

Curso de Especialização

Gestão de Clínicas Veterinárias

E D C V



Curso de Especialização Gestão de Clínicas Veterinárias

- » Modalidade: online
- » Duração: 6 meses
- » Certificação: TECH Universidade Tecnológica
- » Créditos: 18 ECTS
- » Horário: ao seu próprio ritmo
- » Exames: online

Acesso ao site: www.techtute.com/pt/escola-gestao/curso-especializacao/especializacao-gestao-clinicas-veterinarias

Índice

01

Boas-vindas

pág. 4

02

Porquê estudar na TECH?

pág. 6

03

Porquê o nosso programa?

pág. 10

04

Objetivos

pág. 14

05

Estrutura e conteúdo

pág. 20

06

Metodologia

pág. 28

07

Perfil dos nossos alunos

pág. 36

08

Direção do curso

pág. 40

09

Impacto para a sua carreira

pág. 46

10

Benefícios para a sua empresa

pág. 50

11

Certificação

pág. 54

01

Boas-vindas

Gerir uma clínica veterinária é um trabalho apaixonante e desafiante. As idiossincrasias da profissão, a sua intensidade e outras características específicas exigem que o profissional tenha qualificações muito específicas. Este Curso de Especialização abrangente oferece aos alunos a oportunidade perfeita para obterem toda a aprendizagem teórica e prática necessárias para trabalhar nesta área como um profissional do mais alto nível, conseguindo gerir este tipo de instalações com uma visão estratégica e inovadora, o que permite um crescimento gradual e eficaz da organização.



Curso de Especialização em Gestão de Clínicas Veterinárias
TECH Universidade Tecnológica



“

*A Gestão de Clínicas Veterinárias
num Curso de Especialização
intensivo e eficiente com um elevado
nível de capacitação profissional”*

02

Porquê estudar na TECH?

A TECH é a maior escola de gestão do mundo, 100% online. É uma Escola de Gestão de elite que utiliza um modelo com os mais elevados padrões acadêmicos. Um centro internacional de ensino de alto desempenho e de competências intensivas de gestão.



“

A TECH é uma universidade na vanguarda da tecnologia que coloca todos os seus recursos à disposição do aluno para o ajudar a alcançar o sucesso empresarial"

Na TECH Universidade Tecnológica



Inovação

A universidade oferece um modelo de aprendizagem online, que combina a mais recente tecnologia educacional com o máximo rigor pedagógico. Um método único com o mais alto reconhecimento internacional, que fornecerá os elementos-chave para que o aluno se desenvolva num mundo em constante mudança, onde a inovação deve ser a aposta essencial de cada empresário.

“*Caso de Sucesso Microsoft Europa*” por incorporar um sistema multivídeo interativo inovador nos programas.



Máxima exigência

O critério de admissão da TECH não é económico. Não é necessário fazer um grande investimento para estudar nesta Universidade. No entanto, para se formar na TECH, serão testados os limites da inteligência e capacidade do estudante. Os padrões académicos desta instituição são muito elevados...

95%

dos estudantes da TECH concluem os seus estudos com sucesso



Networking

Profissionais de todo o mundo participam na TECH, pelo que o estudante poderá criar uma vasta rede de contactos que lhe será útil para o seu futuro.

+100 mil

gestores formados todos os anos

+200

nacionalidades diferentes



Empowerment

O estudante vai crescer de mãos dadas com as melhores empresas e profissionais de grande prestígio e influência. A TECH desenvolveu alianças estratégicas e uma valiosa rede de contactos com os principais intervenientes económicos dos 7 continentes.

+500

Acordos de colaboração com as melhores empresas



Talento

Este Curso de Especialização é uma proposta única para fazer sobressair o talento do estudante no meio empresarial. Uma oportunidade para dar a conhecer as suas preocupações e a sua visão de negócio.

A TECH ajuda o estudante a mostrar o seu talento ao mundo no final desta especialização



Contexto Multicultural

Ao estudar na TECH, o aluno pode desfrutar de uma experiência única. Estudará num contexto multicultural. Num programa com uma visão global, graças ao qual poderá aprender sobre a forma de trabalhar em diferentes partes do mundo, compilando a informação mais recente e que melhor se adequa à sua ideia de negócio.

Os estudantes da TECH têm mais de 200 nacionalidades.

A TECH procura a excelência e, para isso, tem uma série de características que a tornam uma Universidade única:



Análises

A TECH explora o lado crítico do aluno, a sua capacidade de questionar as coisas, a sua capacidade de resolução de problemas e as suas competências interpessoais.



Excelência académica

A TECH proporciona ao estudante a melhor metodologia de aprendizagem online. A Universidade combina o método *Relearning* (a metodologia de aprendizagem mais reconhecida internacionalmente) com o Estudo de Caso de Tradição e vanguarda num equilíbrio difícil, e no contexto do itinerário académico mais exigente.



Economia de escala

A TECH é a maior universidade online do mundo. Tem uma carteira de mais de 10 mil pós-graduações universitárias. E na nova economia, **volume + tecnologia = preço disruptivo**. Isto assegura que os estudos não são tão caros como noutra universidade.



Aprenda com os melhores

A equipa docente da TECH explica nas aulas o que os levou ao sucesso nas suas empresas, trabalhando num contexto real, animado e dinâmico. Professores que estão totalmente empenhados em oferecer uma especialização de qualidade que permita ao estudante avançar na sua carreira e destacar-se no mundo dos negócios.

Professores de 20 nacionalidades diferentes.



Na TECH terá acesso aos estudos de casos mais rigorosos e atualizados no meio académico"

03

Porquê o nosso programa?

Concluir o Curso de Especialização da TECH significa multiplicar as suas hipóteses de alcançar sucesso profissional no campo da gestão de empresas de topo. É um desafio que envolve esforço e dedicação, mas que abre a porta a um futuro promissor. Os alunos aprenderão com o melhor corpo docente e com a metodologia educativa mais flexível e inovadora.



“

Temos o corpo docente mais prestigiado e o Curso de Especialização mais completo do mercado, o que nos permite oferecer ensino do mais alto nível académico”

Este programa trará uma multiplicidade de benefícios profissionais e pessoais, entre os quais os seguintes:

01

Dar um impulso definitivo à carreira do aluno

Ao estudar na TECH, o aluno poderá assumir o controlo do seu futuro e desenvolver todo o seu potencial. Com a conclusão deste programa, adquirirá as competências necessárias para fazer uma mudança positiva na sua carreira num curto período de tempo.

70% dos participantes nesta especialização conseguem uma mudança positiva na sua carreira em menos de 2 anos.

02

Desenvolver uma visão estratégica e global da empresa

A TECH oferece uma visão aprofundada da gestão geral para compreender como cada decisão afeta as diferentes áreas funcionais da empresa.

A nossa visão global da empresa irá melhorar a sua visão estratégica.

03

Consolidar o estudante na gestão de empresas de topo

Estudar na TECH significa abrir as portas a um panorama profissional de grande importância para que o estudante se possa posicionar como gestor de alto nível, com uma visão ampla do ambiente internacional.

