisionamento/ Descrição do Processo Produtivo (Metodologia)

A política de aprovisionamento da *Fisio&Pet - Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal*, traduz-se em instituir boas parcerias com os fornecedores na base da confiança mútua e nos princípios de equidade, coexistência e prosperidade conjunta, exercendo elevados padrões éticos e uma boa consciência social.

A política de aprovisionamento adequada à empresa estará dividida em dois vetores que considero essenciais para uma boa prática de gestão. Para a armazenagem de materiais de consumo corrente, utilizar-se-á o sistema de aprovisionamento de tempo fixo e quantidade variável, ou seja, o consumo poderá ser variável e a requisição dos fornecedores será fixa. Deste modo pretende-se diminuir os custos de encomenda e controlar os custos de armazenagem reconhecendo assim uma Quantidade Económica de Encomenda (QEE). Para a adoção desta política torna-se necessário a existência de poucos fornecedores desde que possuam Certificado de Qualidade, essencialmente ao utilizar este tipo de gestão será mais fácil negociar o preço dos produtos em questão. Para a armazenagem de material de venda e consumo esporádico, irá ser utilizado o sistema de aprovisionamento denominado à consignação, onde através deste método se pretende evitar stock que posteriormente não se venda, eliminando assim custos e permitindo reter mais meios libertos. Para equipamento de utilização diária e que necessitam de produtos de ao longo da sua utilização da sua utilização diária, como exemplo detergente para chão, vidros e equipamentos diversos, pretende recorrer-se ao regime de comodato. Relativamente à consignação, esta política corresponde à cedência de um espaço físico do armazém ao fornecedor, onde a reposição é da inteira responsabilidade do mesmo e o seu pagamento será feito de acordo com o material consumido. Sobre método de comodato este consiste em ter um equipamento que será utilizado com os produtos do fornecedor sem qualquer custo para o cliente, no fim caso o cliente não necessite ou não queira mais os produtos do fornecedor este, o equipamento, volta para o fornecedor. A adoção das políticas anteriormente descritas são as opções mais vantajosas devido ao fato de nos encontrarmos na fase inicial da atividade da empresa. No entanto, não se pode pôr de parte a boa prática do processo negocial com os fornecedores com a finalidade da melhor situação para a empresa.

Especialidade	Dias de Atendimento	Horário
Medico Clinica Geral	Segunda e Quinta-feira	9:00h – 12:30h
Fisiatra	Terça e Sexta-feira	9:00h – 12:30h
Terapeuta da Fala	Segunda a Quarta	9:00h – 17:00h
Terapeuta Ocupacional	Terça a Sexta	09:00h – 16:00h
Psicólogo	Quarta e Sexta-feira	14:30h – 18:00h

Tabela 1 - Horário das Especialidades

Fonte: Elaboração Própria

6.2- Política de Manutenção / Política de Controlo de Qualidade

A *Fisio&Pet - Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal*, pretende adotar um conjunto de ações que permitam manter o serviço sempre em funcionamento, com o objetivo de assegurar a melhor qualidade do serviço para todos os clientes e da forma mais económica possível.

No que respeita aos equipamentos, a manutenção será assegurada pelos próprios fabricantes.

A política da qualidade vai de acordo com a missão, visão, valores e responsabilidades da empresa, contando com o empenho e motivação de todos os seus colaboradores.

A qualidade dos serviços prestados tem como objetivo principal a conquista pela excelência, através da prestação de serviços com um elevado nível de qualidade, por forma a cumprir com a sua finalidade, fazendo chegar aos seus clientes o melhor serviço com a melhor satisfação. A formação para a qualidade em todas as fases de contacto com o utente (desde a marcação, ao acolhimento, tratamentos e pós-tratamento). O controlo, pode ser efetuado através de contactos pós-tratamento para aferir a satisfação dos utentes, e de inquéritos durante os tratamentos. (anexo [20](#) e [21](#))

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

O cumprimento das regras de saúde, higiene e segurança são parte fundamental das condições de trabalho de uma instituição para se atingir a necessária qualidade de vida, quer pessoal quer profissionalmente.

A *Fisio&Pet-Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal* pretende:

- Implementar um sistema de gestão da prevenção;
- Garantir o cumprimento atempado das obrigações;
- Verificar as condições dos postos e ferramentas de trabalho;
- Conseguir uma redução dos comportamentos de risco;
- Preparar-se para uma possível inspeção do trabalho;

- Organizar, planificar, implementar e gerir as atividades dos serviços de prevenção na empresa, de acordo com a política de segurança, higiene e segurança no trabalho, previamente definida e com a legislação em vigor;
- Saber como atuar em caso de acidente, emergência e primeiros-socorros; selecionar os equipamentos de proteção individual mais adequados ao trabalho a realizar;
- Determinar os custos de um acidente de trabalho;
- Efetuar levantamentos das condições de trabalho, em diversas circunstâncias, utilizando mapas, folhas de cálculo e guias de avaliação de riscos.

Processo de Decisão

O processo de decisão apresenta-se como a escolha da melhor alternativa, por forma a resolver os problemas que surjam de forma célere, eficaz e racional. (anexo [22](#))

Para que o processo de decisão seja concretizado com sucesso este tem de antever:

- Situações que possam desenvolver problemas;
- A definição dos objetivos;
- A procura de alternativas ou medidas de ação para solucionar os problemas;
- A escolha de formas próprias para atingir os objetivos;
- A apreciação e comparação dessas alternativas;
- A execução das alternativas escolhidas.

No que toca ao Diretor Clínico, este desempenha tarefas específicas, relativamente a sua área de atuação, podendo deste modo tomar decisões individualmente.

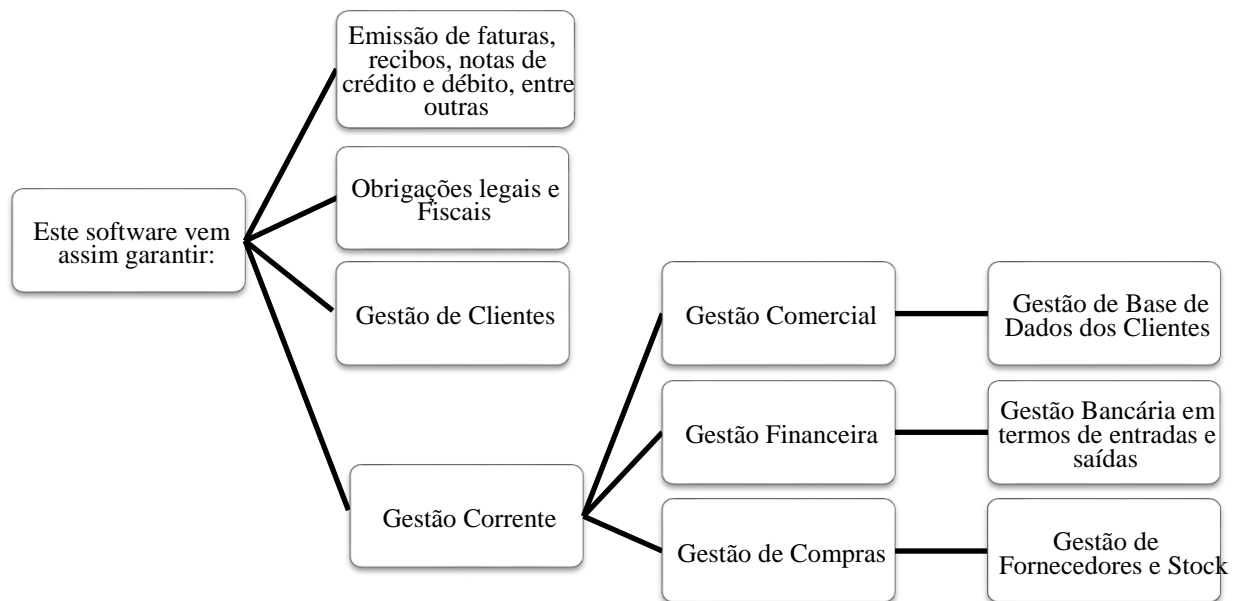
Ao nível dos Sistemas e Tecnologias a *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal*, pretende criar uma página na Internet onde dispõe de toda a informação atualizada (promoções em vigor e outras notícias que sejam relevantes) e detalhada sobre os seus serviços, de modo a que os clientes possam contactar para esclarecer eventuais dúvidas, obter informações adicionais e efetuarem posteriormente marcação.

O objetivo é efetuar a divulgação da organização perante organismos externos, como “portadores” dos nossos clientes de forma a atrai-los para os nossos serviços, nomeadamente em bancos, publicidade, marketing, redes sociais ou através de parcerias.

As Tecnologias de Informação e Comunicação são importantes, pois apresentam-se como uma ferramenta fundamental na recolha, processamento, memorização e distribuição da informação organizacional de forma a transmitir os resultados das interações entre utilizadores e o contexto da sua aplicação.

Pretende-se ainda adquirir um software de Gestão MedicineOne, que irá facilitar a partilha de arquivos e informações para todos os membros da organização. Este Software vem gerir toda a informação clínica e administrativa dos utentes, fomentando uma boa colaboração entre os profissionais através da implementação de fluxos de trabalho na gestão do percurso internos dos utentes, manutenção de bases de dados, desmaterialização documental entre outros.

A MedicineOne apresenta-se como uma solução de gestão clínica que pretende dar resposta às diferentes necessidades das Unidade de Saúde, disponibilizando ferramentas que cobrem todas as áreas desde a contabilização, internamento, gestão administrativa, entre outras.



Esquema 2 - Software MedicineOne

Fonte: Elaboração Própria

6.3 - Planeamento e Controlo de Gestão / Certificações a obter (ou já detidas)

A *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com apoio Animal*, apresenta um planeamento e controlo de gestão a nível interno, de modo a certificar-se que a qualidade dos serviços prestados é de excelência.

A certificação representa para as organizações benefícios e contributos importantes na gestão do negócio, na avaliação dos custos e riscos e nas relações com o exterior, constituindo assim uma vantagem competitiva.

