

Advanced Master

MBA em Direção e Gestão de Clínicas Veterinárias





Advanced Master

MBA em Direção e Gestão de Clínicas Veterinárias

- » Modalidade: online
- » Duração: 2 años
- » Certificação: TECH Universidade Tecnológica
- » Créditos: 120 ECTS
- » Tempo Dedicado: 16 horas/semana
- » Horário: ao seu próprio ritmo
- » Exames: online

Acesso ao site: www.techtute.com/pt/medicina-veterinaria/advanced-master/advanced-master-mba-direcao-gestao-clinicas-veterinarias

Índice

01

Apresentação

pág. 4

02

Objetivos

pág. 8

03

Competências

pág. 16

04

Direção do curso

pág. 20

05

Estrutura e conteúdo

pág. 24

06

Metodologia

pág. 44

07

Certificação

pág. 52

01

Apresentação

A formação de profissionais veterinários em gestão empresarial é uma área pouco estudada, embora de grande interesse, uma vez que o sucesso ou fracasso de qualquer negócio depende, em grande medida, da sua correta gestão. É por isso que na TECH criámos o melhor curso de Gestão de Centros Veterinários, com a finalidade de o ajudar a alcançar o sucesso profissional.



“

Torne-se um profissional de sucesso em Direção e Gestão de Centros Veterinários, e dê maior visibilidade ao seu projeto empresarial enquanto oferece cuidados de qualidade”

A gestão empresarial em centros veterinários é uma área pouco estudada nas escolas veterinárias, onde o conhecimento se concentra no diagnóstico e tratamento dos animais, adquirindo as competências mais desenvolvidas nos seus cuidados.

Por esta razão, na TECH queremos oferecer-lhe a mais completa especialização na gestão deste tipo de centros, uma vez que o sucesso de qualquer empresa, incluindo os centros veterinários, depende em grande medida da sua gestão empresarial. Desta forma, desenvolvemos um Advanced Master bem completo que inclui a sua mais completa especialização em MBA e na gestão e direção de centros veterinários.

Ao longo desta especialização, o aluno será exposto a todas as abordagens atuais para os diferentes desafios colocados na sua profissão. Um passo importante que se tornará um processo de melhoria, não só a nível profissional, mas também pessoal. Além disso, a TECH assume um compromisso social: ajudar os profissionais altamente qualificados a especializarem-se e a desenvolverem as suas competências pessoais, sociais e laborais durante o decorrer dos seus estudos.

Não só o guiaremos através dos conhecimentos teóricos, como também lhe apresentaremos outra forma de estudar e aprender, mais orgânica, mais simples e mais eficiente. A TECH trabalha de forma a mantê-lo motivado e a criar em si uma paixão pela aprendizagem. Será incentivado também o pensamento e o desenvolvimento do pensamento crítico.

Este Advanced Master foi concebido para lhe dar acesso aos conhecimentos específicos desta disciplina de forma intensiva e prática. Uma aposta altamente valiosa para qualquer profissional. Além disso, como é uma especialização 100% online, é o próprio estudante que decide onde e quando estudar. Não há horários fixos e nenhuma obrigação de se deslocar à sala de aula, o que facilita a conciliação entre a vida profissional e familiar.

Este **Advanced Master MBA em Direção e Gestão de Clínicas Veterinárias** conta com o conteúdo científico mais completo e atualizado do mercado. As suas principais características são:

- ♦ A mais recente tecnologia em software de ensino online
- ♦ Sistema de ensino intensamente visual, apoiado por conteúdos gráficos e esquemáticos, fácil de assimilar e de compreender
- ♦ Desenvolvimento de casos práticos apresentados por especialistas no ativo
- ♦ Sistemas de vídeo interativos de última geração
- ♦ Ensino apoiado pela teleprática
- ♦ Sistemas de atualização e requalificação contínua
- ♦ A aprendizagem é autogerida, permitindo total compatibilidade com outras ocupações
- ♦ Exercícios práticos de auto-avaliação e verificação da aprendizagem
- ♦ Grupos de apoio e sinergias educativas: perguntas ao especialista, fóruns de discussão e conhecimento
- ♦ Comunicação com o professor e trabalhos de reflexão individual
- ♦ A disponibilidade de acesso ao conteúdo a partir de qualquer dispositivo fixo ou portátil com ligação à Internet
- ♦ Bancos de documentação de apoio permanentemente disponíveis, inclusive após o curso



Uma especialização de alto nível científico, apoiada por um desenvolvimento tecnológico avançado e pela experiência dos melhores profissionais no ensino”

“

Uma especialização criada para profissionais que aspiram à excelência e que lhe permitirá adquirir novas competências e estratégias de forma fluida e eficaz”

O corpo docente é composto por profissionais no ativo. Desta forma, a TECH garante que cumpre o objetivo da atualização educacional que almejamos. Um quadro multidisciplinar de profissionais preparados e experientes em diferentes contextos, que desenvolverão os conhecimentos teóricos de forma eficiente, mas, acima de tudo, que colocarão os conhecimentos práticos derivados da sua própria experiência ao serviço desta especialização.

Este domínio do assunto é complementado pela eficácia do projeto metodológico deste Advanced Master. Desenvolvido por uma equipa de especialistas em *e-learning*, integra os últimos avanços na tecnologia educacional. Desta forma, poderá estudar com uma variedade de equipamentos multimédia confortáveis e versáteis que lhe darão a operacionalidade de que necessita na sua especialização.

A elaboração deste curso centra-se na Aprendizagem Baseada em Problemas, uma abordagem que concebe a aprendizagem como um processo eminentemente prático. Para o conseguirmos de forma remota, utilizaremos a teleprática. Com a ajuda de um sistema inovador de vídeo interativo e do Learning from an Expert, poderá adquirir os conhecimentos como se estivesse diante do cenário para o qual está atualmente a aprender. Um conceito que permitirá que a aprendizagem seja integrada e fundamentada de forma realista e permanente.

O gestor de um estabelecimento veterinário deve ter um amplo conhecimento sobre gestão empresarial, para que possa aplicar todas as ferramentas disponíveis à sua prática diária.

A TECH oferece-lhe a melhor especialização disponível no momento para que possa realizar um estudo aprofundado sobre Direção e Gestão de Clínicas Veterinárias.



02

Objetivos

O nosso objetivo é preparar os profissionais altamente qualificados para que adquiram experiência profissional. Além disso, este objetivo é complementado, de forma global, pela promoção do desenvolvimento humano que lança as bases para uma sociedade melhor. Este objetivo é alcançado ao ajudar os profissionais a adquirirem o acesso a um nível muito mais elevado de competência e controlo. Um objetivo que poderá ser alcançado com uma especialização de alta intensidade e precisão.





“

Se o seu objetivo é aperfeiçoar os seus conhecimentos acerca da sua profissão e adquirir uma qualificação que lhe permita competir entre os melhores, então não procure mais: seja bem-vindo à TECH”



Objetivos gerais

- ♦ Definir as últimas tendências e desenvolvimentos em gestão empresarial
- ♦ Construir um plano de desenvolvimento e melhoria das competências pessoais e de gestão
- ♦ Desenvolver estratégias para decisões de num ambiente complexo e instável, avaliando o seu impacto na empresa
- ♦ Desenvolver a capacidade de detetar, analisar e resolver problemas
- ♦ Desenvolver as competências essenciais para gerir estrategicamente a atividade comercial das empresas
- ♦ Explicar a empresa de um ponto de vista global, bem como a responsabilidade e o novo papel dos diretores financeiros
- ♦ Conceber estratégias e políticas inovadoras para melhorar a gestão empresarial e a sua eficiência
- ♦ Formular e implementar estratégias de crescimento que adaptem a empresa às mudanças no ambiente nacional e internacional
- ♦ Identificar a complexidade do sector veterinário no contexto sócio-económico atual
- ♦ Gerar conhecimentos especializados sobre a área dos serviços veterinários: meio, desafios e tendências
- ♦ Compilar e analisar os campos de inovação no setor veterinário
- ♦ Identificar as necessidades de capacitação no setor de serviços veterinários em um ambiente em mudança
- ♦ Estabelecer uma metodologia para a elaboração de um plano anual de negócios
- ♦ Identificar e analisar as diferentes seções
- ♦ Analisar as fontes de dados e informações necessárias para completar documentos relevantes
- ♦ Gerar conhecimento especializado para que o(s) proprietário(s) de um centro veterinário possa(m) produzir este documento escrito por conta própria
- ♦ Assimilar que é um documento dinâmico que deve nos acompanhar durante todo o ano
- ♦ Examinar os conceitos financeiros necessários para administrar um centro veterinário de sucesso
- ♦ Desenvolver as ferramentas financeiras para administrar um centro veterinário
- ♦ Identificar e avaliar os comportamentos e as tendências de consumo dos clientes de um centro veterinário
- ♦ Compilar os dados necessários para gerar um painel de controle financeiro
- ♦ Projetar, gerar e interpretar os resultados de um painel de controle financeiro
- ♦ Estabelecer uma metodologia eficaz e sistemática para formular uma estratégia comercial dinâmica e inovadora em um centro veterinário
- ♦ Propor ferramentas de trabalho úteis e práticas para a pesquisa de inovação
- ♦ Gerar conhecimento especializado em inovação como meio de criar uma proposta de valor diferenciada para os usuários
- ♦ Desenvolver e propor um modelo comercial dinâmico que permita à empresa se adaptar às mudanças do ambiente global
- ♦ Analisar e definir os diferentes tipos de clientes/usuários de um centro veterinário
- ♦ Identificar e avaliar as habilidades de comunicação necessárias para ter sucesso com os clientes
- ♦ Propor uma metodologia para lidar efetivamente com clientes com emoções distorcidas
- ♦ Desenvolver processos de fidelização
- ♦ Examinar as diferentes ferramentas de marketing utilizadas para vender produtos e serviços
- ♦ Refletir sobre a necessidade de uma comunicação eficaz com os clientes
- ♦ Estabelecer como estabelecer e fixar o preço de um serviço veterinário
- ♦ Compreender a importância do cross-selling (venda cruzada)
- ♦ Analisar as ferramentas de *merchandising*
- ♦ Estudar a coerência entre o marketing online e offline