Trabalhará em mais de 100 casos reais de gestão de topo.

04

Assumir novas responsabilidades

Durante o programa, são apresentadas as últimas tendências, desenvolvimentos e estratégias, para que os estudantes possam realizar o seu trabalho profissional num ambiente em mudança.

45% dos alunos conseguem subir na carreira com promoções internas.

05

Acesso a uma poderosa rede de contactos

A TECH interliga os seus estudantes para maximizar as oportunidades. Estudantes com as mesmas preocupações e desejo de crescer. Assim, será possível partilhar parceiros, clientes ou fornecedores.

Encontrará uma rede de contactos essencial para o seu desenvolvimento profissional.

06

Desenvolver projetos empresariais de uma forma rigorosa

O estudante terá uma visão estratégica profunda que o ajudará a desenvolver o seu próprio projeto, tendo em conta as diferentes áreas da empresa.

20% dos nossos estudantes desenvolvem a sua própria ideia de negócio.

07

Melhorar as *soft skills* e capacidades de gestão

A TECH ajuda os estudantes a aplicar e desenvolver os seus conhecimentos adquiridos e a melhorar as suas capacidades interpessoais para se tornarem líderes que fazem a diferença.

Melhore as suas capacidades de comunicação e liderança e dê um impulso à sua profissão.

08

Ser parte de uma comunidade exclusiva

O estudante fará parte de uma comunidade de gestores de elite, grandes empresas, instituições de renome e professores qualificados das universidades mais prestigiadas do mundo: a comunidade da TECH Universidade Tecnológica.

Damos-lhe a oportunidade de se especializar com uma equipa de professores de renome internacional.

04 Objetivos

O aluno aprenderá todos os passos para desenvolver uma inovadora e eficaz Gestão de Clínicas Veterinárias através de uma capacitação de alta qualidade que lhe permitirá aprender de uma forma realista com um objetivo de aplicação imediata da aprendizagem.



“

Uma aprendizagem intensiva e eficaz que o impulsionará para um novo nível na sua profissão”

A TECH converte os objetivos dos seus alunos nos seus próprios objetivos
Trabalhamos em conjunto para os alcançar

O Curso de Especialização em Gestão de Clínicas Veterinárias capacitará o aluno para:

01

Definir e analisar os novos desafios num ambiente de economia verde e social

04

Concordar sobre a importância das associações empresariais e analisar as possibilidades de agir como alavanca de mudança num setor que é constituído principalmente por microempresas

02

Especificar e analisar a informação sobre as alterações climáticas e o seu impacto no setor veterinário



03

Determinar o conceito de "One Health" e realizar o seu desenvolvimento colaborativo como uma oportunidade de mercado

05

Identificar novos conceitos e necessidades, novas formas de comunicação e interação dos clientes e trabalhadores do setor

06

Identificar os custos fixos e variáveis da atividade de uma clínica veterinária

08

Examinar os diferentes indicadores que podem ser gerados a partir da atividade comercial de uma clínica veterinária

09

Analisar e avaliar os diferentes indicadores para selecionar aqueles que serão fundamentais para a gestão da clínica veterinária e os custos dos diferentes serviços por esta prestados

07

Definir as margens comerciais dos serviços e produtos oferecidos numa clínica veterinária

10

Analisar e interpretar a conta de ganhos e perdas e o balanço de uma clínica veterinária



11

Propor valorizações de empresas do setor dos cuidados de saúde veterinária

12

Propor uma metodologia para a realização de análises ambientais e análises competitivas externas

13

Ser capaz de realizar uma análise SWOT e a sua correspondente análise CAME





14

Estabelecer uma metodologia para a definição dos objetivos SMART

15

Examinar uma metodologia para definir a estratégia e para traduzir cada estratégia em pelo menos uma ação específica

16

Examinar alguns modelos para ajudar na entrada de dados e na preparação do plano de negócios

05

Estrutura e conteúdo

O Curso de Especialização em Gestão de Clínicas Veterinárias levará o aluno a adquirir conhecimentos e competências específicas nesta área de atividade através de uma aprendizagem prática num ambiente de trabalho estimulante e eficaz.



“

Transforme os conhecimentos em competências reais e comece a intervir como um especialista em Gestão de Clínicas Veterinárias”

Plano de estudos

Esta capacitação é uma das mais completas do mercado em matéria de Gestão de Clínicas Veterinárias, uma vez que convida os profissionais a analisar exaustivamente os aspetos mais relevantes do setor a nível económico e financeiro, bem como as competências de gestão.

Este Curso de Especialização foi criado para permitir aos alunos adquirir os conhecimentos necessários nesta matéria de forma intensiva e eficiente. Uma oportunidade para melhorar as suas qualificações com a comodidade do método online mais eficaz no mercado de ensino. A TECH dá-lhe a oportunidade de incorporar os conhecimentos desta área nas suas qualificações académicas. Para além disso, terá acesso a uma forma de trabalho concebida para ser totalmente compatível com a sua vida profissional e pessoal.

O seu conteúdo destina-se a encorajar o desenvolvimento de competências que permitam uma tomada de decisão mais rigorosa em ambientes incertos. Ao longo deste Curso de Especialização, o aluno irá analisar uma multiplicidade de casos de estudo através de trabalho individual. Trata-se, portanto, de uma verdadeira imersão em situações reais.

Se quiser superar-se a si próprio, alcançar uma mudança positiva a nível profissional, interagir com os melhores através de um interessante universo online e pertencer à nova geração de profissionais, capazes de desenvolverem o seu trabalho em qualquer parte do mundo, este pode ser o seu caminho.

Este Curso de Especialização tem a duração de 6 meses e é lecionado de forma completamente online.

Módulo 1

O setor económico dos centros de cuidados veterinários

Módulo 2

Finanças aplicadas às clínicas veterinárias

Módulo 3

O plano de negócios aplicado às clínicas veterinárias

Módulo 4

Liderança e competências de gestão aplicadas às clínicas veterinárias



Onde, quando e como são ministradas?

A TECH oferece a possibilidade de desenvolver este Curso de Especialização em Gestão de Clínicas Veterinárias completamente online. Durante os 6 meses de duração da especialização, o aluno poderá aceder a todos os conteúdos deste Curso de Especialização a qualquer altura, permitindo-lhe autogerir o seu tempo de estudo.

Uma experiência educativa única, chave e decisiva para impulsionar o seu desenvolvimento profissional e progredir na sua carreira.