A certificação da qualidade apresenta-se como um processo voluntário, em que qualquer entidade pode recorrer independentemente da sua atividade.

A ISO 9001 refere-se assim às exigências de um sistema de gestão da qualidade com vista à eficácia na satisfação dos clientes, neste sentido a instituição aposta na certificação da qualidade com a finalidade de obter melhores serviços, certificando-os, de modo a oferecer aos nossos clientes todo o bem-estar e satisfação plena.

Além de apresentar esta qualificação, o Centro tem ainda, a preocupação na obtenção das seguintes certificações:

- Gestão Ambiental 14001
- Segurança e Higiene do Trabalho 18001/4397
- Gestão da Energia - ISO 50001 / EN 16001
- Gestão de Responsabilidade Social SA 8000/4469
- Gestão de Segurança da Informação 27001

Auditoria Interna

A Auditoria Interna apresenta-se como uma garantia destinada a acrescer valor e a melhorar as operações da organização de forma a ajuda-la a alcançar os seus objetivos eficazmente, sendo a auditoria interna uma representação do sistema de controlo interno, esta fornece análise, recomendações, sugestões e informação, de forma a reduzir os riscos inerentes à atividade.

Contudo, a auditoria Interna vem definir normas de procedimentos internos a vários níveis, nesse sentido a *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com apoio Animal*, pretende realizar a sua auditoria trimestralmente, contratando um auditor externo para a realização da mesma, utilizando uma das peças fundamentais para a realização do controlo, o Balanced Scorecard.



Esquema 3 - Balanced Scorecard

Fonte: Elaboração Própria

6.4 - Qualificação dos Recursos Humanos

A gestão de Recursos Humanos apresenta-se como uma ferramenta essencial, tendo como finalidade selecionar, gerir e conduzir os colaboradores a alcançar os objetivos e metas definidos pelo Centro.

A *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal*, apresenta várias necessidades dentro das quais algumas são prestadas por entidade exteriores, como a limpeza, manutenção e segurança.

A atuação de cada colaborador deve pautar-se pela máxima qualidade e profissionalismo de modo a atingir a satisfação plena do cliente.

No que diz respeito ao pessoal, a *Fisio&Pet* conta com um Diretor-Geral, 2 Administrativos e 2 Auxiliares a seu encargo.

Quanto aos Médicos, Enfermeiros, Fisioterapeutas, Psicólogos e Terapeutas prestam um serviço especializado.

A análise do perfil às funções tem como principal objetivo, auxiliar as empresas para que estas consigam avaliar de forma adequada todos os seus candidatos, de modo a retirar diversas informações ao nível das funções a desempenhar, deveres e responsabilidade, tornando as pessoas mais conscientes do seu estilo de trabalho, sendo assim, a grande vantagem desta análise é adequar as características do profissional a um cargo específico e direciona-las para cargos que se ajustem às suas habilitações.

De acordo com os aspetos fundamentais para a análise do perfil do candidato, a *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com apoio animal*, elege como principais funções nos diversos setores, os seguintes pontos:

Diretor-Geral

O Diretor-Geral apresenta-se como o órgão principal do Centro de Reabilitação, onde dirige, fiscaliza, orienta e planeia os restantes colaboradores para que os serviços se apresentem bem organizados e estruturados.

Sendo assim o Diretor-Geral deve:

- ↷ Definir programas de execução e políticas de implementação de forma a coordenar as diversas áreas existentes;
- ↷ Representar o Centro nas relações com terceiros;
- ↷ Implementar medidas corretivas e de ajuste por forma a atingir os objetivos estabelecidos;
- ↷ Elaborar a seleção, formação e coordenação dos colaboradores;
- ↷ Analisar os resultados do Centro e a evolução da atividade;
- ↷ Designar os auditores para a auditoria Interna;
- ↷ Definir as margens de lucro para os orçamentos.

Diretor Técnico

O cargo de Diretor Técnico é desempenhado por um médico, contratado pelo Centro, sendo o principal responsável pelo exercício ético da Medicina de modo a que exista coordenação e rigor no cumprimento das normas éticas e deontológicas, assim sendo deve o Diretor Técnico:

- ↷ Zelar pelo Cumprimento das normas Ético e Deontológico por parte de todos os profissionais;
- ↷ Assegurar condições necessárias para a realização de um trabalho de excelência em termos das boas práticas médicas:
- ↷ Supervisionar e Coordenar todos os serviços Técnicos desenvolvidos.

Médico Fisiatra

Cabe ao fisiatra o diagnóstico, e prescrição de tratamento e acompanhamento do utente incapacitado, incidindo nas áreas de lesões medulares, cerebrais, neuro reabilitação, medicina desportiva, síndrome de Down, traumatismo crânio-encefálico, entre outras, de forma a utilizar uma terapia com recurso a agentes físicos com calor, ultrassons, raios ultravermelhos, massagens e exercícios articulares e musculares.

Neste sentido, o papel fundamental, a desempenhar pelo Fisiatra na *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal*, passa por estas fases anteriormente

referidas de modo a que exista uma evolução positiva na recuperação, possibilitando autonomia para enfrentar os “desafios” na vida quotidiana.

Médico de Clínica Geral

O médico de clínica geral presta cuidados de saúde primários de modo a preceder à promoção, prevenção, diagnóstico e tratamento de doenças que se manifestam no ser humano, tendo um papel importante na sociedade para assegurar a maioria dos cuidados médicos aos utentes que lhe são confiados, fomentando a obtenção de informação de forma a traçar um plano de cuidados de saúde:

- ↷ Realiza um historial clínico do utente, examinando-o e se necessário procede ao requisito de exames auxiliares de forma a consolidar informação necessária para uma avaliação mais consistente;
- ↷ Toma conhecimento dos resultados dos exames realizados, fazendo um diagnóstico mais aprofundado, e posteriormente envia o utente para o médico especialista, para proceder aos devidos tratamentos;
- ↷ Prescreve caso assim o entenda, uma terapia farmacológica adequada as condições do utente.

Fisioterapeutas

O Fisioterapeuta é uma peça fundamental no Centro de Reabilitação tendo como principal função examinar o diagnóstico médico de forma a fazer a sua própria avaliação do caso, para posteriormente propor um programa de trabalho.

Desta forma o papel dos fisioterapeutas encontra-se relacionado de um modo geral com a maximização da funcionalidade do utente, tendo em conta as suas diferentes dimensões, desde as físicas, cognitivas, psicológicas e sociais. Neste sentido, os fisioterapeutas têm como objetivos:

- ↷ Implementar um programa/tratamento para cada caso de modo a ajudar o utente na recuperação das suas capacidades por forma a conseguir autonomia;
- ↷ Tratar lesões de foro neurológico de modo a estimular o tecido muscular e articulações;
- ↷ Determinar os resultados de qualquer intervenção/tratamento;
- ↷ Fazer recomendações de Auto Tratamento.

Enfermeiro

O Enfermeiro tem de atuar ao nível da complementaridade funcional e colaboração com outros profissionais de saúde, tendo como principal objetivo, a prevenção da doença, o tratamento, reabilitação e a reinserção social.

Para que tal aconteça, deve:

- ↔ Prestar cuidados de enfermagem a pessoas com diversas patologias de forma a promover a rápida recuperação, ajudando-as a atingir o bem-estar físico e psíquico, para que tenham a máxima independência tão rapidamente quanto possível;
- ↔ Executar técnicas específicas de reeducação;
- ↔ Minimizar o impacto das incapacidades instaladas a nível neurológico, respiratório, cardíaco, ortopédico, entre outras;
- ↔ Planear, organizar, coordenar, executar e avaliar os serviços de enfermagem prestados;
- ↔ Assegurar-se a vigilância dos utentes e eventuais complicações que surgem no decorrer do tratamento

Psicólogo clínico

O Psicólogo Clínico pode oferecer respostas na abordagem de diferentes problemáticas, sendo que uma das principais funções é a avaliação psicológica do indivíduo, desenvolvendo uma relação terapêutica entre psicólogo e utente, de forma a ajudar, compreender e apoiar toda a parte psicológica do mesmo.

Neste sentido a *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal*, abrange possíveis áreas de intervenção:

- Intervenção em Crianças

No âmbito dos serviços de reabilitação pediátrica, os psicólogos efetuam a avaliação psicológica e neuropsicologia, tendo em vista a determinação do seu diagnóstico, de modo a realizar sessões terapêuticas de reabilitação.

- Intervenção em Adultos

Nos serviços de Reabilitação em adultos, a base essencial passa novamente pela avaliação psicológica e neuropsicologia, de modo a estabelecer terapias e programas intensivos de reabilitação de forma a existir uma recuperação.

- Técnico em terapia Assistida por Animais

O Técnico em terapia Assistida por Animais tem um papel fundamental no Centro, nas terapias realizadas nesta vertente de modo a promover melhorias no funcionamento físico, social, emocional e/ou cognitivo dos utentes, principalmente em doenças como o Alzheimer e em crianças autistas.

Administrativas

As Administrativas são as principais intermediárias na relação Centro/Utente, familiares e restante sociedade, a fim de lhes prestar toda a informação e apoio necessário, devem de estar disponíveis para:

- ↷ Acolher o público, prestando-lhe as informações necessárias e eventualmente esclarecer alguma dúvida que surja sobre as diversas áreas existentes no Centro;
- ↷ Responsabilização pela marcação de consultas por parte dos utentes quer seja no estabelecimento, por telefone ou via eletrónica.
- ↷ Preencher e arquivar fichas e outros documentos que sejam necessários;
- ↷ Estabelecer contacto telefónico, ou por outro meio, de forma a anunciar ou comunicar instruções recebidas às diversas secções existentes;
- ↷ Receção de novos utentes, recolhendo toda a informação e documentação necessária para proceder a sua admissão, entregando-lhe posteriormente a informação necessária sobre o funcionamento do Centro e respetivo regulamento interno;
- ↷ Atender às normas e procedimentos relativos à segurança global, estabelecida pelo Centro;
- ↷ Executar qualquer outra atividade no sector administrativo que lhe seja solicitado.