- ◆ Desenvolver as habilidades necessárias para uma boa gestão de funcionários
- ◆ Propor uma metodologia para um bom processo de recrutamento e integração
- ◆ Promover e capacitar os funcionários com o maior talento e valor para a empresa
- ◆ Fundamentar as chaves para reter esses funcionários
- ◆ Desenvolver as habilidades necessárias para ser um bom líder
- ◆ Propor uma metodologia para garantir a eficiência e a eficácia necessárias de um gerente
- ◆ Promover e capacitar as equipas profissionais de alto desempenho
- ◆ Capacitar o gerente para que este possa ser bem-sucedido na resolução de conflitos dentro de equipas profissionais
- ◆ Examinar e desenvolver os processos de produção de um centro veterinário
- ◆ Analisar os processos existentes e identificar o efeito de gargalo
- ◆ Desenvolver e implementar a gestão empresarial *Lean* num centro veterinário
- ◆ Gerar uma cultura de melhoria contínua na gestão empresarial
- ◆ Avaliar as condições legislativas a serem cumpridas antes da abertura de um centro de saúde veterinária ao público
- ◆ Especificar a forma jurídica da empresa a ser criada, com as particularidades de cada uma, desde sociedades a cooperativas de sócios
- ◆ Analisar as diferentes legislações a aplicar quando o centro de saúde veterinária estiver aberto ao público, sempre do ponto de vista da proteção ao consumidor, a fim de fornecer um excelente serviço, como a proteção de dados, saúde ocupacional, proteção radiológica, etc.
- ◆ Desenvolver uma correta gestão das compras e a relação com os fornecedores
- ◆ Examinar a Lei dos Medicamentos e estabelecer a emissão correta de receitas médicas, bem como o controlo subsequente das mesmas
- ◆ Examinar a responsabilidade civil que adquirimos como resultado da gestão de um centro de saúde veterinário, para com os nossos trabalhadores através da aplicação do acordo coletivo e para com os clientes em geral



Objetivos específicos

Módulo 1. Liderança, ética e RSC

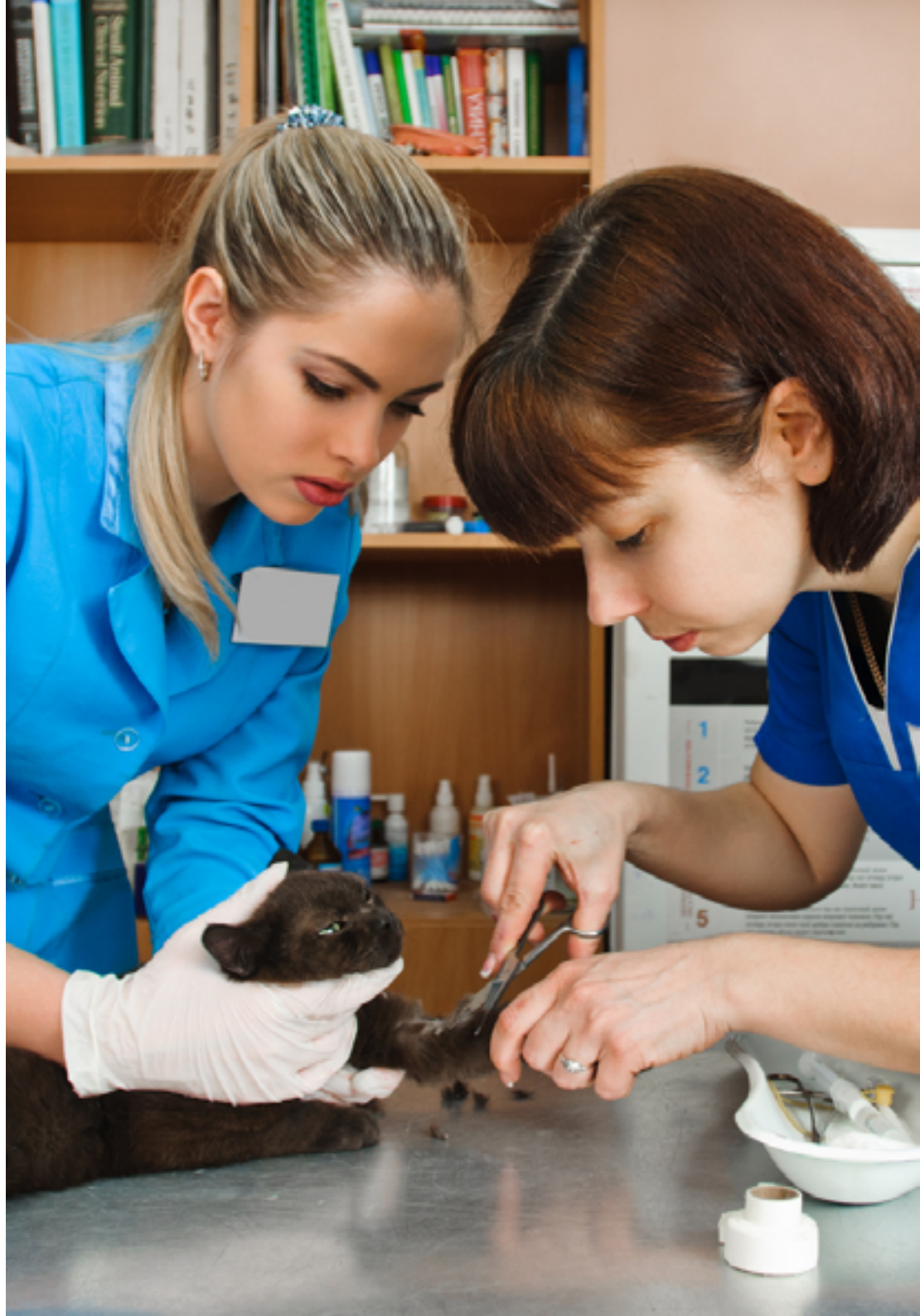
- ♦ Analisar os valores a serem desenvolvidos indispensáveis num gestor
- ♦ Propor uma metodologia para se tornar um bom líder
- ♦ Enfrentar um processo de negociação com confiança e segurança
- ♦ Ganhar confiança com as pessoas com quem um gestor trabalha e consigo próprio
- ♦ Desenvolver as capacidades necessárias para uma excelente gestão do tempo

Módulo 2. Gestão estratégica e *Management* diretivo

- ♦ Propor uma metodologia apropriada para otimizar a produtividade da gestão
- ♦ Construção e coesão de equipas profissionais de alto desempenho
- ♦ Identificar e analisar os conflitos internos num centro veterinário
- ♦ Liderar equipas profissionais para os ajudar a encontrar soluções para os seus conflitos internos
- ♦ Analisar os diferentes processos de produção dos centros veterinários
- ♦ Identificar e avaliar os estrangulamentos nos processos de produção
- ♦ Aprofundar o conhecimento dos modelos de negócio de um centro veterinário

Módulo 3. Gestão de pessoas e gestão de talentos

- ♦ Demonstrar competências para ser um entrevistador num processo de seleção
- ♦ Desenvolver um processo de indução para cada uma das vagas a serem preenchidas
- ♦ Propor planos de carreira aos empregados da empresa
- ♦ Avaliar o desempenho dos trabalhadores da empresa
- ♦ Desenvolver programas de incentivo para os trabalhadores da empresa
- ♦ Reconhecer e recompensar os funcionários mais talentosos e valiosos da empresa



Módulo 4. Gestão económico-financeira

- ♦ Identificar os diferentes tipos de sociedades laborais existentes
- ♦ Estabelecer as categorias profissionais e funções a desempenhar por cada um dos membros da nossa equipa de trabalhadores de acordo com a convenção coletiva dos centros de saúde veterinária
- ♦ Avaliar como estabelecer todos os procedimentos de trabalho do nosso centro respeitando a correta ética profissional e deontologia para com os nossos clientes e a nossa equipa
- ♦ Desenvolver uma correta relação com os fornecedores, saber relacionar-se com eles e como estabelecer condições comerciais mutuamente satisfatórias, termos e condições de pagamento
- ♦ Especificar e estabelecer um protocolo eficaz para a gestão de devedores e dívidas não pagas, desde as autorizações a serem assinadas até ao reconhecimento da dívida, gestão de diferimentos, financiamento e mesmo procedimentos de ordem de pagamento, se necessário

Módulo 5. Gestão de operações e logística

- ♦ Apresentar o modelo de gestão Lean aplicado a um centro veterinário
- ♦ Compilação das vantagens e benefícios do modelo de gestão lean
- ♦ Propor uma metodologia para a implementação do modelo de gestão lean
- ♦ Apresentar exemplos práticos de controlo e de melhoria contínua da gestão empresarial de acordo com o modelo lean

Módulo 6. Gestão dos sistemas de informação

- ♦ Ser sempre capaz de cobrar por tudo o que é feito e faturado
- ♦ Identificar os meios de publicidade mais apropriados para cada ação
- ♦ Mostrar a importância dos inquéritos de satisfação para saber o que os nossos clientes pensam sobre nós

Módulo 7. Gestão Comercial, Marketing e Comunicação Corporativa

- ♦ Analisar e elaborar a visita perfeita do utilizador do centro veterinário
- ♦ Analisar a evolução do marketing e o seu significado no marketing experiencial atual

Módulo 8. Inovação e gestão de projetos

- ♦ Propor uma metodologia de trabalho para a pesquisa de alternativas inovadoras que proporcionem valor ao utilizador
- ♦ Desenvolver e implementar o pensamento de desenho (*design thinking*) como uma técnica complementar ao pensamento criativo e inovador

Módulo 9. O sector económico dos centros de cuidados veterinários

- ♦ Definir e analisar os novos desafios num ambiente de economia verde e social
- ♦ Especificar e analisar a informação sobre as alterações climáticas e o seu impacto no sector veterinário
- ♦ Determinar o conceito de “*One Health*” e realizar o seu desenvolvimento colaborativo como uma oportunidade de mercado
- ♦ Examinar a saúde animal digital e analisar o seu potencial disruptivo em centros veterinários
- ♦ Examinar os novos desafios de saúde pública gerados pelas alterações climáticas, perda de biodiversidade, globalização, comércio internacional de animais exóticos, etc..