Módulo 1. O setor económico dos centros de cuidados veterinários

1.1. O papel do animal de companhia na sociedade atual

- 1.1.1. Os animais de companhia e os benefícios para a saúde física e emocional das pessoas
- 1.1.2. Os animais de companhia e o desenvolvimento saudável dos menores
- 1.1.3. Os animais de companhia e o envelhecimento saudável
- 1.1.4. Os animais de companhia e os benefícios para a coexistência na comunidade
- 1.1.5. Maus tratos a animais e a sua ligação à violência no ambiente familiar
- 1.1.6. Os animais no contexto terapêutico e de assistência

1.2. O papel da empresa no contexto social atual

- 1.2.1. Responsabilidade social empresarial
- 1.2.2. As alterações climáticas e o *Green New Deal*
- 1.2.3. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Agenda 2030
- 1.2.4. Desafios para a empresa de serviços veterinários

1.3. O mercado dos animais de companhia

- 1.3.1. Indústria, retalho e distribuição
- 1.3.2. Serviços
 - 1.3.2.1. Serviços clínicos veterinários
 - 1.3.2.2. Serviços de adestramento de cães
 - 1.3.2.3. Serviços de tosquiás
 - 1.3.2.4. Controlo da população de animais selvagens
- 1.3.3. Venda de medicamentos de uso veterinário
- 1.3.4. Criação e venda de animais de estimação
- 1.3.5. ONG

1.4. Tipologia das instalações e serviços de saúde veterinária

- 1.4.1. Centros de cuidados veterinários
- 1.4.2. Serviços de cuidados veterinários
- 1.4.3. Parcerias Público-Privadas

1.5. Situação macroeconómica do setor clínico veterinário

- 1.5.1. Situação socioeconómica setorial
- 1.5.2. Situação laboral setorial

1.6. A saúde digital no setor veterinário

- 1.6.1. A digitalização no setor veterinário
- 1.6.2. Fatores e ferramentas digitais que facilitarão a mudança
- 1.6.3. Fatores que travam o desenvolvimento digital
- 1.6.4. Diferenciadores digitais
- 1.6.5. Situação atual e desafios digitais no setor veterinário

1.7. O conceito “Health” aplicado aos centros de cuidados veterinários

- 1.7.1. O conceito geral de Uma Saúde - Um Bem-estar
- 1.7.2. O papel do veterinário no “One Health”

1.8. Formação de categorias profissionais em estabelecimentos de cuidados de saúde veterinária

- 1.8.1. O contexto atual da formação no setor e as necessidades reais das instituições de cuidados de saúde veterinária
- 1.8.2. Formação continuada
- 1.8.3. Formação dupla

1.9. Estratégia empresarial setorial

- 1.9.1. Associativismo empresarial: o que é, como é exercido e para que serve?
- 1.9.2. Intervenção proativa na criação de regulamentos que afetam o setor

1.10. Tempo de incerteza, tempo de mudança e tendências de mercado

- 1.10.1. Trabalhador com novos conceitos e sensibilidades
- 1.10.2. Cliente com novas solicitações e necessidades
- 1.10.3. Novos desafios na saúde pública
- 1.10.4. Novas formas de comunicação

Módulo 2. Finanças aplicadas às clínicas veterinárias**2.1. Despesas e rendimentos numa clínica veterinária**

- 2.1.1. Custos fixos
- 2.1.2. Custos variáveis
- 2.1.3. Custos diretos
- 2.1.4. Custos indiretos
- 2.1.5. Rendimento dos serviços
- 2.1.6. Receita da venda de produtos
- 2.1.7. Taxa de margem bruta
- 2.1.8. Taxa líquida
- 2.1.9. Margem sobre compra
- 2.1.10. Margem sobre venda

2.2. Conta de resultados de uma clínica veterinária

- 2.2.1. EBITDA
- 2.2.2. EBIT ou BAI
- 2.2.3. Rentabilidade
- 2.2.4. Produtividade
- 2.2.5. Resultado líquido

2.3. Gestão do stock no armazém de uma clínica veterinária

- 2.3.1. Custo de vendas
- 2.3.2. Características de um sistema de gestão de stock
- 2.3.3. Aquisições e controlo de stocks
- 2.3.4. Ponto de alerta de stock
- 2.3.5. Stock de segurança
- 2.3.6. Ponto de pedido
- 2.3.7. Rotação de stocks

2.4. Rácios de vendas numa clínica veterinária O ponto de equilíbrio

- 2.4.1. Principais índices práticos numa clínica veterinária
 - 2.4.1.1. Frequência das transações
 - 2.4.1.2. Montante médio da transação
 - 2.4.1.3. Gasto médio por cliente
 - 2.4.1.4. Número de transações diárias
 - 2.4.1.5. Número de transações por ano
- 2.4.2. Conceito de ponto de equilíbrio
- 2.4.3. Cálculo prospetivo do ponto de equilíbrio
- 2.4.4. Cálculo retrospectivo do ponto de equilíbrio

2.5. Análise do custo dos serviços numa clínica veterinária Investimentos tecnológicos

- 2.5.1. Fundamentos para a análise de custos em clínicas veterinárias
 - 2.5.1.1. Análise de custos da consulta veterinária
 - 2.5.1.2. Análise de custos de outros serviços profissionais
- 2.5.2. Cálculo do rendimento de um investimento em tecnologia

2.6. Controlo do fluxo de caixa e gestão orçamental em estabelecimentos veterinários

- 2.6.1. Fundamentos da gestão do dinheiro
- 2.6.2. Ferramentas para a gestão do dinheiro
- 2.6.3. Fundamentos da gestão orçamental
- 2.6.4. Ferramentas para a gestão orçamental

2.7. Avaliação económica de uma clínica veterinária

- 2.7.1. Fundamentos da avaliação económica de uma clínica veterinária
- 2.7.2. Metodologia para a avaliação de uma clínica veterinária
- 2.7.3. Fundo de comércio

2.8. Indicadores-chave de gestão em clínicas veterinárias

- 2.8.1. Conceitos
- 2.8.2. Informação básica
- 2.8.3. Indicadores mais frequentes em clínicas veterinárias
- 2.8.4. Indicadores básicos de recursos humanos
- 2.8.5. Indicadores básicos de qualidade do serviço de atendimento ao cliente
- 2.8.6. Seleção de indicadores chave de gestão

2.9. O balanced scorecard financeiro aplicado às clínicas veterinárias

- 2.9.1. Fundamentos do painel de controlo financeiro
- 2.9.2. Análise das tendências e comparações entre períodos
- 2.9.3. Funcionamento do painel de controlo
- 2.9.4. Interpretação dos resultados do balanced scorecard

2.10. Balanço de situações numa clínica veterinária

- 2.10.1. Conceito
- 2.10.2. Estrutura de um balanço
- 2.10.3. Composição do balanço
- 2.10.4. Avaliação de bens
- 2.10.5. Diagnóstico do balanço e da demonstração de resultados
- 2.10.6. Análise do balanço
- 2.10.7. Estudo dos rácios mais interessantes de um balanço
- 2.10.8. Análise patrimonial dinâmica
- 2.10.9. Análise do mapa de receitas
- 2.10.10. Indicações do mapa de receitas

Módulo 3. O plano de negócios aplicado às clínicas veterinárias

3.1. O plano de negócios aplicado às clínicas veterinárias

- 3.1.1. Planeamento e controlo: os dois lados da mesma moeda
- 3.1.2. Porquê e para quê ter um plano?
- 3.1.3. Quem deve fazê-lo?
- 3.1.4. Quando fazê-lo?
- 3.1.5. Como fazê-lo?
- 3.1.6. Tem de ser por escrito?
- 3.1.7. Perguntas a serem respondidas
- 3.1.8. Secções do plano de negócios