Auxiliares

Enquadram-se no auxílio a pessoas impossibilitadas de realizar as tarefas básicas do quotidiano:

- ↔ Colaboram na supervisão técnica e prestação de cuidados de higiene e conforto dos utentes;
- ↔ Procedem ao acompanhamento e transporte de doentes em camas, macas, cadeiras de rodas;
- ↔ Procede à receção, arrumação e distribuição de roupas lavadas e à recolha de roupa suja e suas entregas;
- ↔ Assegura a manutenção das condições de higiene nos respetivos locais de trabalho;
- ↔ Mantem em bom estado de conservação o material a seu cargo;
- ↔ Administração de medicação prescrita pelo médico.

6.5 – Planeamento e Gestão da Formação

Enriquecer os profissionais de competências técnicas e pessoais apresenta-se como um critério fundamental para que uma organização detenha um elevado nível de qualidade nos serviços prestados à sociedade.

A formação afigura-se assim, como um critério vantajoso não só para a organização mas também ao nível dos formandos, uma vez que poderá ser a base da consolidação e progressão das suas carreiras profissionais.

Neste sentido, a *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal*, tem por objetivo proporcionar aos seus colaboradores a oportunidade de progressão tanto a nível individual como profissional, apostando na formação contínua dos mesmos, em áreas que sejam mais rapidamente desenvolvidas em termos tecnológicos e inovadores, de modo a que os profissionais consigam dar resposta às necessidades de cada utente. Para que tal aconteça, o Centro pretende desenvolver um plano de formação, que terá como ponto de partida as seguintes etapas:

- ↷ Identificar as necessidades e orientações da formação;
- ↷ Descrever as ações que concretizam cada objeto oferecido a cada setor;
- ↷ Garantir flexibilidade nos horários para formação externa ao Centro;
- ↷ Fazer orçamentos previsionais dos custos com a formação;
- ↷ Implementar e controlar as correspondentes ações.

Carreiras Profissionais / Políticas de Motivação

A Gestão de Carreiras deve definir as normas de evolução profissional, bem como os percursos naturais de carreira, por forma a desenvolver e confirmar os contributos individuais dos profissionais, no sentido de potenciar uma maior adequação às suas funções.

Deste modo, existe alguns objetivos importantes como:

- ↷ Clarificar as expectativas aos profissionais de forma a possibilitar a sua evolução;
- ↷ Promover oportunidades de desenvolvimento individual;
- ↷ Planear as necessidades dos Profissionais.

Devem os profissionais estar motivados para que prestem serviços mais qualificados, necessitam de motivação e reconhecimento, no sentido de inovar para que exista um bem-estar de maior qualidade.

Sendo assim a *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal* pretende que todos os pontos anteriormente mencionados se enquadrem dentro das suas políticas de trabalho e qualidade para que exista uma harmonia enorme entre os profissionais e o utente.

A motivação apresenta-se como uma das forças para que exista produtividade, pois através dela estabelece-se o nível de desempenho pessoal e profissional, quando surgem fatores que vem diminuir essa motivação pode provocar consequências desfavoráveis para o bom funcionamento da organização, neste sentido, é importante que exista um bom ambiente e que se encontre estruturalmente bem organizado para que o potencial de cada profissional possa ser reconhecido posteriormente através de ações como, motivação monetária, diálogo, feedback, entre outras, que motivem a sua colaboração e profissionalismo. Na *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal*, pretendesse garantir a todos os profissionais políticas motivacionais/desafiadoras, de forma, a estimularem as suas potencialidades através de:

- ↔ Políticas de bom relacionamento entre todos, contendo espírito de equipa;
- ↔ Prémios de alcance de objetivos individuais ou em equipa;
- ↔ Clareza dos objetivos e perceção do objetivo comum;
- ↔ Definição de planos de Carreira de modo a incentivar a progressão da mesma.

7. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

7.1- Segmentação de Mercado e descrição da Procura (cliente)

A Segmentação do Mercado apresenta-se como uma oferta de um determinado serviço para um grupo de utentes com necessidades homogêneas, de modo a satisfazê-las.

Contudo esta segmentação pode apresentar vantagens e desvantagens que podem trazer ou não mais-valia para a instituição, constituí o ponto de partida para qualquer estratégia de Marketing.

A Segmentação de Mercado para o Centro de Reabilitação é vasto, o número de utentes nestas situações são cada vez maiores, o que leva a existir uma panóplia de ofertas onde o cliente pode decidir qual o melhor para tratar a sua patologia.

Todavia, este nicho de mercado está essencialmente direcionado para crianças e adultos em fase ativa que se encontram na faixa etária com mais problemas a nível destas doenças, bem como para idosos que apresentem patologias associadas a utilização da fisioterapia.

O mercado está em gradual crescimento o que muitas vezes dificulta a escolha do utente, quanto maior a oferta mais concorrência surge.

O Centro de Reabilitação baseia-se no progresso de técnicas inovadoras na área terapêutica, de forma, a que os nossos clientes consigam melhorar as suas patologias chegando à recuperação total para que desta forma consigam atingir a sua autonomia e o seu bem-estar social e pessoal.

A Análise de Concorrência permite saber quem são os principais concorrentes, quais as suas estratégias, quais os pontos fortes e pontos fracos e dispor de informação competitiva que permitirá um conhecimento mais sistematizado do mercado em que operamos, permitindo-nos tomar decisões com mais confiança.

Em termos de concorrência direta, com o mesmo serviço, ou seja, prestação de serviços na área da fisioterapia e terapias complementares, bem como consultas de especialidade fisioterapêuticas de reabilitação com apoio de animais, ainda não existe a nível nacional nenhuma organização.

Em relação a alguns serviços que o Centro oferece, podemos evidenciar como principais concorrentes:

- Centro de Medicina de Reabilitação do Alcoitão; Rua Conde barão - Alcoitão
2649-506 Alcabideche

- Centro de Medicina de Reabilitação da Região Centro – Rovisco Pais
Quinta da Fonte Quente, 3064-908 Tocha

- Centro Profissional de Reabilitação de Gaia
Av. João Paulo II, 4410-406 Arcozelo

7.2- Marketing Mix

O marketing abrange um conjunto de meios que harmoniza uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rentabilidade (Mercator XXI, pag.24 de 701). Sendo assim a visão principal da empresa é prioritariamente a satisfação dos clientes e cativa-los para aquisição dos seus produtos.

À medida em que o tempo foi evoluindo o marketing desdobrou-se em diferentes vertentes. O Marketing de Estudos engloba os estudos de mercado, estudos da posição concorrencial e o controlo da eficácia das ações de marketing. O Marketing Estratégico apresenta: escolhas dos mercados alvo; determinação do posicionamento e da política de marca; conceção do produto e dos serviços associados; fixação de preços; escolha dos canais de distribuição e relação produtores-distribuidores, elaboração da estratégia de comunicação e desenvolvimentos de uma estratégia relacional. Por último, mas não menos importante o Marketing Operacional que: realiza campanhas de publicidade e promoção; ações de vendas e de marketing relacional; distribuição dos produtos, merchandising e promoções e serviços pós-venda (Mercator XXI pág.27 de 701). As três grandes variáveis do Marketing Mix são o produto, distribuição e comunicação. Estas criam valor de utilização, enquanto a variável preço pretende transformar esse valor em lucro para empresa (Mercator XXI pág. 237 de 701).

Política do Serviço

A “*Fisio&Pet- Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal*”, tem como política fornecer serviços (terapias) inovadores que satisfaçam as necessidades do público-alvo, promovendo a sua melhoria contínua, mantendo as tecnologias, procedimentos e técnicas atualizadas.

O objetivo específico será a obtenção de saúde por parte do doente, e para satisfazer as suas necessidades e expectativas proporcionaremos serviços/ terapias onde a igualdade de oportunidades, a não discriminação e a facilidade de acesso aos cuidados de saúde seja igual para todos, com eficácia, eficiência e qualidade. Ou seja, a procura efetuada pelos doentes será satisfeita através de serviços/ terapias, como consultas de especialidade fisioterapêuticas e de reabilitação com apoio de animais, adaptadas ao tipo de procura, com qualidade e principalmente que proporcione ganhos em saúde.

Toda a envolvente desta política de serviço visa obter um elevado grau de satisfação do doente.

O Preço

O processo utilizado no cálculo do valor unitário dos serviços que o Centro irá prestar aos seus doentes, tem por base, os custos inerentes à constituição dos serviços/ terapias baseando-se na imputação dos custos dos respetivos serviços, assim como nos diferentes centros de custos, obtendo desta forma o valor unitário sobre o preço de custo, atendendo à margem obtida.

Os valores estabelecidos provêm ainda da pesquisa efetuada a outras Clinicas em Centros de Reabilitação. (anexo [23](#), [24](#), [25](#) e [26](#))

A “*Fisio&Pet- Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal Lda.*”, apresenta a sua tabela de preços. (anexo [27](#))

A Comunicação

A “*Fisio&Pet- Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal*”, pretende divulgar os serviços/ terapias ao seu público-alvo, através de marketing Social, Outbound, merchandising social.

O marketing social visa formar uma parceria, pelo qual possa comercializar os seus serviços para benefício recíproco, relacionado com causas sociais, através de campanhas de sensibilização.

Publicidade irá ser feita através de jornais de grande tiragem e flyers.

Página da internet irá conter informações, possíveis depoimentos de clientes, novidades e perguntas frequentes atualizadas constantemente. (anexo [28](#)).

A Promoção

Opinião dos Clientes	As opiniões foram tomadas em consideração
Para que os clientes possam dar a sua opinião pretende-se colocar caixas de sugestões, tanto no centro de reabilitação como no site do mesmo. Também pretende-se efetuar questionários no final do tratamento/ terapias, sobre a satisfação dos doentes.	O centro de reabilitação em conformidade com as sugestões mencionadas pelos doentes, vai atuar de modo a proporcionar os melhores serviços.