Módulo 10. O plano de negócios aplicado aos centros veterinários

- ♦ Diferenciar os diferentes atores na indústria de animais de estimação e as inter-relações dentro do mesmo mercado
- ♦ Concordar sobre a importância das associações empresariais e analisar as possibilidades de agir como alavanca de mudança num sector que é constituído principalmente por microempresas
- ♦ Identificar novos conceitos e necessidades, novas formas de comunicação e interação dos clientes e trabalhadores do sector

Módulo 11. Finanças aplicadas às clínicas veterinárias

- ♦ Refletir sobre a necessidade e a obrigação de elaborar um documento deste tipo
- ♦ Desenvolver, de forma lógica e fundamentada, cada uma destas partes
- ♦ Propor uma metodologia para a realização de análises ambientais e análises competitivas externas

Módulo 12. Estratégia empresarial e inovação nas clínicas veterinárias

- ♦ Ser capaz de realizar uma análise SWOT e a sua correspondente análise CAME
- ♦ Estabelecer uma metodologia para a definição dos objetivos SMART
- ♦ Examinar uma metodologia para definir a estratégia e para traduzir cada estratégia em pelo menos uma ação específica
- ♦ Programar ações com base na prioridade relacionada com os negócios

Módulo 13. O cliente/utilizador das clínicas veterinárias

- ♦ Definir os tipos de clientes de um centro veterinário e os estilos de comunicação que melhor se adaptam aos mesmos
- ♦ Desenvolver as habilidades comunicativas necessárias num centro veterinário
- ♦ Demonstrar e desenvolver empatia numa consulta veterinária
- ♦ Analisar situações de distorção das emoções e queixas a fim de lidar com elas eficazmente
- ♦ Gestão e avaliação da qualidade do serviço ao cliente num centro veterinário
- ♦ Estabelecer e desenvolver carteiras de clientes com o uso de ferramentas práticas
- ♦ Projetar e desenvolver modelos de Experiência do Cliente (CX) para alcançar a melhor Experiência do Utilizador (UX) possível
- ♦ Refletir sobre a necessidade e a obrigação de reter bons clientes

Módulo 14. Marketing aplicado às clínicas veterinárias

- ♦ Determinar a base prática para aumentar as vendas através de vendas cruzadas
- ♦ Convencer da necessidade de fazer merchandising na loja
- ♦ Mostrar diferentes ferramentas na fidelização de clientes
- ♦ Convencer de que o marketing digital deve ter o mesmo peso que o marketing analógico
- ♦ Propor modelos que ajudem a controlar as ações de marketing

Módulo 15. Gestão de recursos humanos em clínicas veterinárias

- ♦ Refletir sobre a necessidade de monitorização periódica do plano de negócios
- ♦ Estabelecer uma metodologia prática para o controlo e monitorização do plano de negócios
- ♦ Analisar as condições nas quais um plano de contingência precisa de ser elaborado e a forma de o fazer
- ♦ Examinar alguns modelos para ajudar na entrada de dados e na preparação do plano de negócios

Módulo 16. Liderança e capacidades de gestão aplicadas às clínicas veterinárias

- ♦ Especificar e definir as funções de um gestor ou proprietário de um centro veterinário
- ♦ Definir a missão, visão e valores de uma empresa no sector dos centros de saúde veterinária
- ♦ Pesquisar, analisar e estabelecer um perfil de utilizador ideal para o modelo de negócio proposto
- ♦ Pesquisar, analisar e propor uma proposta de valor "atractiva" para o perfil de utilizador ideal para o modelo de negócio e propor modelos de negócio alternativos ou complementares aos modelos de negócio tradicionais que atraem um ou mais segmentos de utilizadores



Módulo 17. Processos produtivos em clínicas veterinárias

- ♦ Examinar a diferença na venda de serviços e produtos
- ♦ Determinar o preço de um serviço veterinário
- ♦ Propor uma metodologia para a fixação de preços de serviços veterinários
- ♦ Desenvolver uma metodologia prática para o atendimento telefónico ao cliente

“

Especialização de qualidade para excelentes alunos. Na TECH temos a equação perfeita para uma especialização de alto nível”

03

Competências

Uma vez que todo o conteúdo tenha sido estudado e que os objetivos do Advanced Master MBA em Direção e Gestão de Clínicas Veterinária tenham sido alcançados, o profissional terá adquirido as competências e desempenho superiores nesta área. Uma abordagem bastante completa, numa especialização de alto nível, que faz a diferença.



“

Atingir a excelência em qualquer profissão requer esforço e perseverança. Mas, acima de tudo, requer o apoio de profissionais que lhe possam dar o impulso de que necessita, com os meios e apoio necessários. Na TECH oferecemos-lhe tudo o que precisa”



Competências gerais

- ♦ Gerir as empresas do sector da forma mais eficaz e eficiente
- ♦ Gerir as empresas do sector da forma mais eficaz e eficiente Projetar, desenvolver, implementar, monitorar e melhorar o seu próprio plano de negócios

“

O nosso objetivo é muito simples: oferecer-lhe uma especialização de qualidade, com o melhor sistema de ensino do momento, para que possa alcançar a excelência na sua profissão”





Competências específicas

- ♦ Compreender os novos desafios da saúde pública, na linha das economias verdes e sustentáveis
- ♦ Realizar uma análise SWOT para compreender as particularidades do negócio e do ambiente e poder aproveitar os benefícios que ele oferece
- ♦ Realizar a gestão econômica e financeira da empresa
- ♦ Projetar e implementar um modelo de negócios apropriado para atrair clientes potenciais
- ♦ Saber como se comunicar adequadamente com o cliente para melhorar sua experiência no centro veterinário
- ♦ Projetar e implementar estratégias de marketing que melhorem o desempenho da empresa
- ♦ Conhecer a fundo o perfil dos funcionários da empresa a fim de colocá-los nas posições mais adequadas e avaliar seu desempenho
- ♦ Liderar a empresa, tendo a capacidade de resolver os seus conflitos internos
- ♦ Aplicar o modelo de gestão *Lean*
- ♦ Conhecer a fundo os aspectos legais que afetam os centros veterinários

04

Direção do curso

Como parte do conceito de qualidade total da nossa universidade, estamos orgulhosos por lhe oferecer um corpo docente do mais alto nível, escolhido de acordo com a sua experiência comprovada na área da educação. Profissionais de diferentes áreas e competências que formam uma equipa multidisciplinar completa. Uma oportunidade única de aprender com os melhores.



“

Os nossos professores colocarão as suas experiências e capacidades de ensino à sua disposição para lhe oferecer um processo de especialização estimulante e criativo”

Direção



Dr. Enrique Barreneche Martínez

- ♦ Licenciatura em medicina veterinária pela Universidade Complutense de Madrid, em 1990, com especial dedicação à Gestão de Centros Veterinários desde 2009, e exclusivamente desde 2018
- ♦ Diretor da consultoria VetsPower.com, uma empresa de consultoria empresarial dedicada exclusivamente a Centros de Saúde Veterinários para animais de estimação
- ♦ Formador para gestores de centros veterinários e equipas de profissionais veterinários

Professores

Dra. Delia Saleno

- ♦ Licenciado em Medicina Veterinária; veterinária em clínica para animais de companhia
- ♦ Proprietária de um centros de cuidados veterinários em Palma de Maiorca
- ♦ Representante principal da indústria veterinária espanhola
- ♦ Publicações de opinião, divulgação e pesquisa em reprodução animal e citogenética

Dr. José Luis Villaluenga

- ♦ Biólogo, Diploma em Gestão de Marketing
- ♦ Mestrado em Marketing Digital
- ♦ Mestrado em Direção e Gestão de Recursos Humanos (RH)
- ♦ Professor Associado do Curso de Medicina Veterinária, UAX, Madrid
- ♦ CEO da Rentabilidade Veterinária

Dr. Carlos Muñoz Sevilla

- ♦ Licenciado em Medicina Veterinária pela Universidade Complutense de Madrid, Promoção 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

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 Lacaunne) 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 Centros Veterinários 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 do Centro Veterinário Talavera e da Clínica Veterinária Veco em Talavera de la Reina (Toledo)
- ◆ Diretor do Hospital Veterinário de Talavera
- ◆ Membro fundador da CEVE (Confederação Espanhola de Empresas Veterinárias), onde é atualmente vice-presidente
- ◆ Membro da Comissão de Saúde e da Comissão Digital do CEVE
- ◆ 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 Empresaris 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



Uma equipa de alto nível para uma especialização da mais elevada qualidade”

05

Estrutura e conteúdo

Os conteúdos desta especialização foram desenvolvidos por diferentes professores com um único objetivo: assegurar que os alunos adquiram todas e cada uma das competências necessárias para se tornarem verdadeiros especialistas nesta matéria. O conteúdo deste curso permitir-lhe-á aprender todos os aspetos das diferentes disciplinas envolvidas nesta área. Um programa abrangente e bem estruturado que levará aos mais altos padrões de qualidade e sucesso.