3.2. Análise externa I: o ambiente das clínicas veterinárias

- 3.2.1. O que deve conter?
- 3.2.2. Meio político
- 3.2.3. Meio económico
- 3.2.4. Meio social
- 3.2.5. Meio tecnológico
- 3.2.6. Meio económico
- 3.2.7. Meio jurídico

3.3. Análise externa II: ambiente competitivo aplicado ao setor das clínicas veterinárias

- 3.3.1. Clientes
- 3.3.2. Competências
- 3.3.3. Fornecedores
- 3.3.4. Outros

3.4. Análise interna de uma clínica veterinária

- 3.4.1. Instalações e equipamento
- 3.4.2. Pessoal
- 3.4.3. Rendimento/Despesas
- 3.4.4. Clientes
- 3.4.5. Preços
- 3.4.6. Serviços
- 3.4.7. Comunicação com os clientes
- 3.4.8. Formação
- 3.4.9. Fornecedores
- 3.4.10. Competências

3.5. Análise DAFO e CAME aplicada às clínicas veterinárias

- 3.5.1. Pontos fracos
- 3.5.2. Pontos fortes
- 3.5.3. Ameaças
- 3.5.4. Oportunidades
- 3.5.5. Corrigir
- 3.5.6. Enfrentar
- 3.5.7. Manter
- 3.5.8. Explorar

3.6. Objetivos dos estabelecimentos veterinários enquanto empresas

- 3.6.1. O que são?
- 3.6.2. Características: SMART
- 3.6.3. Tipos

3.7. Estratégias empresariais em clínicas veterinárias

- 3.7.1. Os 7 P's do Marketing de Serviços
- 3.7.2. Produto-Serviço
- 3.7.3. Preço
- 3.7.4. Distribuição
- 3.7.5. Comunicação
- 3.7.6. Pessoas
- 3.7.7. Procedimentos
- 3.7.8. Provas

3.8. Plano de ação para a estratégia de uma clínica veterinária

- 3.8.1. Em que consiste?
- 3.8.2. Como desenvolver uma estratégia
- 3.8.3. O que deve ser tido em conta em cada ação
- 3.8.4. Priorização das ações com base na importância para a empresa
- 3.8.5. Calendarização

3.9. Plano de controlo e monitorização do plano de negócios de uma clínica veterinária

- 3.9.1. Planeamento e controlo
- 3.9.2. Em que consiste e qual a sua necessidade?
- 3.9.3. Quem e como controlar?
- 3.9.4. Monitorização com base nos indicadores
- 3.9.5. Tomada de decisões

3.10. Plano de contingência aplicado ao plano de negócios de uma clínica veterinária

- 3.10.1. O que é e para que serve?
- 3.10.2. Como fazê-lo?
- 3.10.3. Como usá-lo?

Módulo 4. Liderança e competências de gestão aplicadas às clínicas veterinárias**4.1. Competências essenciais de gestão num gerente e/ou proprietário de uma clínica veterinária**

- 4.1.1. A direção
- 4.1.2. Tomada de decisões
- 4.1.3. Capacidade de resolução
- 4.1.4. Flexibilidade
- 4.1.5. Autoconhecimento
- 4.1.6. Assertividade
- 4.1.7. Comunicação
- 4.1.8. Inteligência emocional

4.2. A liderança aplicada às clínicas veterinárias

- 4.2.1. Características do líder
- 4.2.2. Benefícios da liderança
- 4.2.3. Exercícios do líder
- 4.2.4. A delegação
 - 4.2.4.1. Estratégia de delegação
 - 4.2.4.2. Seleção de tarefas
 - 4.2.4.3. Processo para a habilitação
- 4.2.5. Entrevistas motivacionais com funcionários
 - 4.2.5.1. Método GROW/MAPA

4.3. Negociação para o gerente de uma clínica veterinária

- 4.3.1. Habilidades do negociador
- 4.3.2. Tipos e estilos de negociação
- 4.3.3. Etapas da negociação
 - 4.3.3.1. Preparação
 - 4.3.3.2. Discussão e argumentação
 - 4.3.3.3. Proposta
 - 4.3.3.4. Troca
 - 4.3.3.5. Fechamento
 - 4.3.3.6. Acompanhamento
- 4.3.4. Táticas e técnicas de negociação
- 4.3.5. Estratégias

4.4. A gestão do tempo do gerente de uma clínica veterinária

- 4.4.1. Abrandar, refletir, analisar e decidir
- 4.4.2. Conhecimento interior
- 4.4.3. Como estabelecer prioridades?
- 4.4.4. Agir
- 4.4.5. Planificar e organizar
- 4.4.6. Ladrões do tempo

4.5. Como gerar confiança nos colaboradores de uma clínica veterinária?

- 4.5.1. Autoconfiança
- 4.5.2. Confiar nos outros
- 4.5.3. Autocrítica construtiva
- 4.5.4. Respeito e responsabilidade
- 4.5.5. Honestidade
- 4.5.6. Ensaio/erro

4.6. Gestão da produtividade da administração de uma clínica veterinária

- 4.6.1. Ladrões de produtividade
- 4.6.2. O método Getting Things Done® (GTD)
 - 4.6.2.1. Fundamentos
 - 4.6.2.2. Recolher ou capturar
 - 4.6.2.3. Processar ou esclarecer
 - 4.6.2.4. Organizar
 - 4.6.2.5. Rever
 - 4.6.2.6. Fazer

4.7. Equipas profissionais de alto desempenho em clínicas veterinárias

- 4.7.1. Grupos de trabalho
- 4.7.2. Características das equipas profissionais
- 4.7.3. Benefício das equipas profissionais de alto desempenho
- 4.7.4. Exemplos práticos

4.8. Identificação e resolução de conflitos internos em clínicas veterinárias

- 4.8.1. O método das cinco disfunções das equipas profissionais
 - 4.8.1.1. Falta de confiança
 - 4.8.1.2. Medo de conflitos
 - 4.8.1.3. Falta de compromisso
 - 4.8.1.4. Evitar a responsabilidade
 - 4.8.1.5. Desinteresse pelos resultados
- 4.8.2. Causas de insucesso nas equipas profissionais

4.9. Prevenção da toxicidade interna em clínicas veterinárias

- 4.9.1. Saúde da organização
- 4.9.2. Medidas preventivas
 - 4.9.2.1. Criar uma equipa de liderança coesa
 - 4.9.2.2. Criar clareza dentro da organização
 - 4.9.2.3. Sobrecomunicar a clareza
 - 4.9.2.4. Reforçar a clareza

4.10. Gestão de mudanças na administração de uma clínica veterinária

- 4.10.1. Auditoria de crenças
- 4.10.2. Desenvolvimento do caráter
- 4.10.3. Ações de mudança

06

Metodologia

Este programa de capacitação oferece uma forma diferente de aprendizagem. A nossa metodologia é desenvolvida através de um modo de aprendizagem cíclico: **o Relearning**. Este sistema de ensino é utilizado, por exemplo, nas escolas médicas mais prestigiadas do mundo e tem sido considerado um dos mais eficazes pelas principais publicações, tais como a *New England Journal of Medicine*.