Tabela 2 - Promoção

Fonte: Elaboração Própria

Meios	Porquê?
Venda personalizada	Todos os serviços/terapias são personalizados, no sentido de proporcionar o bem-estar e conforto aos doentes. Tendo sempre em atenção a qualidade dos serviços.
Promoção de vendas	Promoção de todos os serviços, pelas vantagens competitivas que apresentam, em servir com eficácia os doentes. Para a promoção de vendas, iremos utilizar um conjunto de ferramentas, dando a conhecer mais rapidamente os serviços.
Marketing direto	É uma ferramenta de promoção do negócio muito importante, atua diretamente ao nível do público-alvo, mesmo que algumas das pessoas contactadas não estejam interessadas, irão decerto divulgar/comentar a informação.
Relações Públicas	O Centro de Reabilitação tem ao seu dispor uma Relações Públicas, com o intuito de promover e de apresentar o Centro aos seus utentes, bem como, aos seus acompanhantes. Representa o Centro sempre que seja necessário.
Cartazes e Outdoors	Na fase inicial do Centro de Reabilitação, iremos colocar outdoors e cartazes, em sítios estratégicos para o público-alvo ficar informado da nossa existência.
Publicidade	Pretendemos que a abertura do Centro seja anunciada como notícia em jornais de grande tiragem, se possível uma reportagem para um canal televisivo. Não irá faltar a publicidade em flyers, bem como na internet.

Tabela 3 - Meios de Comunicação

Fonte: Elaboração Própria

8. RISCO DO NEGÓCIO

O negócio a implementar afigurou-se desde o início, como resposta às necessidades de mercado ainda não implementadas, preenchendo um «nicho» de mercado considerado útil e economicamente viável colmatar: a prestação de serviços de Fisioterapia e Reabilitação numa zona onde a oferta desta tipologia de serviços ainda escasseia.

Além disso, com este negócio pretende-se introduzir no mercado nacional um tipo de atividade/serviço inovador que é a prestação de serviços fisioterapêuticos com recurso ou apoio de animais. Efetivamente, esta é uma opção que, embora seja já relativamente conhecida no estrangeiro (sobretudo no Brasil), em Portugal é algo ainda desconhecido e, por essa razão, prometedora e distintivo face à concorrência.

Com a implementação do presente negócio espera-se que a curto prazo o mesmo venha a obter sucesso de forma rápida na área geográfica-alvo.

A médio prazo, é convicção de que o negócio a implementar permitirá não só o ganho da luta contra a concorrência, mas também um retorno completo dos capitais investidos e o início dos lucros efetivos.

Sendo assim pode-se considerar como vantagem distintiva, o facto de se ter ao dispor dos utentes diariamente profissionais altamente especializados para prestar todo o tipo de apoio necessário e/ou exigido pelo utente. Também ao nível do ambiente irá transmitir/oferecer tranquilidade/serenidade, através de uma decoração apropriada e acolhedora, com música ambiente.

A Fisio&Pet - Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal, utiliza como principal tecnologia os equipamentos de fisioterapia, necessários para as terapias/tratamentos que pretende oferecer. O Centro tem como objetivo acompanhar a evolução tecnológica, bem como as novas técnicas de tratamento.

A Fisio&Pet - Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal, para o desenvolvimento dos seus serviços pretende conhecer melhor o mercado, de modo a obter a oportunidade de estabelecer uma vantagem competitiva; acompanhar o desenvolvimento dos tratamentos, para assim, obter junto dos clientes soluções que permitam a fidelização; oferecer tratamentos que estejam alinhados com as necessidades dos clientes, podendo beneficiar da diferenciação antes da concorrência; ouvir os seus clientes para assim alcançar uma posição diferenciada da concorrência. Ao estudar o mercado, hoje em dia, é possível verificar que os nossos serviços estão em carência, uma vez que existem vários

profissionais que trabalham em conjunto. Assim justifica-se diariamente um enorme crescimento de empresas que prestam este tipo de serviços.

8.1 - Análise Externa - Ameaças e Oportunidades

Ambiente Geral ou Macro ambiente

Fatores		Análise
Socioculturais	Mercado de Trabalho	No contexto da economia atual, existe uma oportunidade de negócio, pois a nível nacional não existe nenhum Centro de Reabilitação que ofereça as mesmas terapias.
	Legislação Laboral	Convenção Coletiva de Trabalho aplicável ao sector de atividade da Físio&Pet.
	Valores e Normas de Vida	Existe uma grande oportunidade de negócio, visto o Centro se basear na prevenção da saúde, aumentando o bem-estar dos clientes.
Macroeconómicos	Políticas sectoriais	Como se tratar de um sector inovador e em expansão existem várias oportunidades.
	Evolução dos indicadores económicos	Representa uma oportunidade de negócio, pois a nível nacional não existe nenhum Centro de Reabilitação que ofereça as mesmas terapias.
	Distribuição do rendimento pelas regiões	A empresa está situada numa área geográfica estratégica, o que proporciona uma grande oportunidade de negócio. Pois os concorrentes diretos em terapias fisioterapêuticas só se encontram na área de Lisboa e em Coimbra e nós estamos localizados no Porto.
Tecnológicos	Processos e métodos produtivos	O Centro de Reabilitação, pretende oferecer aos utentes as melhores e mais atuais terapias.
	Novas tecnologias	Pretende-se estar em constante evolução, e a adquirir novas tecnologias/terapias.
	Política de investigação científica	No nosso sector, com a evolução da tecnologia e da investigação científica, existe a necessidade de acompanharmos as novas tecnologias e terapias, para o Centro de Reabilitação continuar a distinguir-se dos possíveis concorrentes.

Tabela 4 - Ambiente Geral ou Macro Ambiental

Fonte: Elaboração Própria.

Ambiente da Indústria ou Competitivo

Consumidores	Estando o Centro de Reabilitação a iniciar a atividade, o público-alvo no início não têm conhecimento dos serviços/ terapias que prestamos, o que nos vai trazer uma evolução no negócio à medida que a população vai obtendo conhecimento da nossa atividade.
Concorrentes	Nas consultas de especialidade fisioterapêuticas de reabilitação com apoio de animais, só existem projetos pioneiros.
Sector	Este sector carece deste tipo de Centros de Reabilitação, que primam pela diferenciação das terapias.

Tabela 5 - Ambiente da Indústria

Fonte: Elaboração Própria

8.2 - Análise Interna - Forças e Fraquezas

Fatores	Análise
Situação histórica	Estando numa fase inicial da nossa atividade, não existem dados históricos.
Sistema de informação	O sistema de informação atual, permitem a partilha e aquisição de informação entre os colaboradores da empresa, havendo uma troca de ideias com muita facilidade e rapidez, sendo esta essencial para alcançar os objetivos.
Estrutura organizacional	A estrutura organizacional do Centro é composto por pessoas jovens, altamente motivadas para desempenhar as suas funções, sendo uma mais-valia para a nossa organização.

Tabela 6 - Análise Interna - Forças e Fraquezas

Fonte: elaboração Própria

8.3 - Análise SWOT

Ameaças

Concorrência: existem espalhados um pouco por toda a zona Norte, centros de Medicina de Reabilitação Física.

Crise económica: neste momento vivemos uma fase conturbada, quer económica quer social, o que leva a que a população em geral tenha um nível de vida inferior á média registada na EU. Podendo desta forma, reduzir pelo menos, numa fase inicial o nº de clientes esperados.

Sugestões:

Polivalência dos serviços prestados, inovação e qualidade na prestação dos mesmos numa forma constante.

Oportunidades

Mercado de Trabalho: quanto ao mercado de trabalho, não iremos decerto encontrar dificuldades, pois existe um grande nº de licenciados na área da fisioterapia;

Evolução dos Indicadores Económicos: os serviços direcionam-se para o geral da população.

Poder económico por regiões demográficas: A localização da empresa foi pensada não só por não existirem concorrentes diretos nesta área específica da saúde, mas também por se tratar de um distrito com um tecido empresarial vasto.

Método Inovador na área Terapêutica: atualmente existem alguns concorrentes de peso na área da reabilitação, mas não existe nenhum com a intervenção assistida por animais.

Sugestões:

Expansão da Empresa no mercado europeu a longo prazo, podendo começar pela Península Ibérica devido á sua relativa proximidade e aproveitando o seu maior poder económico e espírito inovador.

Forças

Parcerias: criar parcerias com outras clinicas que não possuam as nossas valências, através de acordos;

- Possuir acordos com seguradoras;
- Possuir acordos com subsistemas de saúde.
- Realizar protocolos com lares e escolas para realizar fisioterapia ao domicílio ao nível das terapias assistidas por animais.

Podendo desta forma, conquistar um maior nº de potenciais clientes.

Estrutura Organizacional: A estrutura da empresa será uma mais-valia porque é constituído essencialmente por pessoal jovem, com espirito inovador e seremos detentores de um quadro técnico altamente qualificado.

Sugestões:

Aproveitar o quadro técnico com elevado nível de especialização, para a médio/longo prazo, possibilitar a criação de um Centro de Estágios para recém-licenciados na área da Reabilitação Física. Assim como, o desenvolvimento de projetos inovadores de investigação dentro da mesma área.

Fraquezas

- Reconhecimento no mercado;
- Desconhecimento por parte da população dos métodos utilizados na nossa organização, como é o caso das terapias assistidas por animais. Grande investimento inicial.

Sugestões:

Desenvolvimento de programas junto das populações de forma a dar a conhecer o Centro. Sensibilização para o conhecimento do conceito das terapias assistidas por animais, através de feiras, publicidade, entre outros.