“

O nosso plano de estudos foi concebido tendo em mente a eficácia do ensino para que aprenda mais rapidamente, de forma mais eficiente e numa base mais permanente”

Módulo 1. Liderança, ética e RSC

- 1.1. Globalização e governação
 - 1.1.1. Globalização e tendências: internacionalização dos mercados
 - 1.1.2. Ambiente económico e governamento empresarial
 - 1.1.3. Accountability ou prestação de contas
- 1.2. Liderança
 - 1.2.1. Ambiente Intercultural
 - 1.2.2. Liderança e gestão de empresas
 - 1.2.3. Papéis e responsabilidades de gestão
- 1.3. Ética empresarial
 - 1.3.1. Ética e integridade
 - 1.3.2. Conduta ética nos negócios
 - 1.3.3. Deontologia, códigos de ética e códigos de conduta
 - 1.3.4. Prevenção da fraude e da corrupção
- 1.4. Sustentabilidade
 - 1.4.1. Empresa e desenvolvimento sustentável
 - 1.4.2. Impacto social, ambiental e económico
 - 1.4.3. Agenda 2030 e ODS
- 1.5. Responsabilidade social da empresa
 - 1.5.1. Responsabilidade social das empresas
 - 1.5.2. Papéis e responsabilidades
 - 1.5.3. Implementar a responsabilidade social das empresas

Módulo 2. Gestão estratégica e *Management* diretivo

- 2.1. Análise e design organizacional
 - 2.1.1. Cultura organizativa
 - 2.1.2. Análise organizacional
 - 2.1.3. Design da estrutura organizacional
- 2.2. Estratégia empresarial
 - 2.2.1. Estratégia de nível corporativa
 - 2.2.2. Tipologias de estratégias de nível corporativo
 - 2.2.3. Determinação da estratégia corporativa
 - 2.2.4. Estratégia corporativa e imagem de reputação
- 2.3. Planeamento e formulação estratégica
 - 2.3.1. Pensamento estratégico
 - 2.3.2. Formação e planeamento estratégico
 - 2.3.3. Sustentabilidade e estratégia empresarial
- 2.4. Modelos e padrões estratégicos
 - 2.4.1. Riqueza, valor e retorno do investimento
 - 2.4.2. Estratégia corporativa: metodologias
 - 2.4.3. Crescimento e consolidação da estratégia empresarial
- 2.5. Direção estratégica
 - 2.5.1. Missão, visão e valores estratégicos
 - 2.5.2. Balanced Scorecard/Painel de controlo
 - 2.5.3. Análise, monitorização e avaliação da estratégia empresarial
 - 2.5.4. Gestão estratégica e *Reporting*
- 2.6. Implementação e execução estratégica
 - 2.6.1. Implementação estratégica: objetivos, ações e impactos
 - 2.6.2. Monitorização e alinhamento estratégico
 - 2.6.3. Abordagem de melhoria contínua
- 2.7. *Management* Diretivo
 - 2.7.1. Integração de estratégias funcionais nas estratégias empresariais globais
 - 2.7.2. Política e processos de Gestão
 - 2.7.3. *Knowledge Management*
- 2.8. Análise e resolução de casos/problemas
 - 2.8.1. Metodologia para a resolução de problemas
 - 2.8.2. Método do caso
 - 2.8.3. Posicionamento e tomada de decisões

Módulo 3. Gestão de pessoas e gestão de talentos

- 3.1. Comportamento organizacional
 - 3.1.1. Teoria das organizações
 - 3.1.2. Fatores chave para a mudança nas organizações
 - 3.1.3. Estratégias empresariais, tipologias e gestão do conhecimento
- 3.2. Gestão estratégica de pessoas
 - 3.2.1. Conceção, recrutamento e seleção de empregos
 - 3.2.2. Plano estratégico de recursos humanos: Conceção e implementação
 - 3.2.3. Análise dos postos de trabalho; planeamento e seleção de pessoas
 - 3.2.4. Formação e desenvolvimento profissional
- 3.3. Desenvolvimento de gestão e liderança
 - 3.3.1. Competências gerenciais: competências e habilidades do século XXI
 - 3.3.2. Competências não-gerenciais
 - 3.3.3. Mapa de competências e habilidades
 - 3.3.4. Liderança e gestão de pessoas
- 3.4. Gestão da mudança
 - 3.4.1. Análise de desempenho
 - 3.4.2. Planeamento estratégico
 - 3.4.3. Gestão da mudança: fatores chave, desenho e gestão de processos
 - 3.4.4. Abordagem de melhoria contínua
- 3.5. Negociação e gestão de conflitos
 - 3.5.1. Objetivos da negociação: elementos diferenciadores
 - 3.5.2. Técnicas de negociação efetivas
 - 3.5.3. Conflitos: fatores e tipologias
 - 3.5.4. Gestão eficiente de conflitos: negociação e comunicação
- 3.6. Comunicação direta
 - 3.6.1. Análise de desempenho
 - 3.6.2. Liderar a mudança. Resistência à mudança
 - 3.6.3. Gestão de processos de mudança
 - 3.6.4. Gestão de equipas multiculturais

- 3.7. Gestão de equipas e desempenho das pessoas
 - 3.7.1. Ambiente Multicultural e Multidisciplinar
 - 3.7.2. Gestão de equipas e de pessoas
 - 3.7.3. *Coaching* e desempenho das pessoas
 - 3.7.4. Reuniões de gestão: planeamento e gestão do tempo
- 3.8. Gestão de conhecimentos e talentos
 - 3.8.1. Identificação de conhecimentos e talentos nas organizações
 - 3.8.2. Modelos empresariais de gestão de conhecimentos e talentos
 - 3.8.3. Criatividade e inovação

Módulo 4. Gestão económico-financeira

- 4.1. Meio económico
 - 4.1.1. Teoria das organizações
 - 4.1.2. Fatores chave para a mudança nas organizações
 - 4.1.3. Estratégias empresariais, tipologias e gestão do conhecimento
- 4.2. Contabilidade de gestão
 - 4.2.1. Quadro contabilístico internacional
 - 4.2.2. Introdução ao ciclo contabilístico
 - 4.2.3. Declarações contabilísticas das empresas
 - 4.2.4. Análise das demonstrações financeiras: tomada de decisões
- 4.3. Orçamento e controlo de gestão
 - 4.3.1. Planeamento orçamental
 - 4.3.2. Controlo de gestão: Conceção e objetivos
 - 4.3.3. Monitorização e relatórios
- 4.4. Responsabilidade fiscal das empresas
 - 4.4.1. Responsabilidade fiscal corporativa
 - 4.4.2. Procedimento fiscal: Uma abordagem por país
- 4.5. Sistemas de controlo empresarial
 - 4.5.1. Tipologias de controlo
 - 4.5.2. Cumprimento normativo/compliance
 - 4.5.3. Auditoria interna
 - 4.5.4. Auditoria externa



- 4.6. Gestão financeira
 - 4.6.1. Introdução à gestão financeira
 - 4.6.2. Gestão financeira e estratégia empresarial
 - 4.6.3. Diretor financeiro ou Chief Financial Officer (CFO): competências de gestão
- 4.7. Planeamento financeiro
 - 4.7.1. Modelos de negócio e necessidades de financiamento
 - 4.7.2. Ferramentas de análise financeiro
 - 4.7.3. Planeamento financeiro a curto prazo
 - 4.7.4. Planeamento financeiro a longo prazo
- 4.8. Estratégia financeira corporativa
 - 4.8.1. Investimento financeiro corporativo
 - 4.8.2. Crescimento estratégico: tipologias
- 4.9. Contexto macroeconómico
 - 4.9.1. Análise macroeconómica
 - 4.9.2. Indicadores económicos
 - 4.9.3. Ciclo económico
- 4.10. Financiamento estratégico
 - 4.10.1. Negócio bancário: Meio atual
 - 4.10.2. Análise e gestão do risco
- 4.11. Mercados monetários e de capitais
 - 4.11.1. Mercado de renda fixa
 - 4.11.2. Mercado de Renda Variável
 - 4.11.3. Avaliação da empresa
- 4.12. Análise e resolução de casos/problemas
 - 4.12.1. Metodologia para a resolução de problemas
 - 4.12.2. Método do caso