“

Descubra o Relearning, um sistema que abandona a aprendizagem linear convencional para o levar através de sistemas de ensino cíclicos: uma forma de aprendizagem que provou ser extremamente eficaz, especialmente em disciplinas que requerem memorização”

A TECH Business School utiliza o Estudo de Caso para contextualizar todo o conteúdo.

O nosso programa oferece um método revolucionário de desenvolvimento de competências e conhecimentos. O nosso objetivo é reforçar as competências num contexto de mudança, competitivo e altamente exigente.

“

Com a TECH pode experimentar uma forma de aprendizagem que abala as fundações das universidades tradicionais de todo o mundo”



Este programa prepara-o para enfrentar desafios empresariais em ambientes incertos e tornar o seu negócio bem sucedido.



Um método de aprendizagem inovador e diferente

Este programa da TECH é um programa de formação intensiva, criado de raiz para oferecer aos gestores desafios e decisões empresariais ao mais alto nível, tanto a nível nacional como internacional. Graças a esta metodologia, o crescimento pessoal e profissional é impulsionado, dando um passo decisivo para o sucesso. O método do caso, a técnica que constitui a base deste conteúdo, assegura que a realidade económica, social e profissional mais atual é seguida.

“ *O estudante aprenderá, através de atividades de colaboração e casos reais, a resolução de situações complexas em ambientes empresariais reais* **”**

O método do caso tem sido o sistema de aprendizagem mais amplamente utilizado pelas melhores faculdades do mundo. Desenvolvido em 1912 para que os estudantes de direito não só aprendessem o direito com base no conteúdo teórico, o método do caso consistia em apresentar-lhes situações verdadeiramente complexas, a fim de tomarem decisões informadas e valorizarem juízos sobre a forma de as resolver. Em 1924 foi estabelecido como um método de ensino padrão em Harvard.

Numa dada situação, o que deve fazer um profissional? Esta é a questão que enfrentamos no método do caso, um método de aprendizagem orientado para a ação. Ao longo do programa, os estudantes serão confrontados com múltiplos casos da vida real. Terão de integrar todo o seu conhecimento, investigar, argumentar e defender as suas ideias e decisões.

O nosso programa prepara-o para enfrentar novos desafios em ambientes incertos e alcançar o sucesso na sua carreira.

Relearning Methodology

A TECH combina eficazmente a metodologia do Estudo de Caso com um sistema de aprendizagem 100% online baseado na repetição, que combina elementos didáticos diferentes em cada lição.

Melhoramos o Estudo de Caso com o melhor método de ensino 100% online: o Relearning.

O nosso sistema online permitir-lhe-á organizar o seu tempo e ritmo de aprendizagem, adaptando-o ao seu horário. Poderá aceder ao conteúdo a partir de qualquer dispositivo fixo ou móvel com uma ligação à Internet.

Na TECH aprende- com uma metodologia de vanguarda concebida para formar os gestores do futuro. Este método, na vanguarda da pedagogia mundial, chama-se Relearning.

A nossa escola de gestão é a única escola de língua espanhola licenciada para empregar este método de sucesso. Em 2019, conseguimos melhorar os níveis globais de satisfação dos nossos estudantes (qualidade de ensino, qualidade dos materiais, estrutura dos cursos, objetivos...) no que diz respeito aos indicadores da melhor universidade online do mundo.



No nosso programa, a aprendizagem não é um processo linear, mas acontece numa espiral (aprender, desaprender, esquecer e reaprender). Portanto, cada um destes elementos é combinado de forma concêntrica. Esta metodologia formou mais de 650.000 licenciados com sucesso sem precedentes em áreas tão diversas como a bioquímica, genética, cirurgia, direito internacional, capacidades de gestão, ciência do desporto, filosofia, direito, engenharia, jornalismo, história, mercados e instrumentos financeiros. Tudo isto num ambiente altamente exigente, com um corpo estudantil universitário com um elevado perfil socioeconómico e uma idade média de 43,5 anos.

O Relearning permitir-lhe-á aprender com menos esforço e mais desempenho, envolvendo-o mais na sua capacitação, desenvolvendo um espírito crítico, defendendo argumentos e opiniões contrastantes: uma equação direta ao sucesso.

A partir das últimas provas científicas no campo da neurociência, não só sabemos como organizar informação, ideias, imagens e memórias, mas sabemos que o lugar e o contexto em que aprendemos algo é fundamental para a nossa capacidade de o recordar e armazenar no hipocampo, para o reter na nossa memória a longo prazo.

Desta forma, e no que se chama Neurocognitive context-dependent e-learning, os diferentes elementos do nosso programa estão ligados ao contexto em que o participante desenvolve a sua prática profissional.



Este programa oferece o melhor material educativo, cuidadosamente preparado para profissionais:



Material de estudo

Todos os conteúdos didáticos são criados pelos especialistas que irão ensinar o curso, especificamente para o curso, para que o desenvolvimento didático seja realmente específico e concreto.

Estes conteúdos são depois aplicados ao formato audiovisual, para criar o método de trabalho online da TECH. Tudo isto, com as mais recentes técnicas que oferecem peças de alta-qualidade em cada um dos materiais que são colocados à disposição do aluno.



Masterclasses

Existem provas científicas sobre a utilidade da observação por terceiros especializada.

O denominado Learning from an Expert constrói conhecimento e memória, e gera confiança em futuras decisões difíceis.