Ameaça de Novas Entradas

Fatores	S/N?	Justificação
1. As economias de escala são baixas?	S	Neste negócio o que importa é a qualidade e a diferenciação dos serviços prestados. São serviços singulares e personalizados que variam consoante o utente (depende das características e das necessidades deste).
2. A diferenciação é baixa?	N	Neste sector é altamente necessária a diferenciação. Será com base nos serviços diferenciados que se marca a diferença neste sector.
3. As necessidades de capital não são elevadas?	N	A necessidade de capital para investir neste sector é muito elevada.
4. Os custos que incorrem da mudança de fornecedor são reduzidos?	S	Na casualidade de querer mudar de fornecedor, podemos fazê-lo sem qualquer custo associado.
5. Os canais de distribuição são de fácil acesso?	S	Os canais de distribuição são de fácil acesso, não possuindo nenhum impedimento.
6. Não existem políticas governamentais restritivas?		Não se aplica
7. A tecnologia necessária é acessível?	S	A tecnologia usada é acessível. Existem vários fornecedores deste tipo de tecnologia.

Tabela 7 - Ameaça de Novas Entradas

Fonte: Elaboração Própria

A *Fisio&Pet - Centro de Reabilitação Fisioterapêutica com Apoio Animal* é dotada de serviços diferenciados e alguns com um elevado grau de especialização. Em termos de ameaça de novas entradas, avalia-se que o Investimento é argumento mais do que suficiente para dissuadir eventuais novos concorrentes.

Ameaça de Produtos Substitutos

Fatores	S/N?	Justificação
1. A rentabilidade económica obtida com a produção de um produto substituto é superior?		Não se aplica
2. Relação preço/desempenho do produto/serviço substituto é superior?		Não se aplica

Tabela 8 - Ameaça de Produtos Substitutos

Fonte: Elaboração Própria

Rivalidade entre os Concorrentes

Fatores	S/N?	Justificação
1. O número de concorrentes é elevado?	N	Existe alguns concorrentes na zona escolhida
2. Os custos fixos ou de armazenagem são elevados?	N	Em termos de armazenagem de produtos não existe grandes stocks pois os produtos utilizados não possuem grandes dimensões logo não é necessário muito espaço para o seu armazenamento.
3. A diferenciação do produto é baixa?	N	Grande parte da concorrência apenas garante os tratamentos básicos. São tratamentos singulares e personalizados que variam consoante o utente (depende das características e das necessidades deste).
4. Existem sobre capacidade de produção que provoquem uma situação de		Não se aplica

desequilíbrio entre a oferta e a procura?		
5. As empresas estão dispostas a sacrificar a rentabilidade de curto prazo, em função do interesse estratégico do negócio?	N	As empresas concorrentes não estão dispostas a sacrificar a rentabilidade a curto prazo, isto porque os serviços prestados por estas empresas apenas oferecem os serviços básicos.

Tabela 9 - Rivalidade entre os Concorrentes

Fonte: Elaboração Própria

Poder Negocial dos clientes

Fatores	S/N?	Justificação
1. Existe concentração elevada de clientes?	S	Conseguindo que as terapias e os métodos sejam aceites pelos utentes, e que estes achem que é uma mais-valia para a sua saúde, existirá uma elevada concentração de clientes.
2. As compras dos clientes têm grande impacto na empresa?	S	A compra do serviço por parte dos utentes é fundamental para a sobrevivência do Centro, pois sem eles não obtemos lucro.
3. Os produtos/serviços são pouco diferenciáveis?	N	Grande parte da concorrência apenas garante os tratamentos básicos. São tratamentos singulares e personalizados que variam consoante o utente (depende das características e das necessidades deste).

<p>4. O produto/serviço possui um peso elevado nos custos do cliente?</p>	<p>S</p>	<p>O peso dos custos será um pouco elevado tendo em conta apenas o rendimento médio.</p>
<p>5. Os custos associados à mudança de cliente são elevados?</p>	<p>S</p>	<p>Para a mudança do Cliente é necessário alterar todo layout e estratégia da Organização pois está moldada de raiz para a população que necessite de tratamentos de fisioterapia.</p>

Tabela 10 - Poder Negocial dos Clientes

Fonte: Elaboração Própria

O cliente apresenta-se como elemento fundamental para o desenvolvimento da atividade, pois os serviços são dirigidos diretamente a eles.

Poder Negocial dos Fornecedores

Fatores	S/N?	Justificação
1. Existe uma concentração elevada de fornecedores de um determinado produto/serviço?	S	Os fornecedores existentes no mercado para os serviços são em grande número.
2. Inexistência de produtos/serviços substitutos?	S	Não existem serviços substitutos
3. A diferenciação dos produtos/serviços dos fornecedores é elevada?	N	A diferenciação dos produtos dos fornecedores é praticamente nula.
4. A indústria a abastecer não constitui um cliente importante?	S	O abastecimento do Centro é importância para que funcione na perfeição. O não abastecimento na altura devida pode causar algumas dificuldades.
5. A importância do produto/serviço para o comprador é elevada?	N	Se um fornecedor não tiver, ou não fornecer a tempo, existem sempre mais no mercado.

Tabela 11 - Poder Negocial dos Fornecedores

Fonte: Elaboração Própria

9. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Plano de implementação do projeto - Calendarização												
Fases / Atividades / Planeamento	2017										2018	
	Mês											
1. Pré-Projecto	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	
Estudo do projeto a implementar												
Investigação sobre o projeto a implementar												
Análise/prospecção de mercado												
Conclusão do Business Plano inicial												
2. Início do estudo concreto do Projeto												
A- Fase de pré-análise financeira	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	
Pedidos de orçamentos de projetos de Especialidades												
Pedidos de orçamentos de Construção												
Pedidos de orçamentos de aquisição de animais												
Pedidos de orçamentos de equipamento técnico												
Pedidos de orçamentos de mobiliário												
Pedidos de orçamentos de seguros diversos												
Análise/pesquisa de financiamento para o projeto												
Inventariação e orçamentação do pessoal a contratar												
B- Fase de legalização do projeto	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	
Pedido e concessão de Licenciamento da Certificação Energética (ERSE)												
Pedido e concessão de Licenciamento junto da Ordem dos Veterinários												
Pedido de Licenciamento junto da APF-Ass. Port. de Fisioterapeutas												
Pedido de licenciamento dos Bombeiros												
Pedido de Licenciamento da Veterinária Municipal												
Pedido de Alvará de Licença de Utilização [após vistoria]												
Pedido de horário de funcionamento (Câmara)												
3. Início do projeto / Laboração												
Arranque de prestação de serviços												

Tabela 12 - Plano de Implementação

Fonte: Elaboração Própria

10. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA PREVISIONAL

10.1 – Introdução

Neste capítulo consta a parte financeira do projeto onde serão apresentados vários quadros resumo que se encontram disponíveis no anexo [29](#) do Plano Financeiro do Excel.

Para cada quadro irá ser dado uma breve explicação e no final uma conclusão do mesmo, para que o potencial investidor possa consultar toda a informação necessária, de forma a facilitar a sua análise.

Os preços praticados nos vários serviços da Fisio&Pet, bem como as quantidades vendidas foram ponderadas segundo uma média praticada por várias clínicas já existentes.

Por outro lado, alguns valores referenciados no quadro dos FSE (s) foram obtidos por estimativa.

10.2 – Plano Financeiro

O Plano financeiro será apresentado com recurso a várias tabelas que foram estudadas na elaboração do mesmo para verificar se este projeto é viável ou não.

A primeira tabela exhibe os preços praticados pela *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação com Apoio Animal*, bem como o plano de serviços prestados com uma estimativa das vendas anuais. Os preços praticados são acessíveis tendo em conta a média nacional praticada. Ao que tudo indica através destes preços e tendo por base o serviço prestado a empresa poderá ser viável futuramente.

Na ótica do investidor este será uma ponte fulcral no começo do investimento, uma vez que se os preços não forem os praticados com a média nacional a empresa corre sérios riscos de afundar no prejuízo e não alcançar os resultados esperados, devido ao preço bastante elevado.

Tratamentos Individuais

Avaliação Inicial de Fisioterapia	€ 35,00
Técnicas de tratamento que promovem a capacidade da recuperação física (duração 1h)	€ 25,00
Exercícios de reabilitação de pavimento pélvico na incontinência urinária (duração 30 minutos)	€ 20,00
Tratamentos de incontinência urinária – bio feedback Electroestimulação (duração 1h)	€ 30,00
Reabilitação de AVC (duração 1h)	€ 35,00
Terapia assistida por animais – alzheimer e autismo (duração 1h)	€ 35,00
Massagem desportiva (parcial ou completa/duração 30min/1h)	€ 35,00
Eletroterapia (duração 30 minutos)	€ 10,00
Termoterapia (duração 20 minutos)	€ 10,00
Ondas curtas (duração 20 minutos)	€ 10,00
Parafina (duração 20 minutos)	€ 10,00
Ultrassom (duração 20 minutos)	€ 15,00
Cinesiterapia corretiva postural (duração 1h)	€ 15,00
Fortalecimento Muscular (duração 1h)	€ 15,00
Fortalecimento Muscular/Mobilização articular (duração 1h)	€ 10,00
Laser terapia (duração 30 minutos)	€ 10,00
Reeducação do equilíbrio e/ou marcha (duração 1h)	€ 15,00
Consulta de Psicologia (1 seção)	€ 35,00
Consulta de Clínica Geral	€ 55,00
Consulta de Fisiatria	€ 70,00
Terapia da Fala (1 seção)	€ 35,00
Terapia Ocupacional (1 seção)	€ 30,00