Módulo 5. Gestão de operações e logística

- 5.1. Gestão das operações
 - 5.1.1. Definir a estratégia das operações
 - 5.1.2. Planificação e controlo da cadeia de abastecimento
 - 5.1.3. Sistemas de indicadores
- 5.2. Gestão de compras
 - 5.2.1. Gestão de stocks
 - 5.2.2. Gestão de armazéns
 - 5.2.3. Gestão de compras e aquisições
- 5.3. *Supply chain Management (I)*
 - 5.3.1. Custos e eficiência da cadeia de operações
 - 5.3.2. Mudança dos padrões de procura
 - 5.3.3. Mudança na estratégia das operações
- 5.4. *Supply chain Management (II). Execução*
 - 5.4.1. *Lean Manufacturing/Lean Thinking*
 - 5.4.2. Direção de Logística
 - 5.4.3. Compras
- 5.5. Processos logísticos
 - 5.5.1. Organização e gestão de processos
 - 5.5.2. Aquisição, produção, distribuição
 - 5.5.3. Qualidade, custos de qualidade e ferramentas
 - 5.5.4. Serviço pós-venda
- 5.6. Logística e clientes
 - 5.6.1. Análise e previsão da procura
 - 5.6.2. Previsão e planeamento das vendas
 - 5.6.3. Collaborative planning forecasting & replacement
- 5.7. Logística internacional
 - 5.7.1. Alfândegas, processos de exportação e importação
 - 5.7.2. Métodos e meios de pagamento internacionais
 - 5.7.3. Plataformas logísticas a nível internacional
- 5.8. Competir a partir das operações
 - 5.8.1. Inovação nas operações como uma vantagem competitiva na empresa
 - 5.8.2. Tecnologias e ciências emergentes
 - 5.8.3. Sistemas de informação nas operações

Módulo 6. Gestão dos sistemas de informação

- 6.1. Gestão dos sistemas de informação
 - 6.1.1. Sistemas de informação empresarial
 - 6.1.2. Decisões estratégicas
 - 6.1.3. O papel do CEO
- 6.2. As tecnologias da informação e a estratégia empresarial
 - 6.2.1. Análise da empresa e sectores industriais
 - 6.2.2. Modelos de negócio baseados na Internet
 - 6.2.3. A O valor da IT na empresa
- 6.3. Planeamento estratégico do SI
 - 6.3.1. Processo de planeamento estratégico
 - 6.3.2. Formulação da estratégia de SI
 - 6.3.3. Plano de implementação da estratégia
- 6.4. Sistemas de Informação e *Business Intelligence*
 - 6.4.1. CRM e *Business Intelligence*
 - 6.4.2. Gestão de Projetos de *Business Intelligence*
 - 6.4.3. Arquitetura de *Business Intelligence*
- 6.5. Novos modelos de negócio baseados nas TIC
 - 6.5.1. Modelos de negócio baseados na tecnologia
 - 6.5.2. Capacidades para inovar
 - 6.5.3. Redesenho de processos da cadeia de valor
- 6.6. Comércio eletrónico
 - 6.6.1. Plano Estratégico de Comércio Eletrónico
 - 6.6.2. Gestão logística e serviço ao cliente no comércio eletrónico
 - 6.6.3. E-Commerce como uma oportunidade para a Internacionalização
- 6.7. Estratégias de e-Business
 - 6.7.1. Estratégias em Social Media
 - 6.7.2. Otimização de canais e serviço de apoio ao cliente
 - 6.7.3. Regulação digital
- 6.8. *Digital business*
 - 6.8.1. Mobile e-Commerce
 - 6.8.2. Design e usabilidade
 - 6.8.3. Operações do comércio eletrónico

Módulo 7. Gestão Comercial, Marketing e Comunicação Corporativa

- 7.1. Gestão comercial
 - 7.1.1. Gestão de vendas
 - 7.1.2. Estratégia comercial
 - 7.1.3. Técnicas de venda e negócio
 - 7.1.4. Gestão de equipas de vendas
- 7.2. Marketing
 - 7.2.1. O marketing e o seu impacto na empresa
 - 7.2.2. Variáveis básicas do Marketing
 - 7.2.3. Plano de Marketing
- 7.3. Gestão estratégica de Marketing
 - 7.3.1. Fontes da inovação
 - 7.3.2. Tendências atuais no marketing
 - 7.3.3. Ferramentas de Marketing
 - 7.3.4. Estratégia de Marketing e comunicação com os clientes
- 7.4. Estratégia de Marketing Digital
 - 7.4.1. Abordagem ao Marketing Digital
 - 7.4.2. Ferramentas de Marketing Digital
 - 7.4.3. Inbound Marketing e a evolução do Marketing Digital
- 7.5. Estratégia de vendas e comunicação
 - 7.5.1. Posicionamento e promoção
 - 7.5.2. Relações públicas
 - 7.5.3. Estratégia de vendas e comunicação
- 7.6. Comunicação Corporativa
 - 7.6.1. Comunicação interna e externa
 - 7.6.2. Departamentos de comunicação
 - 7.6.3. Gestores de comunicação (DIRCOM): competências e responsabilidades de gestão
- 7.7. Estratégia de comunicações corporativa
 - 7.7.1. Estratégia de comunicação empresarial
 - 7.7.2. Plano de comunicação
 - 7.7.3. Elaboração de comunicados de imprensa/*Clipping/Publicity*

Módulo 8. Inovação e gestão de projetos

- 8.1. Inovação
 - 8.1.1. Macro conceptual de inovação
 - 8.1.2. Tipologias de inovação
 - 8.1.3. Inovação contínua e descontínua
 - 8.1.4. Formação e inovação
- 8.2. Estratégias de inovação
 - 8.2.1. Inovação e estratégia empresarial
 - 8.2.2. Projeto de inovação global: design e gestão
 - 8.2.3. Workshops de inovação
- 8.3. Design e validação do modelo de negócio
 - 8.3.1. Metodologia *Lean Startup*
 - 8.3.2. Iniciativa empresarial inovadora: etapas
 - 8.3.3. Modalidades de financiamento
 - 8.3.4. Ferramentas do modelo: mapa de empatia, modelo canvas e métricas
 - 8.3.5. Crescimento e fidelização
- 8.4. Direção e gestão de projetos
 - 8.4.1. Oportunidades de inovação
 - 8.4.2. Estudo de viabilidade e especificação de propostas
 - 8.4.3. Definição e Conceção de projetos
 - 8.4.4. Implementação de projetos
 - 8.4.5. Conclusão de projetos

Módulo 9. O sector económico dos centros de cuidados veterinários

- 9.1. O papel do animal de companhia na sociedade atual
 - 9.1.1. Os animais de companhia e os benefícios para a saúde física e emocional das pessoas
 - 9.1.2. Os animais de companhia e o desenvolvimento saudável dos menores
 - 9.1.3. Os animais de companhia e o envelhecimento saudável
 - 9.1.4. Os animais de companhia e os benefícios para a coexistência na comunidade
 - 9.1.5. Maus-tratos a animais e a sua ligação à violência no ambiente familiar
 - 9.1.6. Os animais no contexto terapêutico e de cuidados médicos
- 9.2. O papel da empresa no contexto social atual
 - 9.2.1. Responsabilidade social empresarial
 - 9.2.2. As alterações climáticas e o *Green New Deal*
 - 9.2.3. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Agenda 2030
 - 9.2.4. Desafios para a empresa de serviços veterinários
- 9.3. O mercado dos animais de companhia
 - 9.3.1. Indústria, retalho e distribuição
 - 9.3.2. Serviços
 - 9.3.2.1. Serviços clínicos veterinários
 - 9.3.2.2. Serviços de adestramento de cães
 - 9.3.2.3. Serviços de tosquiagem
 - 9.3.2.4. Controlo da população de animais selvagens
 - 9.3.3. Venda de medicamentos de uso veterinário
 - 9.3.4. Criação e venda de animais de estimação
 - 9.3.5. ONG
- 9.4. Tipologia das instalações e serviços de saúde veterinária
 - 9.4.1. Centros de cuidados veterinários
 - 9.4.2. Serviços de cuidados veterinários
 - 9.4.3. Parcerias Público-Privadas
- 9.5. Situação macroeconómica do sector clínico veterinário
 - 9.5.1. Situação socioeconómica sectorial
 - 9.5.2. Situação laboral sectorial

- 9.6. A saúde digital no sector veterinário
 - 9.6.1. A digitalização no sector veterinário
 - 9.6.2. Fatores e ferramentas digitais que facilitarão a mudança
 - 9.6.3. Fatores que travam o desenvolvimento digital
 - 9.6.4. Diferenciadores digitais
 - 9.6.5. Situação atual e desafios digitais no sector veterinário
- 9.7. O conceito “Health” aplicado aos centros de cuidados veterinários
 - 9.7.1. O conceito geral de uma saúde, um bem-estar
 - 9.7.2. O papel do veterinário no “One Health”
- 9.8. Formação de categorias profissionais em estabelecimentos de cuidados de saúde veterinária
 - 9.8.1. O contexto atual da formação no sector e as necessidades reais das instituições de cuidados de saúde veterinária
 - 9.8.2. Formação continuada
 - 9.8.3. Formação dupla
- 9.9. Estratégia empresarial sectorial
 - 9.9.1. Associativismo empresarial: o que é, como é exercido e para que é utilizado
 - 9.9.2. Intervenção proativa na criação de regulamentos que afetam o sector
- 9.10. Tempo de incerteza, tempo de mudança e tendências de mercado
 - 9.10.1. Trabalhador com novos conceitos e sensibilidades
 - 9.10.2. Cliente com novas solicitações e necessidades
 - 9.10.3. Novos desafios na saúde pública
 - 9.10.4. Novas formas de comunicação