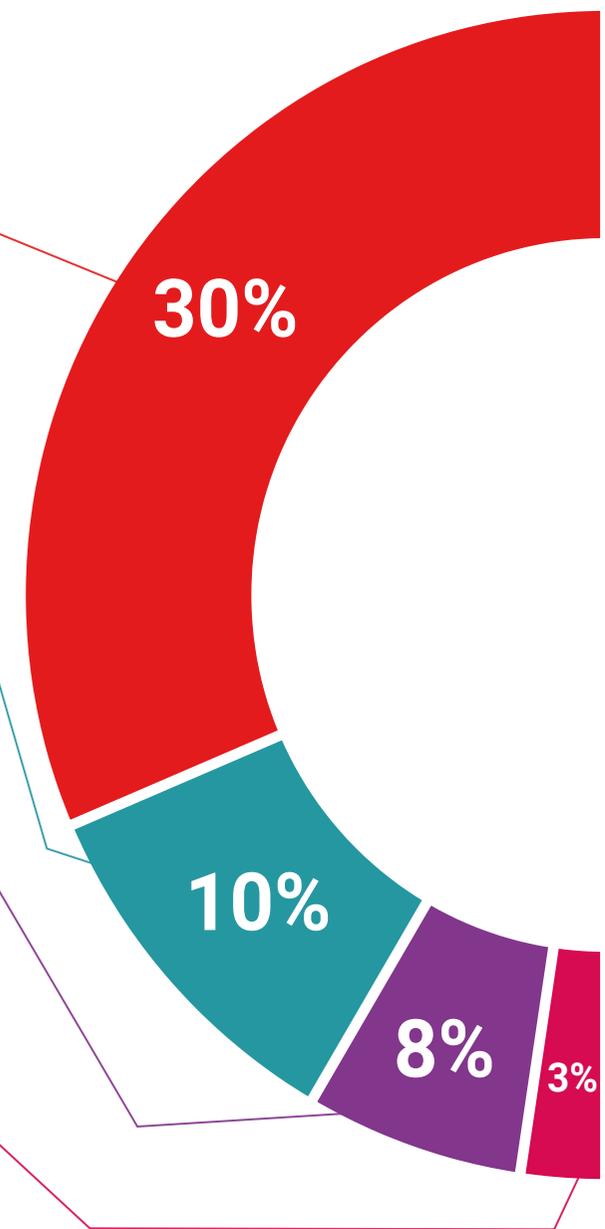
Práticas de aptidões e competências

Realizarão atividades para desenvolver competências e aptidões específicas em cada área temática. Práticas e dinâmicas para adquirir e desenvolver as competências e capacidades que um gestor de topo necessita de desenvolver no contexto da globalização em que vivemos.



Leituras complementares

Artigos recentes, documentos de consenso e diretrizes internacionais, entre outros. Na biblioteca virtual da TECH o aluno terá acesso a tudo o que necessita para completar a sua capacitação.





Case studies

Completarão uma seleção dos melhores estudos de casos escolhidos especificamente para esta situação. Casos apresentados, analisados e tutelados pelos melhores especialistas em gestão de topo na cena internacional.



Resumos interativos

A equipa da TECH apresenta os conteúdos de uma forma atrativa e dinâmica em comprimidos multimédia que incluem áudios, vídeos, imagens, diagramas e mapas conceituais a fim de reforçar o conhecimento.

Este sistema educativo único para a apresentação de conteúdos multimédia foi premiado pela Microsoft como uma "História de Sucesso Europeu".



Testing & Retesting

Os conhecimentos do aluno são periodicamente avaliados e reavaliados ao longo de todo o programa, através de atividades e exercícios de avaliação e auto-avaliação, para que o aluno possa verificar como está a atingir os seus objetivos.



07

Perfil dos nossos alunos

Um Curso de Especialização destinado a profissionais da direção e gestão de clínicas veterinárias ou pessoas interessadas em desenvolver-se profissionalmente neste campo que tenham experiência anterior no setor ou um certificado universitário numa área relacionada.





“

Adquira as competências profissionais de um especialista em Gestão de Clínicas Veterinárias com este Curso de Especialização concebido especificamente para si”

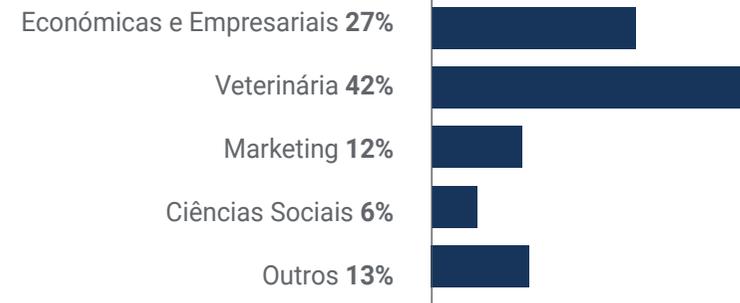
Idade média

Entre **35** e **45** anos

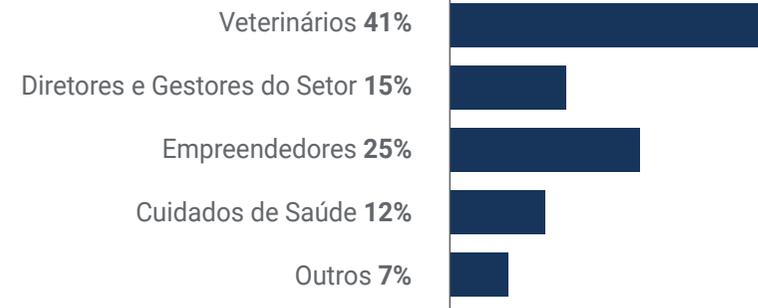
Anos de experiência



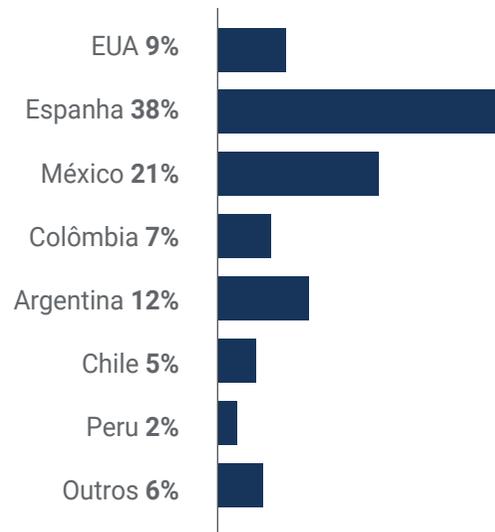
Formação



Perfil académico



Distribuição geográfica



Amelia López

Diretora de uma clínica veterinária

"Este Curso de Especialização em Gestão de Clínicas Veterinárias foi uma experiência muito enriquecedora, pois adquiri todos os conhecimentos fundamentais para o meu desenvolvimento profissional. De facto, pensei em recorrer a mais um dos vossos cursos de especialização para completar as minhas qualificações"

08

Direção do curso

Na nossa universidade temos profissionais especializados em cada área do conhecimento, que trazem a experiência do seu trabalho para as nossas capacitações. Uma equipa multidisciplinar de reconhecido prestígio que se reuniu para lhe oferecer todo o seu conhecimento neste campo



“

O nosso corpo docente composto por especialistas em Gestão de Clínicas Veterinárias ajudá-lo-á a alcançar o sucesso na sua profissão"

Direção



Dr. Enrique Barreneche Martínez

- ♦ Diretor da consultoria VetsPower.com, uma empresa de consultoria empresarial dedicada exclusivamente a Clínicas Veterinárias para animais de companhia
- ♦ Licenciado em Medicina Veterinária pela Universidade Complutense de Madrid em 1990
- ♦ Vice-presidente da associação provincial de empregadores do setor veterinário de Alicante AEVA e tesoureiro da Confederação de Associações Patronais do Setor Veterinário de Espanha (CEVE)
- ♦ Cofundador do Grupo de Trabalho de Gestão e Administração (GGA) da AVEPA, do qual foi presidente entre 2011 e 2013
- ♦ Experiência empresarial própria. Fundador e proprietário do Clínica Veterinária Amic em Alicante de 1991 até 2018, transferiu-se para se dedicar exclusivamente à gestão de empresas no setor das clínicas veterinárias para animais de companhia
- ♦ Autor dos livros sobre gestão empresarial em clínicas veterinárias "¿Quién se ha llevado mi centro veterinario? (2009) e "¡Ya encontré mi centro veterinario!" (2013)
- ♦ Coautor de dois livros e autor de capítulos específicos noutras publicações para a formação de Auxiliares de Clínica Veterinária (ACV)
- ♦ Orador em diversos cursos e workshops sobre gestão empresarial de clínicas veterinárias, tanto presenciais como online, tanto em Espanha como no estrangeiro
- ♦ Desde 1999, tem dado inúmeras palestras, cursos e webinars para pessoal auxiliar em clínicas veterinárias