Tabela 13 – Preçário

Fonte: Elaboração Própria

Plano de Serviços Prestados

					12m	12m	12m	12m	12m	12m	12m
Designação	Valor (2018-2021)	Valor (2022)	Mensal (2018-2022)	Mensal(2023)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Avaliação inicial de Fisioterapia (duração de 1h)											
Quantidades vendidas			120	230		1440	1512	1587,6	1746	2760	2760
Taxa de crescimento das unidades vendidas							5%	5%	10%		
Preço Unitário	35,00 €	40,00 €			0 €	50 400 €	52 920 €	55 566 €	61 123 €	110 400 €	110 400 €
Técnicas de tratamento que promovem a capacidade da recuperação física (duração de 1h)											
Quantidades vendidas			100	180		1200	1260	1323	1389	1528	2160
Taxa de crescimento das unidades vendidas							5%	5%	5%	10%	
Preço Unitário	25,00 €	35,00 €			0 €	30 000 €	31 500 €	33 075 €	34 729 €	53 482 €	75 600 €
Exercícios de reabilitação de pavimento pélvico na incontinência urinária (duração de 30 minutos)											
Quantidades vendidas			70	100		840	882	970,2	1067	1200	1320
Taxa de crescimento das unidades vendidas							5%	10%	10%		10%
Preço Unitário	20,00 €	30,00 €			0 €	16 800 €	17 640 €	19 404 €	21 344 €	36 000 €	39 600 €
Tratamento de incontinência urinária – biofeedback/ Electroestimulação (duração de 1h)											
Quantidades vendidas			60	75		720	720	756	794	900	900
Taxa de crescimento das unidades vendidas								5%	5%		
Preço Unitário	30,00 €	40,00 €			0 €	21 600 €	21 600 €	22 680 €	23 814 €	36 000 €	36 000 €
Reabilitação de AVC (duração de 1h)											
Quantidades vendidas			45	70		540	567	652,05	717	840	966
Taxa de crescimento das unidades vendidas							5%	15%	10%		15%
Preço Unitário	35,00 €	45,00 €			0 €	18 900 €	19 845 €	22 822 €	25 104 €	37 800 €	43 470 €
Terapia ocupacional com apoio animal (duração 1h)											
Quantidades vendidas			50	80		600	630	661,5	728	960	960
Taxa de crescimento das unidades vendidas							5%	5%	10%		
Preço Unitário	35,00 €	45,00 €			0 €	21 000 €	22 050 €	23 153 €	25 468 €	43 200 €	43 200 €
Massagem desportiva (parcial ou completa /duração de 1h)											
Quantidades vendidas			50	80		600	600	660	726	960	960
Taxa de crescimento das unidades vendidas								10%	10%		
Preço Unitário	35,00 €	40,00 €			0 €	21 000 €	21 000 €	23 100 €	25 410 €	38 400 €	38 400 €
Eletroterapia (duração de 30 minutos)											
Quantidades vendidas			60	100		720	720	792	871	958	1200
Taxa de crescimento das unidades vendidas								10%	10%	10%	
Preço Unitário	10,00 €	15,00 €			0 €	7 200 €	7 200 €	7 920 €	8 712 €	14 375 €	18 000 €
Termoterapia (duração de 20 minutos)											
Quantidades vendidas			60	90		720	720	756	832	1080	1188
Taxa de crescimento das unidades vendidas								5%	10%		10%
Preço Unitário	10,00 €	15,00 €			0 €	7 200 €	7 200 €	7 560 €	8 316 €	16 200 €	17 820 €
Ondas curtas (duração de 20 minutos)											
Quantidades vendidas			65	95		780	780	819	901	1140	1140
Taxa de crescimento das unidades vendidas								5%	10%		
Preço Unitário	10,00 €	15,00 €			0 €	7 800 €	7 800 €	8 190 €	9 009 €	17 100 €	17 100 €
Parafina (duração de 20 minutos)											
Quantidades vendidas			60	80		720	720	756	794	833	960
Taxa de crescimento das unidades vendidas								5%	5%	5%	
Preço Unitário	10,00 €	15,00 €			0 €	7 200 €	7 200 €	7 560 €	7 938 €	12 502 €	14 400 €

Ultra-som (duração de 20 minutos)											
Quantidades vendidas			65	85		780	780	897	987	1020	1071
Taxa de crescimento das unidades vendidas								15%	10%		5%
Preço Unitário	15,00 €	17,50 €			0 €	11 700 €	11 700 €	13 455 €	14 801 €	17 850 €	18 743 €
Cinesiterapia corretiva postural (duração de 1h)											
Quantidades vendidas			60	80		720	720	756	794	960	960
Taxa de crescimento das unidades vendidas								5%	5%		
Preço Unitário	15,00 €	17,50 €			0 €	10 800 €	10 800 €	11 340 €	11 907 €	16 800 €	16 800 €
Fortalecimento Muscular (duração de 1h)											
Quantidades vendidas			40	65		480	480	504	554	780	780
Taxa de crescimento das unidades vendidas								5%	10%		
Preço Unitário	15,00 €	20,00 €			0 €	7 200 €	7 200 €	7 560 €	8 316 €	15 600 €	15 600 €
Fortalecimento Muscular/ Mobilização articular (duração de 1h)											
Quantidades vendidas			50	80		600	600	630	693	960	1008
Taxa de crescimento das unidades vendidas								5%	10%		5%
Preço Unitário	10,00 €	15,00 €			0 €	6 000 €	6 000 €	6 300 €	6 930 €	14 400 €	15 120 €
Laser terapia (duração de 20 minutos)											
Quantidades vendidas			65	95		780	780	819	901	1140	1140
Taxa de crescimento das unidades vendidas								5%	10%		
Preço Unitário	10,00 €	15,00 €			0 €	7 800 €	7 800 €	8 190 €	9 009 €	17 100 €	17 100 €
Reeducação do equilíbrio e/ ou marcha (duração de 1h)											
Quantidades vendidas			35	70		420	420	441	485	840	840
Taxa de crescimento das unidades vendidas								5%	10%		
Preço Unitário	15,00 €	20,00 €			0 €	6 300 €	6 300 €	6 615 €	7 277 €	16 800 €	16 800 €
Consulta de Psicologia (por seção)											
Quantidades vendidas			50	80		600	600	630	693	797	960
Taxa de crescimento das unidades vendidas								5%	10%	15%	
Preço Unitário	35,00 €	40,00 €			0 €	21 000 €	21 000 €	22 050 €	24 255 €	31 878 €	38 400 €
Consulta de Clínica Geral											
Quantidades vendidas			40	80		480	480	504	529	556	960
Taxa de crescimento das unidades vendidas								5%	5%	5%	
Preço Unitário	55,00 €	65,00 €			0 €	26 400 €	26 400 €	27 720 €	29 106 €	36 118 €	62 400 €
Consulta de Fisiatria											
Quantidades vendidas			60	75		720	720	792	911	900	1035
Taxa de crescimento das unidades vendidas								10%	15%		15%
Preço Unitário	70,00 €	70,00 €			0 €	50 400 €	50 400 €	55 440 €	63 756 €	63 000 €	72 450 €
Consulta de Terapia da Fala (por seção)											
Quantidades vendidas			60	65		720	720	756	832	780	780
Taxa de crescimento das unidades vendidas								5%	10%		
Preço Unitário	35,00 €	40,00 €			0 €	50 400 €	50 400 €	52 920 €	58 212 €	31 200 €	31 200 €
Consulta de Terapia Ocupacional (por seção)											
Quantidades vendidas			60	70		720	720	756	832	840	882
Taxa de crescimento das unidades vendidas								5%	10%		5%
Preço Unitário	30,00 €	35,00 €			0 €	21 600 €	21 600 €	22 680 €	24 948 €	29 400 €	30 870 €
TOTAL						420 900 €	427 755 €	457 109 €	500 473 €	688 505 €	772 373 €

Tabela 14 - Plano dos Serviços Prestados

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela seguinte serão dadas mais informações, relativamente à perspectiva do projeto em termos futuros.

A tabela 16 apresenta os FSE'S – Fornecimentos e Serviços Externos. Alguns valores expostos foram alvo de uma busca através de Instituições existentes e orçamentos solicitados. De referir, contudo, que alguns dos resultados provêm de uma estimativa como podemos comprovar com o auxílio da tabela do Plano de investimentos.

FSE			2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Nº de Meses		12	12	12	12	12	12
		Valor Mensal						
	Tx IVA							
Serv. Especializados								
Trab. Especializado	23%	21 045€	252 240€	252 240€	252 240€	252 240€	252 240€	252 240€
Publicidade e Propaganda	23%	300€	3 600€	3 600€	3 600€	3 600€	3 600€	3 600€
Vigilância e Segurança	23%	500€	6 000€	6 000€	6 000€	6 000€	6 000€	6 000€
Conservação e Reparação	23%	1500€	18 000€	18 000€	18 000€	18 000€	18 000€	18 000€
Materiais								
Ferramentas e Utensílios	23%		33 672€	34 220,40€	36 568,74€	40 037,87€	55 080,43€	61 789,80€
Material de Escritório	23%		4 209€	4 277,50€	4 571,09€	5 004,73€	6 885,05€	7 723,73€
Energia e Fluidos								
Eletricidade	23%		12 627€	12 832,65€	13 713,28€	15 014,20€	20 655,16€	23 171,18€
Água	6%							
Serviços Diversos								
Rendas	23%	1 500€	18 000€	18 000€	18 000€	18 000€	18 000€	18 000€
Comunicação	23%	175€	2 100€	2 100€	2 100€	2 100€	2 100€	2 100€
Seguros	23%	45€	540€	540€	540€	540€	540€	540€
Limpeza e Higiene	23%	1000€	12 000€	12 000€	12 000€	12 000€	12 000€	12 000€
Total FSE			371 706€	372 665,70€	376 775,30€	382 846,28€	409 170,75€	420 912,15€
IVA			79 797,12€	79 994,54€	80 839,95€	82 088,83€	87 504,15€	92 685€
FSE+IVA			451 503,12€	452 660,24€	457 615,24€	464 935,11€	496 674,90€	513 597,15€

Tabela 15 - FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

Fonte: Elaboração Própria

restantes dois administrativos e dois auxiliares, sendo que o gasto total no primeiro ano é de 13 357 €.

Investimento por Ano	2018
Ativo Fixo Tangível	
Edifícios e outras Construções	30 000€
Equipamento Básico	55 778€
Equipamento Transporte	18 302€
Equipamento Administrativo	39 445€
Equipamento Biológico	1 750€
Total dos Ativos Fixos Tangíveis	145 275€

Tabela 17 - Investimento

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao Investimento a *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação com Apoio Animal*, prevê ter um gasto de 30 000€ na reorganização do espaço alugado de forma melhorar e estabelecer as condições necessárias para o desenvolvimento da sua atividade, e também o torna comodo, moderno e acolhedor.