Módulo 10. O plano de negócios aplicado aos centros veterinários

- 10.1. O plano de negócios aplicado aos centros veterinários
 - 10.1.1. Planeamento e controlo: os dois lados da mesma moeda
 - 10.1.2. Porquê e para quê ter um plano?
 - 10.1.3. Quem deve fazê-lo?
 - 10.1.4. Quando fazê-lo?
 - 10.1.5. Como fazê-lo?
 - 10.1.6. Tem de ser por escrito?
 - 10.1.7. Questões a serem respondidas
 - 10.1.8. Secções do plano de negócios
- 10.2. Análise externa I: o ambiente dos estabelecimentos veterinários
 - 10.2.1. O que deve conter?
 - 10.2.2. Meio político
 - 10.2.3. Meio económico
 - 10.2.4. Meio social
 - 10.2.5. Meio tecnológico
 - 10.2.6. Meio económico
 - 10.2.7. Meio jurídico
- 10.3. Análise externa II: ambiente competitivo aplicado ao sector dos centros veterinários
 - 10.3.1. Clientes
 - 10.3.2. Competências
 - 10.3.3. Fornecedores
 - 10.3.4. Outros
- 10.4. Análise interna de um centro veterinário
 - 10.4.1. Instalações e equipamento
 - 10.4.2. Pessoal
 - 10.4.3. Rendimento/Despesas
 - 10.4.4. Clientes
 - 10.4.5. Preços
 - 10.4.6. Serviços
 - 10.4.7. Comunicação com os clientes
 - 10.4.8. Área de Formação
 - 10.4.9. Fornecedores
 - 10.4.10. Competências
- 10.5. Análise DAFO e CAME aplicada aos centros veterinários
 - 10.5.1. Pontos fracos
 - 10.5.2. Pontos fortes
 - 10.5.3. Ameaças
 - 10.5.4. Oportunidades
 - 10.5.5. Corrigir
 - 10.5.6. Enfrentar
 - 10.5.7. Manter
 - 10.5.8. Explorar
- 10.6. Objetivos dos estabelecimentos veterinários enquanto empresas
 - 10.6.1. O que são?
 - 10.6.2. Características: SMART
 - 10.6.3. Tipos
- 10.7. Estratégias empresariais nos centros veterinários
 - 10.7.1. Os 7 P's do Marketing de Serviços
 - 10.7.2. Produto serviço
 - 10.7.3. Preço
 - 10.7.4. Distribuição
 - 10.7.5. Comunicação
 - 10.7.6. Pessoas
 - 10.7.7. Procedimentos
 - 10.7.8. Provas
- 10.8. Plano de ação para a estratégia de um centro veterinário
 - 10.8.1. Em que consiste?
 - 10.8.2. Como desenvolver uma estratégia?
 - 10.8.3. O que deve ser tido em conta em cada ação?
 - 10.8.4. Priorização das ações com base na relevância do negócio
 - 10.8.5. Calendarização

- 10.9. Plano de controlo e plano de negócios de um centro veterinário
 - 10.9.1. Planeamento e controlo
 - 10.9.2. Em que consiste e qual a sua necessidade?
 - 10.9.3. Quem e como controlar?
 - 10.9.4. Monitorização com base nos indicadores
 - 10.9.5. Tomada de decisões
- 10.10. Plano de contingência aplicado ao plano de negócios de um centro veterinário
 - 10.10.1. O que é e para que serve?
 - 10.10.2. Como fazê-lo?
 - 10.10.3. Como usá-lo?

Módulo 11. Finanças aplicadas às clínicas veterinárias

- 11.1. Despesas e rendimentos num centro veterinário
 - 11.1.1. Custos fixos
 - 11.1.2. Custos variáveis
 - 11.1.3. Custos diretos
 - 11.1.4. Custos indiretos
 - 11.1.5. Rendimento dos serviços
 - 11.1.6. Receita da venda de produtos
 - 11.1.7. Taxa de margem bruta
 - 11.1.8. Taxa líquida
 - 11.1.9. Margem sobre compra
 - 11.1.11. Margem sobre venda
- 11.2. Mapa de receitas de um centro veterinário
 - 11.2.1. EBITDA
 - 11.2.2. EBIT ou BAII
 - 11.2.3. Rentabilidade
 - 11.2.4. Produtividades
 - 11.2.5. Resultado líquido
- 11.3. Gestão do stock no armazém de um centro veterinário
 - 11.3.1. Custo de vendas
 - 11.3.2. Características de um sistema de gestão de stock
 - 11.3.3. Aquisições e controlo de stocks
 - 11.3.4. Ponto de alerta no stock
 - 11.3.5. Stock de segurança
 - 11.3.6. Ponto de pedido
 - 11.3.7. Rotação de stocks
- 11.4. Rácios de vendas num centro veterinário O ponto de equilíbrio
 - 11.4.1. Principais índices práticos num centro veterinário
 - 11.4.1.1. Frequência das transações
 - 11.4.1.2. Montante médio da transação
 - 11.4.1.3. Gasto médio por cliente
 - 11.4.1.4. Número de transações diárias
 - 11.4.1.5. Número de transações por ano
 - 11.4.2. Conceito de ponto de equilíbrio
 - 11.4.3. Cálculo prospetivo do ponto de equilíbrio
 - 11.4.4. Cálculo retrospectivo do ponto de equilíbrio
- 11.5. Análise do custo dos serviços num centro veterinário Investimentos tecnológicos
 - 11.5.1. Fundamentos da análise de custos em estabelecimentos veterinários
 - 11.5.1.1. Análise de custos da consulta veterinária
 - 11.5.1.2. Análise de custos de outros serviços profissionais
 - 11.5.2. Cálculo do rendimento de um investimento em tecnologia
- 11.6. Controlo do fluxo de caixa e gestão orçamental em estabelecimentos veterinários
 - 11.6.1. Fundamentos da gestão do dinheiro
 - 11.6.2. Ferramentas para a gestão do dinheiro
 - 11.6.3. Fundamentos da gestão orçamental
 - 11.6.4. Ferramentas para a gestão orçamental
- 11.7. Avaliação económica de um centro veterinário
 - 11.7.1. Fundamentos da avaliação económica de um centro veterinário
 - 11.7.2. Metodologia para a avaliação de um centro veterinário
 - 11.7.3. Fundo de comércio



- 11.8. Indicadores-chave de gestão nos centros veterinários
 - 11.8.1. Conceitos
 - 11.8.2. Informação básica
 - 11.8.3. Indicadores mais frequentes em centros veterinários
 - 11.8.4. Indicadores básicos de recursos humanos
 - 11.8.5. Indicadores básicos de qualidade do serviço de atendimento ao cliente
 - 11.8.6. Seleção de indicadores-chave de gestão
- 11.9. O quadro de painel de controlo financeiro aplicado aos centros veterinários
 - 11.9.1. Fundamentos do painel de controlo financeiro
 - 11.9.2. Análise das tendências e comparações entre períodos
 - 11.9.3. Funcionamento do painel de controlo
 - 11.9.4. Interpretação dos resultados do painel de controlo
- 11.10. Balanço de situações num centro veterinário
 - 11.10.1. Conceito
 - 11.10.2. Estrutura de um balanço
 - 11.10.3. Composição do balanço
 - 11.10.4. Avaliação de bens
 - 11.10.5. Diagnóstico do balanço e da demonstração de resultados
 - 11.10.6. Análise do balanço
 - 11.10.7. Estudo dos rácios mais interessantes de um balanço
 - 11.10.8. Análise patrimonial dinâmica
 - 11.10.9. Análise do mapa de receitas
 - 11.10.11. Indicações do mapa de receitas

Módulo 12. Estratégia empresarial e inovação nas clínicas veterinárias

- 12.1. O papel do gerente de um centro veterinário
 - 12.1.1. Gestão geral
 - 12.1.2. Gestão de Recursos Humanos
 - 12.1.3. Gestão financeira
 - 12.1.4. Gestão da saúde no trabalho
 - 12.1.5. Gestão de TI
 - 12.1.6. Gestão de Marketing e vendas
 - 12.1.7. Gestão do serviço de atendimento ao cliente e relações públicas
 - 12.1.8. Gestão da mudança
- 12.2. Planificação estratégica num centro veterinário
 - 12.2.1. Definições
 - 12.2.2. Sentido de estratégia empresarial
 - 12.2.3. Plano estratégico de um centro veterinário
- 12.3. A etapa filosófica do planeamento estratégico de um centro veterinário
 - 12.3.1. Definição
 - 12.3.2. Elementos
 - 12.3.2.1. Missão
 - 12.3.2.2. Visão
 - 12.3.2.3. Valores
 - 12.3.2.4. Ferramentas
 - 12.3.2.5. Metas estratégicas
 - 12.3.3. Exemplos práticos
- 12.4. Modelos de negócio aplicado aos centros veterinários tradicionais
 - 12.4.1. Introdução
 - 12.4.2. Estrutura dos centros veterinários
 - 12.4.3. Serviços
 - 12.4.4. Funcionários de um centro veterinário
- 12.5. Investigação para a inovação em centros veterinários
 - 12.5.1. Conceito de inovação no sector veterinário
 - 12.5.2. A estratégia do Oceano Azul aplicada aos centros veterinários
 - 12.5.2.1. Conceito
 - 12.5.2.2. Ferramentas analíticas
 - 12.5.3. Metodologia Canvas para a inovação em centros veterinários
 - 12.5.3.1. Descrição
 - 12.5.3.2. Operativa
 - 12.5.4. Formulação de estratégias para a inovação nos estabelecimentos veterinários
 - 12.5.4.1. Geração de novas ideias e síntese
 - 12.5.4.2. Centros de inovação
- 12.6. Desenho da proposta de valor para os clientes dos centros veterinários
 - 12.6.1. O perfil do cliente/utilizador dos centros veterinários
 - 12.6.2. O mapa de valores
 - 12.6.3. Encaixar entre a proposta de valor e o perfil do cliente aplicado aos centros veterinários
- 12.7. Protótipo de inovação aplicado aos centros veterinários
 - 12.7.1. O sistema de inovação mínimo viável
 - 12.7.2. Quadro de pontuação de inovação global
 - 12.7.3. Plano de inovação operacional
- 12.8. Padrões de modelos de negócio no sector dos cuidados de saúde veterinária
 - 12.8.1. Desagregação dos modelos de negócio
 - 12.8.2. *Long tail*
 - 12.8.3. Plataformas multilaterais
 - 12.8.4. O modelo de negócio GRATIS (*Freemium*)
 - 12.8.5. Modelos de negócio aberto
- 12.9. *Design thinking* e a sua aplicação em centros veterinários
 - 12.9.1. Conceito
 - 12.9.2. Diretrizes e regras
 - 12.9.3. Ferramentas
- 12.10. Pesquisa para a melhoria contínua da estratégia empresarial em centros veterinários
 - 12.10.1. Monitorização do plano estratégico de um centro veterinário
 - 12.10.2. Implementação de melhorias na estratégia de um centro veterinário