Professores

Dra. Delia Saleno

- ♦ Estudos de doutoramento (2000-2003) sem apresentação da tese
- ♦ Licenciatura em Medicina Veterinária pela Universidade de Ciencias Agrícolas y Medicina Veterinaria de Cluj-Napoca (Roménia)
- ♦ Certificado de Estudos Avançados em Clínica de Animais de Pequeno Porte (2000)
- ♦ Suficiência investigadora em Citogenética pela Universidade de Córdoba (2005) com um estudo sobre Infertilidade em Equinos
- ♦ Curso para empreendedores (500h), pela EOI em 2007 em Palma de Mallorca (Espanha)
- ♦ Curso de habilitação como avaliador em processos de acreditação de competências profissionais através da experiência de trabalho na família profissional Agraria
- ♦ Investigadora pré-doutorada no Departamento de Reprodução Animal da Faculdade de Medicina Veterinária de Cluj-Napoca (Roménia)
- ♦ Investigadora pré-doutorada no Departamento de Genética da Universidade de Córdoba
- ♦ Desenvolveu a sua atividade clínica em medicina canina e felina durante mais de 20 anos, inicialmente no Hospital Veterinário Universitário de Cluj-Napoca e mais tarde em várias clínicas e hospitais em Espanha
- ♦ Em 2008, iniciou a sua atividade empresarial com uma clínica veterinária em Palma de Maiorca: Clínica Veterinária Son Dureta
- ♦ É membro fundador da Empresaris Veterinaris de les Illes Balears (EMVETIB) e da Confederación Empresarial Veterinaria Española (CEVE), ocupando a presidência da EMVETIB desde novembro de 2012 e a presidência da CEVE desde março de 2017
- ♦ Desde setembro de 2018, é membro do Conselho de Administração da CEOE
- ♦ Representante do setor veterinário em diversos fóruns económicos nacionais e internacionais e em observatórios setoriais e grupos de trabalho do Ministério da Educação, do Ministério do Trabalho e do Ministério da Agricultura

Dr. José Luis Villaluenga

- ♦ Licenciado em Ciências Biológicas pela Universidade Complutense de Madrid (1979)
- ♦ Mestrado em Marketing Digital, EAE e Universidade de Barcelona (2016)
- ♦ Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, EAE e Universidade de Barcelona (2018)
- ♦ Professor Associado desde 2012 na Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade Alfonso X El Sabio, Madrid (Espanha) na Licenciatura de Medicina Veterinária, nas disciplinas de Genética Veterinária 1.º Curso e Etnologia 2.º (Módulo: Gestão e Marketing no contexto veterinário)
- ♦ Docente na área do "Atendimento ao Cliente", desde 2017, no FORVET, Centro de Formação Veterinária para Assistentes Técnicos Veterinários, em Madrid (Espanha)
- ♦ Professor de Mestrado em Medicina Desportiva Equina na Universidade de Córdoba (Espanha), a partir de 2019 Módulo: Marketing e gestão da empresa veterinária equina
- ♦ Professor de nível de Especialista em Fisioterapia e Reabilitação em Animais de Pequeno Porte: Cães e gatos, área: Gestão empresarial de um centro de reabilitação de animais de pequeno porte, desde 2017, na Universidade Complutense de Madrid (Espanha)
- ♦ 2016-Presente: Criação como um dos 2 sócios fundadores da empresa Rentabilidad Veterinaria, SL Esta empresa dedica-se à gestão empresarial de clínicas veterinárias para animais de companhia. Desenvolve atividades de consultoria, formação, assessoria, avaliação de empresas, gestão de RH, gestão económico-financeira e constituição de novas empresas
- ♦ 2000-Presente: Trabalho com um consultor especializado em gestão empresarial de clínicas veterinárias

Dr. Abel Martín González

- ♦ Licenciado em Medicina Veterinária pela Universidade Complutense de Madrid, 1989
- ♦ Estudos de doutoramento, sem a apresentação da tese
- ♦ Professor colaborador com a Junta de Comunidades de Castilla La Mancha em cursos sobre Gestão de Explorações Pecuárias
- ♦ Palestras sobre Ecografia e Controlo Reprodutivo organizadas pela AESLA (Associação de Criadores de Raça Lacauune) em diferentes locais em Espanha
- ♦ Orador no Ciclo de Conferências sobre a Luta contra as Doenças dos Touros organizado pelo Colégio de Veterinários de Madrid
- ♦ Conferências sobre Gestão de Clínicas Veterinárias organizadas pelo Grupo de Gestão AVEPA
- ♦ Orador em vários Congressos Nacionais organizados pela AVEPA (GTA-AVEPA, IVEE-AVEPA)
- ♦ Perito INCUAL na elaboração da qualificação profissional de Assistência e ajuda sanitária para a gestão dos animais de criação
- ♦ Veterinário em prática clínica gratuita de explorações pecuárias, como diretor técnico das mesmas, de bovinos, ovinos, equinos e suínos
- ♦ Diretor Técnico de ADSGs em Castilla La Mancha (Espanha): ADSG Bovino Castillo de Bayuela, ADSG Bovino La Jara, ADSG Extensivo Belvis, ADSG Bovino Los Navalmorales, ADSG Porcino La Jara
- ♦ Diretor Técnico da Marca de Qualidade da Carne Sierra de San Vicente
- ♦ Diretor da Clínica Veterinária Talavera e da Clínica Veterinária Veco em Talavera de la Reina (Toledo)
- ♦ Diretor do Hospital Veterinário de Talavera

- ♦ Membro fundador da CEVE (Confederación Empresarial Veterinaria Española), onde é atualmente vice-presidente Membro da Comissão de Saúde e da Comissão Digital da CEVE
- ♦ Membro fundador da CEVE-CLM (Confederación Empresarial Veterinaria de Castilla La Mancha), da qual é atualmente presidente
- ♦ Membro de várias associações profissionais nacionais e internacionais tais como AVEPA, ANEMBE, SEOC, AVETO
- ♦ Membro da Comissão Digital da CEOE (Confederação das Organizações Empresariais Espanholas)