Para o cálculo das rubricas de Equipamento básico, transporte, administrativo e biológico foi elaborada uma pesquisa para obter os vários orçamentos de forma a tornar este valor o mais aproximado da realidade.

A tabela seguinte (tabela 19) apresenta a Demonstração de Resultados da *Fisio&Pet – Centro de Reabilitação com Apoio Animal*. Resulta depois de finalizado o orçamento e adicionadas todas as verbas correspondentes à prestação dos serviços e todos os consumos e gastos necessários. Importa referir que para a concretização do projeto em termos de financiamento a promotora entrará com um capital social de 100 000€, mas ainda recorrerá a um empréstimo bancário de 30 000€.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e Serviços prestados		420 900€	427 775€	457 109€	500 473€	688 505€	772 373€
Fornecimentos e Serviços externos		371 706 €	372 666€	376 775€	382 846€	409 171€	420 912€
Gastos com Pessoal		13 357€	16 280€	17 901€	18 830€	18 830€	18 972€
Imparidades de dividas a receber (perdas/reversões)		8 418€	8 555€	9 142€	10 009€	13 770€	15 447€
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)		27 419€	30 254€	53 291€	88 788€	246 735€	317 041€
Gastos/Reversões de depreciação e amortização		22 437€	22 437€	22 437€	22 437€	17 861€	22 437€
EBIT (Resultado Operacional)		4 982€	7 818€	30 854€	66 351€	228 874€	294 604€
Juros e Gastos similares	1 328€	3 012€	2 410€	1 807€	1 205€	602€	0€
Resultado antes do Imposto	- 1 328€	1 970€	5 408€	29 047€	65 146€	228 271€	301 200€
Imposto sobre o Rendimento do Período		135€	1 136€	6 100€	13 681€	47 937€	61 867€
Resultado Líquido do Período	- 1328€	1 835€	4 272€	22 947€	51 466€	180 334€	232 737€

Tabela 18 - Demonstração de Resultados

Fonte: Elaboração Própria

Em suma, ao analisar a Demonstração de Resultados depara-se com um resultado líquido agradável aos olhos dos Investidores. Este resultado apresenta uma tendência crescente ao longo dos anos. O que é muito favorável para novos investimentos, levando assim ao aumento da qualidade dos serviços prestados. Importa mencionar que os Fornecimentos e Serviços Externos traduzem a maior parte dos custos fixos para a empresa.

Para concluir temos a avaliação final, na perspetiva do Projeto. Nesta tabela consta o VAL, a TIR e o PAY BACK. O Valor Atualizado Líquido- VAL, traduz a viabilidade do projeto através da análise dos cash-flows (quantidade de receita monetária recebida). A Taxa Interna de Rentabilidade – TIR, determina a rentabilidade do projeto, muito analisada pelos investidores, esta é muito importante para quem quer investir num negocio. Por fim temos o PAY BACK, que é o período de retorno do investimento efetuado no negócio.

<u>Na perspectiva do Projeto</u>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	- 145 275€	44 188€	28 683€	47 059€	75 178€	199 963€	14 158€
WACC	5,04%	4,50%	4,30%	4,04%	3,82%	3,68%	3,68%
Fluxos Atualizados	- 145 275€	42 287€	26 317€	41 499€	63 856€	163 815€	11 599€
Fluxos Atualizados Acumulados	- 145 275€	- 102 988€	- 76 671€	- 35 173€	28 684€	192 499€	204 098€
Valor Atual Líquido (VAL)	204 098€						
Taxa Interna de Rentabilidade	32,67%						
Pay Back Período	4 anos						

Tabela 19 - Avaliação Final

Fonte: Elaboração Própria

Como é facilmente visível este negócio é rentável e gera lucro ao fim do quarto ano do Investimento. O VAL e a TIR na ótica do investidor são de 204 098€ e 32,67% respetivamente.

Em suma, pode-se verificar através da avaliação do projeto na parte “perspetiva do projeto” que este é viável uma vez que o período de retorno do investimento, denominado - Pay Back é de apenas quatro anos. Significando assim que o investidor terá o seu retorno do investimento ao fim do quarto ano de implementação do mesmo.

11 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Neste último capítulo apresentam-se as principais conclusões obtidas no projeto realizado, demonstrando as limitações que foram encontradas, o resumo das principais conclusões, resultados obtidos no projeto, bem como sugestões para projetos futuros sobre o tema.

11.1 – Principais Conclusões

Um dos principais objetivos deste trabalho constava em descrever as diferentes fases de elaboração de um projeto empresarial, por outro lado pretendia-se verificar se este projeto era viável, daí nos primeiros capítulos ser dada uma breve introdução ao tema que neste caso é o empreendedorismo. De seguida apresentou-se o negócio onde é exposto um breve resumo dos serviços que a empresa presta aos seus clientes. Na continuação surge o enquadramento do setor e os serviços que neste caso são apresentados de forma mais alargada. Os recursos humanos e a estratégia de marketing aparecem posteriormente dando uma introdução aos capítulos seguintes, o risco do negócio e o plano financeiro. Estes dois capítulos são o pilar deste projeto na medida que apresentam uma visão não empírica do mesmo.

As conclusões deste projeto resultam que ao analisarmos os dados dos orçamentos e estimativas apuradas o mesmo é viável.

Como nota final gostaria de reforçar que este projeto uma vez implementado terá um elevado sucesso devido a caracterização da população onde será inserido.

Este Projeto Empresarial demonstrou as diferentes fases que se pode encontrar quando foi elaborado e quais as lacunas que podem surgir com a implementação do mesmo através da análise do mercado concorrencial.

Na conclusão do plano de negócios, resultou que o presente projeto é viável, apesar da preocupação de se aproximar ao máximo possível da realidade tendo em conta a atual conjuntura.

11.2 – Limitações do Projeto

O presente projeto apresenta algumas limitações, mas a que mais se evidencia é o facto de não existir nenhuma clinica que ofereça os mesmos serviços que a *Fisio&Pet – Centro de*

Reabilitação com Apoio Animal principalmente ao nível das terapias assistidas por animais. Só assim é que se podia aperceber se estes serviços combinados poderiam resultar num bom investimento. Por outro lado, o facto de não existir nenhuma clinica do género poderá resultar num novo ciclo de clinicas em que a Fisio&Pet é pioneira. Alguns resultados apresentados carecem de confirmação, principalmente aqueles que resultam de estimativas, pois poderão não derivar um custo mais aproximado.

11.3 – Sugestões para melhora do Projeto

Como pretendido este projeto procurar apresentar algo inovador no nosso país. Atualmente surgem cada vez mais clinicas que prestam serviços de saúde nas diversas áreas abordadas. Uma forma de melhorar este projeto era descobrir as diversas lacunas que as clinicas das mais diversas áreas, já existentes de deparam no dia-a-dia. Assim, ao saber quais as imperfeições que estes serviços apresentam, serão possível apresentar um projeto bastante real, na medida que os serviços apresentados resultam de uma pesquisa mais aproximada da realidade atual.

Outra situação que se pode estudar é o poder de compra nestas áreas por parte dos clientes. Oferecendo serviços de qualidade a clientes que têm menos recursos monetários, através de parcerias com as autarquias locais.

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELLÁN, R.M.(2009) Atención a la diversidad y terapia assistida por animales. *Revista Educación Inclusiva*, v.2, n.3, p.111-133.
- BAPTISTA, A. T. (2008). Motivação e obstáculos ao Empreendedorismo. *14º Congresso de Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional*, (pp. 3065-3082).
- BARRETO, L. (1998). Educação para o Empreendedorismo. *Salvador. Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador*.
- BARROS, P. P. (2005). *Economia da Saúde - Conceito e Comportamentos*. Almedina.
- BERRY, A. M. (2013). Use of assistance and therapy dogs for children with autism spectrum disorders: a critical review of the current evidence. *Journal of alternative and complementary medicine* , 73-80.
- BUCHA, A. (2009). *Empreendedorismo - Aprender a saber ser empreendedor*. Lisboa: Lisboa Editora RH, Lda.
- CARON, A. (8 de maio de 2004). Inovação Tecnológica em Pequenas e Médias Empresas Estratégicas e Dificuldades de Inovação em Médias Empresas do Paraná. pp. 27-28.
- CARVALHO, L. C., & COSTA, T. C. (2015). *Empreendedorismo - Uma Visão Global e Integradora*. Edições Síliba.
- Cruz, C. (2006). *Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é essencial* . Porto: Vida Economica.
- CUNNINGHAM, J. B., LISCHERON, J. (Jan de 1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29, 45-61.
- CUNNINGHAM, J. B. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 45-61.
- DORNELAS, J. (2014). *Empreendedorismo - Transformar Ideias em Negócios* (Vol. 5ª Edição). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.
- DORNELAS, J. (2014). *Empreendedorismo para Visionários - Desenvolver Negócios Inovadores para um Mundo em Transformação* (Vol. 1º Edição). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.
- DOTTI, J. (2005). *Terapia e Animais*. São Paulo: Noética.
- DRUKER, P. F. (1985). *Inovação e Espírito Empreendedor*. Editora Pioneira.
- FALCÃO, J. M. (2008). *O Espírito Empreendedor e a Alma do Negócio*.
- FAYOLLE, A. (2007). *Entrepreneurship* (1ª ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- FERREIRA, M. P., SANTOS, J. C., & SERRA, F. R. (2010). *Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa* (2ª ed.). Lisboa: Edições Síliba