Módulo 13. O cliente/utilizador das clínicas veterinárias

- 13.1. Serviço de atendimento ao cliente em centros veterinários
 - 13.1.1. Excelência no atendimento ao cliente
 - 13.1.2. Gestão do serviço de apoio ao cliente
 - 13.1.3. O cumprimento nos centros veterinários como uma ferramenta de lealdade
- 13.2. A comunicação presencial em centros veterinários
 - 13.2.1. Vantagens práticas da comunicação com os clientes
 - 13.2.2. Paradigma atual
 - 13.2.3. As necessidades dos clientes
 - 13.2.4. Gestão da qualidade do serviço ao cliente
 - 13.2.4.1. Canais de comunicação com o cliente
 - 13.2.4.2. Sistemas informáticos/bases de dados (CRM)
 - 13.2.4.3. Técnicas de Avaliação da qualidade
- 13.3. Competências essenciais de comunicação para profissionais em estabelecimentos veterinários
 - 13.3.1. A questão na comunicação profissional
 - 13.3.2. A escuta na comunicação profissional
 - 13.3.3. Comunicação não-verbal
 - 13.3.4. Comunicação-verbal
 - 13.3.5. Proxémia nos centros veterinários
- 13.4. A empatia como habilidade fundamental nas relações com clientes do século XXI em centros veterinários
 - 13.4.1. Definição e descrição
 - 13.4.2. Expressões de empatia
 - 13.4.3. Ferramentas para trabalhar a empatia com os clientes em centros veterinários
- 13.5. Metodologia para lidar com sucesso com situações difíceis com clientes numa clínica veterinária
 - 13.5.1. Os quatro hábitos essenciais dos médicos altamente eficazes
 - 13.5.2. Características do conflito entre os profissionais e os seus clientes
 - 13.5.3. Metodologia para lidar com situações difíceis com os clientes em clínicas veterinárias
 - 13.5.3.1. Identificar o problema
 - 13.5.3.2. Descobrir o significado
 - 13.5.3.3. Aproveitar as oportunidades
 - 13.5.3.4. Estabelecer os limites da relação
 - 13.5.3.5. Estender a ajuda para resolver o problema
 - 13.5.4. Ferramenta para a melhoria das capacidades de comunicação profissional
- 13.6. A comunicação na consulta veterinária
 - 13.6.1. Introdução
 - 13.6.2. O modelo de Calgary-Cambridge aplicado à prática veterinária
 - 13.6.2.1. Fase de preparação
 - 13.6.2.2. Início da consulta
 - 13.6.2.3. Recolha de informações
 - 13.6.2.4. Resultados e planificação
 - 13.6.2.5. Fornecer a informação adequada
 - 13.6.2.6. Compreensão mútua
 - 13.6.2.7. Fim da consulta
 - 13.6.3. Comunicação de más notícias a clientes de clínicas veterinárias
- 13.7. Estratégias para as relações com clientes num centro veterinário
 - 13.7.1. Marketing relacional
 - 13.7.2. Principais expectativas dos clientes e utilizadores dos centros veterinários
 - 13.7.3. Gestão da relação com o cliente a longo prazo
 - 13.7.3.1. Modelo MSMC (O Melhor Serviço para os Melhores Clientes)
 - 13.7.3.2. O novo paradigma dos CRM
- 13.8. Segmentação e carteirização de clientes num centro veterinário
 - 13.8.1. Segmentos e carteiras de clientes
 - 13.8.1.1. Processo de carteirização nos centros veterinários
 - 13.8.2. Vantagens estratégicas da carteirização
 - 13.8.3. Os Clientes Mais Valiosos (CMV)

- 13.9. Experiência do cliente (CX) e experiência do utilizador (UX) em centros veterinários
 - 13.9.1. O momento da verdade
 - 13.9.2. Elementos que compõem a Experiência do Cliente
 - 13.9.3. Experiência do utilizador
- 13.10. Aplicação prática da experiência do cliente e do utilizador em centros veterinários
 - 13.10.1. Fases
 - 13.10.1.1. Estudo e análise das experiências dos utilizadores
 - 13.10.1.2. Definição da plataforma experimental
 - 13.10.1.3. Design e planeamento das experiências
 - 13.10.1.4. Estruturação do contacto ou reunião com os clientes
 - 13.10.1.5. Metodologia prática

Módulo 14. Marketing aplicado às clínicas veterinárias

- 14.1. Marketing em clínicas veterinárias
 - 14.1.1. Definições
 - 14.1.2. Necessidades-motivos de compra
 - 14.1.3. Procura e oferta
 - 14.1.4. Evolução do Marketing
 - 14.1.5. As empresas atuais
 - 14.1.6. O cliente atual
 - 14.1.7. A fidelização: Marketing do século XXI
- 14.2. O que se vende nos centros veterinários?
 - 14.2.1. Produtos
 - 14.2.2. Serviços
 - 14.2.3. Diferenças entre os produtos e serviços
 - 14.2.4. Os 4P dos produtos
 - 14.2.5. Os 7P dos serviços
- 14.3. Serviços e produtos em centros veterinários
 - 14.3.1. Carteira de serviços
 - 14.3.2. Linha de produtos
 - 14.3.3. Como vender os produtos
 - 14.3.4. Como vender os serviços?
 - 14.3.5. Diferenciação-Valor acrescentado
 - 14.3.6. Técnica CABA
 - 14.3.7. O NeuroMarketing e a sua aplicação às vendas
- 14.4. O preço dos serviços e produtos nos centros veterinários
 - 14.4.1. A importância do preço numa empresa
 - 14.4.2. A relatividade dos preços nos serviços
 - 14.4.3. Como fixar os preços de um serviço?
 - 14.4.4. Como fixar os preços de um produto?
 - 14.4.5. Lista de preços
 - 14.4.6. Como fixar os preços de um serviço a clientes
 - 14.4.7. Como rebater comentários de preços elevados
 - 14.4.8. Curva de elasticidade da procura e do preço
 - 14.4.9. Modelos de negócios de preços em centros veterinários
 - 14.4.10. Como cobrar tudo e o que fazer se não for assim
- 14.5. Comunicação com os clientes dos centros veterinários
 - 14.5.1. Comunicação com o cliente interno: empregados
 - 14.5.2. Necessidade: coordenação da mensagem
 - 14.5.3. Multicanal e omnicanal
 - 14.5.4. Na sala de espera
 - 14.5.5. Contacto telefónico
 - 14.5.6. Na consulta
 - 14.5.7. Recomendações
 - 14.5.8. Campanhas de prevenção sanitária
 - 14.5.9. O Dr. Google Vet. e a sua gestão pelo veterinário
 - 14.5.10. Razões pelas quais um cliente muda de veterinário
 - 14.5.11. Inquéritos de satisfação
 - 14.5.12. As reclamações num centro veterinário

- 14.6. Publicidade em centros veterinários
 - 14.6.1. Que tipo de clientes quero alcançar?
 - 14.6.2. Na sala de espera
 - 14.6.3. Artigos promocionais
 - 14.6.4. Imprensa
 - 14.6.5. Meios digitais
 - 14.6.6. Outros
- 14.7. O Cross-selling em centros veterinários
 - 14.7.1. O que é e para que serve?
 - 14.7.2. Tipos de cross-selling
 - 14.7.3. Como pode ser feita?
 - 14.7.4. Serviço + serviço
 - 14.7.5. Serviço + produto
 - 14.7.6. Produto + produto
 - 14.7.7. Trabalho em equipa
- 14.8. *Merchandising*
 - 14.8.1. Definições
 - 14.8.2. Os pilares
 - 14.8.3. Objetivos
 - 14.8.4. O processo de decisão de compra e os tipos de compra
 - 14.8.5. O Exterior
 - 14.8.5.1. Fachada
 - 14.8.5.2. Identidade
 - 14.8.5.3. Porta
 - 14.8.5.4. Montra/vitrine
 - 14.8.6. O Interior
 - 14.8.6.1. Variedade
 - 14.8.6.2. Disposição do espaço
 - 14.8.7. Gestão de existências
 - 14.8.8. Animação no ponto de venda
 - 14.8.8.1. Externa
 - 14.8.8.2. Interna
 - 14.8.8.3. PLV
 - 14.8.8.4. Promoções
- 14.9. Marketing digital em clínicas veterinárias
 - 14.9.1. Visão geral
 - 14.9.2. O efeito ROPO
 - 14.9.3. *Blending Marketing*: offline e online
 - 14.9.4. Páginas web de um centro veterinário
 - 14.9.5. Redes sociais aplicadas às clínicas veterinárias
 - 14.9.5.1. Facebook
 - 14.9.5.2. Twitter
 - 14.9.5.3. Instagram
 - 14.9.5.4. Canal YouTube
 - 14.9.6. E-mail Marketing
 - 14.9.7. Ferramentas de mensagens instantâneas
- 14.10. Ferramentas de lealdade para os clientes de centros veterinários
 - 14.10.1. Nem todos os clientes têm o mesmo valor
 - 14.10.2. Planos de saúde
 - 14.10.3. Campanhas de prevenção sanitária
 - 14.10.4. Seguros de saúde veterinários
 - 14.10.5. Sistemas de acumulação de pontos
 - 14.10.6. Cupões de desconto
 - 14.10.7. Outros