Dr. Sebastià Rotger Campins

- ♦ Engenheiro Superior em Telecomunicações
- ♦ Licenciatura em Transportes Náuticos e Marítimos
- ♦ Capitão da Marinha Mercante
- ♦ Instrutor de Mergulho Profissional
- ♦ Secretário da Confederação Espanhola de Negócios Veterinários CEVE
- ♦ Chefe do Departamento do Trabalho, Organização e Formação do CEVE
- ♦ Secretário da Empresarís Veterinaris de les Illes Balears EMVETIB (Empreendedores Veterinários das Ilhas Baleares)
- ♦ Presidente da Comissão de Serviços da Confederação das Associações Empresariais das Baleares CAEB (Confederação das Associações Empresariais das Ilhas Baleares)
- ♦ Membro do Comité Executivo de CAEB
- ♦ Presidente do Comité Nacional de Negociação do Acordo Coletivo de Centros e Serviços de Saúde Veterinária
- ♦ Gerente da clínica veterinária Veterinari Son Dureta SLP



Sr. José Vilches Sáez

- ♦ Gestor de projetos - CursoACVcom
- ♦ Responsável de Plataforma de Formação - Cursoveterinariaes
- ♦ Gestor de projetos - Duna Formación
- ♦ Gestor comercial - Gesvilsa
- ♦ Gestor na Formación Profesional Duna, SL
- ♦ Gestor de Comunidade
- ♦ Gestão do secretariado - AGESVET
- ♦ Gestor comercial em Espanha - ProvetCloud
- ♦ Responsável Técnico Comercial - Guerrero Coves

Dr. Carlos Muñoz Sevilla

- ♦ Licenciado em Medicina Veterinária pela Universidade Complutense de Madrid, Turma de 1985-1990
- ♦ MBA pela Universidade Jaime I-(UJI), Curso 2017-18
- ♦ Professor de Anestesiologia e Gestão de Clínicas Veterinárias na Universidade Cardenal Herrera CEU, desde novembro de 2011 até ao presente
- ♦ Membro da AGESVET desde a sua fundação, até 2018
- ♦ Participante no desenvolvimento e formação do Módulo de Recursos Humanos AGESVET

09

Impacto para a sua carreira

A TECH está consciente de que frequentar um Curso de Especialização com estas características é um grande investimento económico, profissional e, claro, pessoal.

O objetivo final da realização deste grande esforço deve ser o de alcançar o crescimento profissional. E fazê-lo com uma eficácia comprovada.



“

O principal objetivo desta instituição académica é ajudá-lo a fazer uma mudança positiva na sua carreira"

A conclusão deste Curso de Especialização dar-lhe-á a oportunidade de trabalhar em clínicas e hospitais veterinários com as mais elevadas competências de gestão e direção.

Está pronto para progredir na sua carreira? Espera-o um excelente aperfeiçoamento profissional

O Curso de Especialização intensivo em Gestão de Clínicas Veterinárias da TECH Universidade Tecnológica prepara o aluno para enfrentar desafios e decisões empresariais tanto a nível nacional como internacional. O seu principal objetivo é promover o crescimento pessoal e profissional. Ajudamo-lo a alcançar o seu sucesso.

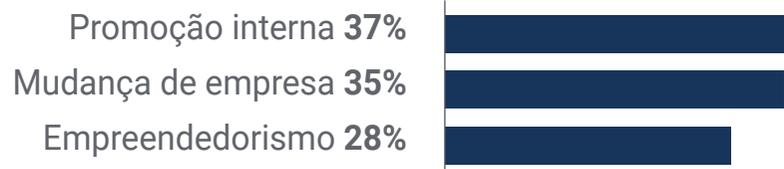
Se um aluno quiser superar-se a si mesmo, fazer uma mudança profissional positiva e trabalhar em rede com os melhores, está no sítio certo.

Graças a este Curso de Especialização, receberá um grande número de ofertas de emprego com as quais poderá iniciar o seu crescimento profissional.

Momento de mudança



Tipo de mudança



Melhoria salarial

A conclusão deste Curso significa um aumento no salário de mais de 25,22% para os nossos alunos



10

Benefícios para a sua empresa

O Curso de Especialização em Gestão de Clínicas Veterinárias contribui para elevar o talento da organização ao seu máximo potencial através da especialização de líderes de alto nível. Concluir este Curso de Especialização é uma oportunidade única de aceder a uma poderosa rede de contactos na qual poderá encontrar futuros parceiros profissionais, clientes ou fornecedores.



“

A vossa elevada especialização neste setor ajudará a colocar a sua clínica veterinária entre as mais importantes do país"

Desenvolver e reter o talento nas empresas é o melhor investimento a longo prazo.

01

Crescimento do talento e do capital intelectual

O profissional vai levar para a empresa novos conceitos, estratégias e perspetivas que possam trazer mudanças relevantes na organização.

02

Reter gestores de alto potencial para evitar a perda de talentos

Este programa reforça a ligação entre a empresa e o profissional e abre novos caminhos para o crescimento profissional dentro da empresa.

03

Construção de agentes de mudança

Ser capaz de tomar decisões em tempos de incerteza e crise, ajudando a organização a ultrapassar obstáculos.

04

Maiores possibilidades de expansão internacional

Este programa colocará a empresa em contacto com os principais mercados da economia mundial.

05

Desenvolvimento de projetos próprios

O profissional pode trabalhar num projeto real ou desenvolver novos projetos no domínio de I&D ou Desenvolvimento Comercial da sua empresa.

06

Aumento da competitividade

Este programa dotará os seus profissionais das competências necessárias para enfrentar novos desafios e assim impulsionar a organização.



11

Certificação

O Curso de Especialização em Gestão de Clínicas Veterinárias garante, para além do conteúdo mais rigoroso e atualizado, o acesso a um certificado de Curso de Especialização emitido pela TECH Universidade Tecnológica.



“

Conclua este plano de estudos com sucesso e receba o seu certificado sem sair de casa e sem burocracias”

Este **Curso de Especialização em Gestão de Clínicas Veterinárias** conta com o conteúdo educativo mais completo e atualizado do mercado.

Uma vez aprovadas as avaliações, o aluno receberá por correio, com aviso de receção, o certificado* correspondente ao título de **Curso de Especialização** emitido pela **TECH Universidade Tecnológica**.

O certificado emitido pela **TECH Universidade Tecnológica** expressará a qualificação obtida no Curso de Especialização, atendendo aos requisitos normalmente exigidos pelas bolsas de emprego, concursos públicos e avaliação de carreiras profissionais.

Certificação: **Curso de Especialização em Gestão de Clínicas Veterinárias**

Modalidade: **online**

Duração: **6 meses**

ECTS: 18



*Apostila de Haia: Caso o aluno solicite que o seu certificado seja apostilado, a TECH Universidade Tecnológica providenciará a obtenção do mesmo a um custo adicional.



Curso de Especialização Gestão de Clínicas Veterinárias

- » Modalidade: online
- » Duração: 6 meses
- » Certificação: TECH Universidade Tecnológica
- » Créditos: 18 ECTS
- » Horário: ao seu próprio ritmo
- » Exames: online

Curso de Especialização

Gestão de Clínicas Veterinárias