- FILION, L. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios. Em R. d. Administração (Ed.), 34, pp. 5-28.
- FILION, L. J. (1998) Do Empreendedorismo à Empreendedologia. *Montreal: Journal of Enterprising Culture*, V.6. Tradução e adaptação Jovino Moreira da Silva, M. Sc. Vitória da Conquista
- FREITAS, P. &. (2010). A transparência na Contratualização em Saúde e o Papel dos Cidadãos. *Revista Portuguesa de Saúde Pública* .
- GADELHA, C. A. (2003). Saúde e Inovação: Uma Abordagem Sistêmica das Industrias da Saúde. *Cadernos Saúde Pública* , (pp. 47-59).
- GADELLA, C. (2003). O Complexo Industrial da Saúde e a necessidade de um enfoque dinâmico na Economia da Saúde. *Ciência & Saúde Colectivo*, (pp. 521-535).
- GARTNER, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4): 696-706.
- GARTNER, W. (1989). *Is there an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development*.
- GASPAR, F. (2009). *O Processo Empreendedor e a Criação de Empresas de Sucesso* . Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- GASPAR, F. D. (2010). *A Importância do Empreendedorismo e a Situação em Portugal*.
- GORJI, M. B. (2011). the study of barriers to entrepreneurship in men and women. *australian journal of business anda management research*, 31-36.
- HISRICH, R. D., & PETERS, M. P. (2002). *Entrepreneurship* (5nd ed.). Boston: Irwin/McGraw Hill.
- HISRICH, D. R., PETERS, M. P., SHEPHERD, A. D. (2010). *Entrepreneurship*. New York : McGraw-Hill, International Edition.
- HISRICH, R., & PETERS, M. P. (1998). *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*. Chicago.
- HOLMES, T.J., & SCHMITZ, J. A. (1990), A theory of entrepreneurship and its application to the study of business transfers, *Journal of Political Economy* 98, 265-294.
- KIM, W. C. (2007). *A Estratégia do Oceano Azul - Como Criar mais Mercado e tornar a Concorrência Irrelevante* (2ª ed.). Lisboa: Atual Editora.
- KRASNIQI, B. (2007). Barriers to Entrepreneurship and SME Growth in transition: The Case of Kosova. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 12:1, 71-94
- LANDSTROM, H. (2008), “Entrepreneurship Research: The Missing link in our understanding of the knowledge economy”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, N.º 2, pp. 301-322.

- LEVINE, M. A. (1999). Investigating the Origins of Horse Domestication. *Equine Veterinary Journal Supplement*, 28, 6-14.
- LINDON, D., LENDREVIE, J. L., DIONISIO, P., RODRIGUES, V., R. (2004). Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing (10 ed.).
- MCCULLOCH, M. (1983). Animal - facilitated therapy: overview and future direction. philadelphia.
- MINTZBERG, H. (2003). *Criar organizações eficazes*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- MOTTA, F.C.P. (2003) Teoria das organizações: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 12,40,
- NAISBITT, J. A. (1986). *Re-Inventing the Corporation: Transforming Your Job and Your Company for thr New Information Society* . London : Warnerbooks.
- OSLO, M. (2006). Guidelines for collecting and interpreting technological innovtion . paris: eurostat.
- PALMA, P. J. (2007). Comportamento Organizacional Positivo e Empreendedorismo: Uma Influência Mutuamente Vantajosa. *Em Comportamento Organizacional e Gestão* (pp. 93-114).
- PAUW, K., (1984). Therapeutic horseback riding in Europe and America. In: ANDERSON R.K. The Pet Connection: Its Influence on Our Health and Daily Life. Hart LA ed. Minneapolis: *Center to Study Human-Animal Relationships and Environments*, p.141-153.
- PENNISI, E. (2002). *Biologists Chase Down Pooches' Genetic and Social Past: A Shaggy Dog History* (Vol. 298).
- PEREIRA, H. J. (1995). *Criar o seu Próprio Negócio: Como Desenvolver o Potencial Empreendedor*. São Paulo: SEBRAE/FIA/USP.
- PEREIRA, M. J. (2007). *Os Benefícios da Terapia Assistida por Animais: Uma Revisão Bibliográfica*. Brasil: Editorial Bolina SP.
- PINCHOT, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper&Row.
- PORTELA, J. (2008). *Microempreendedorismo em Portugal Experiências e Perspetivas*. Lisboa: INSCOOP - Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo.
- REIS, V. P. (2007). *Gestão em Saúde: Um Espaço de Diferença* . Lisboa: ENSP-UNL.
- RIBEIRO, J. M. (2009). *A Liberdade de Escolher* . Gradiva.
- RODRIGUES, L. M. (2002). *O Balanced Scorecard - Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI*. Porto: Rei dos Livros.
- RULE, E. G. (1988). Fostering Intrepreneurship: The New Competitive Edge. *Journal of Business Strategy*, 44-47.

- SAMS, M. J. (2006). Occupational Therapy Incorporating Animals for Children with Autism: A Pilot Investigation . *The American Journal of Occupational Therapy: Official Publication of the American Occupational Therapy Association*, 268-274.
- SARKAR, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação* . Lisboa: Escolar Editora.
- SARKAR, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- SCHUMPETER, J. A. (1982). *A Teoria do Desenvolvimento Económico: Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juros e o Ciclo Económico*. São Paulo: Abril Cultural.
- SCHUMPETER, J. (1985). “O Fenómeno Fundamental do Desenvolvimento Económico”. In *A Teoria do Desenvolvimento Económico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural.
- SILVA, S. C. CORREIA, R. LIMA, M. MAGALHÃES, A. S. L (2011). Can Dogs Prime Autistic Children for Therapy? Evidence from a Single Case Study. *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 655-659.
- SROPFORD, J. B.-F. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 521-536.
- STEVENSON, H. H. (1990). The Paradigm of Entrepreneurship Research: Entrepreneurial Management. *Management Journal*, 17-27.
- STOKES, D. WILSON, N. MADOR, M. (2010) - Entrepreneurship. Hampshire: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-4080-0745-7
- WENNEKERS, S. T. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*.
- VIGNE, J. D., GUILAINE, J., HAYE, L., GÉRARD, P. (2004). *Early Taming of the Cat in Cyprus* (Vol. 304). Science.
- VENKATARAMAN, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. J. Katz (ed.). JAI Press, 3: 119-138. Vesper
- ZAHRA, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4): 259–285.

Web-grafia

- 9001, A. -I. (s.d.). Obtido em 10 de março de 2016, de <http://www.apcergroup.com/portugal/en/certificacao/40/iso-9001>
- APCER. (s.d.). Obtido em 5 de maio de 2016, de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social: <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao/47>
- Camara Municipal do Porto. (s.d.). Obtido em 28 de fevereiro de 2016, de Plano Diretor Municipal. Diário da República, 2º serie - Nº 207 - 25 de outubro de 2012:

http://balcaovirtual.cmporto.pt/PT/cidadaos/guiatematico/PlaneamentoOrdenamento/Documents/Aviso_14332_2012_PDM_Porto.pdf

CERTIF - Associação para a Certificação. (s.d.). Obtido em 3 de maio de 2016, de Certificação de Sistemas de Gestão Ambiental ISSO 14001: <http://www.certif.pt/iso14001.asp>

(Enercom - Gestão de Energia. ISSO 50001). Obtido em 3 de maio de 2016, de <http://www.enercom.pt/energia/energia-na-industria/certificacao-iso-50001.html>

Europeia, C. (2003). Livro-verde - Espírito Empresarial na Europa.

Fisioterapia - Recursos Terapêuticos . (Abril de 2015). Obtido em 3 de março de 2016, de Conceito de Eletroterapia: <http://rtufvjm.blogspot.pt/2009/10/principios-gerais-emeleterapia.html>

Gabinete de Saúde. (s.d.). Obtido em 21 de fevereiro de 2016, de A união dos sabores a cuidar de si. Reabilitação Pós-Cirúrgica: <http://www.gabinetedesaude.pt/omportancia-dareabilitacao-pos-operatoria/>

Global Entrepreneurship Monitor . (2015). Obtido em 5 de maio de 2016, de Estudo sobre o Empreendedorismo: www.gemconsortium.org

Global Entrepreneurship Monitor (2010). Estudo sobre o Empreendedorismo. Internet Website: www.gemconsortium.org; acedido em 21 de fevereiro de 2016

IAPMAI. (2007). Obtido de <http://www.iapmai.pt/>

Implementação de Sistemas de Gestão, Higiene e Segurança no Trabalho. (s.d.). Obtido em 3 de maio de 2016, de Certificação de Empresa Norma NP 4307: <http://www.promover.pt/certifica%C3%A7%C3%A3o/Gest%C3%A3oHigieneeseguran%C3%A7anotrabalhoHST.aspx>

Instituto Nacional de Estatística - Censos 2011. (s.d.). Obtido em 29 de fevereiro de 2016, de www.ine.pt

Ministério da Saúde. Decreto-lei nº 261/93 de 24 de julho de 1993. (s.d.). Obtido em 30 de fevereiro de 2016, de https://www.ers.pt/uploads/document/file/4908/DL_261_93.pdf

Monitor, G. E. (2015). *Projeto GEM Portugal 2015*. Portugal: Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI).

Quirofisio. (s.d.). Obtido em 3 de março de 2016, de Conceito de Cinesioterapia: <http://quirofisio.com/fisioterapia-cinesioterapia/>

Regulamento Geral das Edificações - Decreto-lei nº 38 382 de 7 de Agosto de 1951. (s.d.). Obtido em 27 de fevereiro de 2016, de <http://www.oasrs.org/conteudo/uploads/rgeu.pdf>

Regulamento Municipal de Edificação e Urbanização. Diário da República, 2º série, nº37, de 21 de fevereiro de 2012. (s.d.). Obtido em 27 de fevereiro de 2016, de http://www.cmtavira.pt/site/sites/default/files/cmt/regulamentos/reg_mun_urb_edif_21-22012.pdf

Sistema de Gestão de Segurança da Informação ISSO 27001. (s.d.). Obtido em 5 de maio de 2016, de <https://www.27001.pt/>

Tua saúde - Incontinência Urinária. (s.d.). Obtido em 21 de Fevereiro de 2016, de <http://www.tuasaude.com/incontinencia-urinaria/>

ANEXO