Módulo 15. Gestão de recursos humanos em clínicas veterinárias

- 15.1. Planeamento estratégico do pessoal num centro veterinário I
 - 15.1.1. Tamanho da equipa
 - 15.1.2. Competências e talento
 - 15.1.3. Funções, responsabilidades e tarefas
- 15.2. Planeamento estratégico do pessoal num centro veterinário II
 - 15.2.1. Análise e descrição de cargos
 - 15.2.2. Objetivos do posto de trabalho
 - 15.2.3. Organograma
- 15.3. Processo de seleção num centro veterinário I
 - 15.3.1. Perfis
 - 15.3.2. Elaboração da oferta de trabalho
 - 15.3.3. Receção e seleção de currículos
- 15.4. Processo de seleção num centro veterinário II
 - 15.4.1. Leitura de currículos: verificação de competências, referências, etc.
 - 15.4.2. Modelo de entrevista de emprego, questões fundamentais
 - 15.4.3. Comunicação com os candidatos
- 15.5. Recrutamento e integração de pessoal num centro veterinário
 - 15.5.1. Recrutamento, categorias profissionais
 - 15.5.2. Folha de pagamento
 - 15.5.3. Processo de acolhimento
- 15.6. Formação da equipa de um centro veterinário
 - 15.6.1. Objetivos da formação
 - 15.6.2. Formação interna e externa
 - 15.6.3. Avaliação e aspetos económicos da formação
 - 15.6.4. Planos de carreira
- 15.7. Comunicação interna num centro veterinário
 - 15.7.1. Comunicação efetiva
 - 15.7.2. Ferramentas de comunicação interna
 - 15.7.3. Reuniões efetivas

- 15.8. Avaliação do desempenho dos colaboradores de um centro veterinário
 - 15.8.1. Conceitos importantes
 - 15.8.2. Estabelecimento de indicadores
 - 15.8.3. Modelos de avaliação
 - 15.8.4. Implementação
 - 15.8.5. Relacionamento com incentivos
- 15.9. Retenção de pessoal valioso em estabelecimentos veterinários
 - 15.9.1. Satisfação no trabalho
 - 15.9.2. Motivação
 - 15.9.3. Reconhecimento e recompensas
 - 15.9.4. Promoção e ascensão
- 15.10. Remuneração dos colaboradores dos estabelecimentos veterinários
 - 15.10.1. Salários por categoria
 - 15.10.2. Fixo e variável
 - 15.10.3. Critérios de estabelecimento de incentivos
 - 15.10.4. Tipos de incentivos: económicos e não económicos
 - 15.10.5. Salário emocional

Módulo 16. Liderança e capacidades de gestão aplicadas às clínicas veterinárias

- 16.1. Competências essenciais de gestão num gerente e/ou proprietário de um centro veterinário
 - 16.1.1. A direção
 - 16.1.2. Tomada de decisões
 - 16.1.3. Capacidade de resolução
 - 16.1.4. Flexibilidade
 - 16.1.5. Autoconhecimento
 - 16.1.6. Assertividade
 - 16.1.7. Comunicação
 - 16.1.8. Inteligência emocional
- 16.2. A liderança aplicada às clínicas veterinárias
 - 16.2.1. Características do líder
 - 16.2.2. Benefícios da liderança
 - 16.2.3. Exercícios do líder

- 16.2.4. A delegação
 - 16.2.4.1. Estratégia da delegação
 - 16.2.4.2. Seleção de tarefas
 - 16.2.4.3. Processo para a habilitação
- 16.2.5. Entrevistas motivacionais com funcionários
 - 16.2.5.1. Método GROW/MAPA
- 16.3. Negociação para o gerente do centro veterinário
 - 16.3.1. Habilidades do negociador
 - 16.3.2. Tipos e estilos de negociação
 - 16.3.3. Etapas da negociação
 - 16.3.3.1. Preparação
 - 16.3.3.2. Discussão e argumentação
 - 16.3.3.3. Proposta
 - 16.3.3.4. Troca
 - 16.3.3.5. Fecho
 - 16.3.3.6. Seguimento
 - 16.3.4. Táticas e técnicas de negociação
 - 16.3.5. Estratégias
- 16.4. A gestão do tempo do gerente de um centro veterinário
 - 16.4.1. Abrandar, refletir, analisar e decidir
 - 16.4.2. Conhecimento interior
 - 16.4.3. Como priorizar
 - 16.4.4. Agir
 - 16.4.5. Planificar e organizar
 - 16.4.6. Ladrões do tempo
- 16.5. Como gerar confiança nos colaboradores de um centro veterinário
 - 16.5.1. Autoconfiança
 - 16.5.2. Confiar nos outros
 - 16.5.3. Autocrítica construtiva
 - 16.5.4. Respeito e responsabilidade
 - 16.5.5. Honestidade
 - 16.5.6. Ensaio/erro
- 16.6. Gestão da produtividade da administração dos centros veterinários
 - 16.6.1. Ladrões de produtividade
 - 16.6.2. O método *Getting Things Done*® (GTD)
 - 16.6.2.1. Fundamentos
 - 16.6.2.2. Recolher ou capturar
 - 16.6.2.3. Processar ou esclarecer
 - 16.6.2.4. Organizar
 - 16.6.2.5. Rever
 - 16.6.2.6. Fazer
- 16.7. Equipas profissionais de alto desempenho em estabelecimentos veterinários
 - 16.7.1. Equipas profissionais
 - 16.7.2. Características dos equipamentos profissionais
 - 16.7.3. Benefício das equipas profissionais de alto desempenho
 - 16.7.4. Exemplos práticos
- 16.8. Identificação e resolução de conflitos internos nos centros veterinários
 - 16.8.1. O método das cinco disfunções das equipas profissionais
 - 16.8.1.1. Falta de confiança
 - 16.8.1.2. Medo de conflitos
 - 16.8.1.3. Falta de compromisso
 - 16.8.1.4. Evitar a responsabilidade
 - 16.8.1.5. Desinteresse pelos resultados
 - 16.8.2. Causas de insucesso nas equipas profissionais
- 16.9. Prevenção da toxicidade interna em estabelecimentos veterinários
 - 16.9.1. Saúde da organização
 - 16.9.2. Medidas preventivas
 - 16.9.2.1. Criar uma equipa de liderança coesa
 - 16.9.2.2. Criar clareza dentro da organização
 - 16.9.2.3. Clareza de comunicação em excesso
 - 16.9.2.4. Reforçar a clareza
- 16.10. Gestão de mudanças na administração dos centros veterinários
 - 16.10.1. Auditoria de crenças
 - 16.10.2. Desenvolvimento do carácter
 - 16.10.3. Ações de mudança

Módulo 17. Processos produtivos em clínicas veterinárias

- 17.1. Introdução aos processos de produção em centros veterinários
 - 17.1.1. Conceito de processo empresarial
 - 17.1.2. Introdução aos processos empresariais
 - 17.1.3. Representação gráfica dos processos
 - 17.1.4. Normalização dos processos
 - 17.1.5. Exemplos práticos de processos em centros veterinários
- 17.2. Análise dos processos de produção dos centros veterinários
 - 17.2.1. Sistema de gestão de processos
 - 17.2.2. Medição, análise e melhoria dos processos empresariais
 - 17.2.3. Características de um processo bem liderado e gerenciado
- 17.3. Produtividade empresarial no setor de centros de saúde veterinária
 - 17.3.1. Foco nos objetivos principais
 - 17.3.2. Valor acrescentado gerado para o cliente
 - 17.3.3. Análise do valor fornecido pelos processos
 - 17.3.4. Concorrência
 - 17.3.5. Produtividade Análise de perdas e melhorias
- 17.4. Modelos de gestão empresarial aplicados ao sector dos cuidados de saúde veterinária
 - 17.4.1. Gestão tradicional em massa
 - 17.4.2. Gestão baseada no modelo *Lean*
 - 17.4.3. Gestão baseada num modelo tradicional aprimorado
- 17.5. Introdução ao modelo de gestão *Lean* aplicado aos centros veterinários
 - 17.5.1. Princípios básicos e características
 - 17.5.2. Fluxo de atividades
 - 17.5.3. Sistema de arrasto ou *pull*
 - 17.5.4. Fluxo-*pull*
 - 17.5.5. Melhoria contínua
- 17.6. O desperdício num modelo de produção aplicado aos estabelecimentos veterinários
 - 17.6.1. Desperdício, waste ou descarga
 - 17.6.2. Tipos de desperdício
 - 17.6.3. Causas dos desperdícios
 - 17.6.4. Eliminar desperdícios



- 17.7. Implementação do modelo de gestão *Lean* em centros veterinários I
 - 17.7.1. Condicionamento do processo
 - 17.7.2. Fluxo pull equilibrado e flexível
 - 17.7.3. Transição de um modelo tradicional para a implementação *Lean*
 - 17.7.4. Primeira fase: estabelecimento de um fluxo regular e ininterrupto
- 17.8. Implementação do modelo de gestão *Lean* em centros veterinários II
 - 17.8.1. Segunda etapa: consolidar o fluxo, eliminar desperdícios, garantir a qualidade e padronizar as operações
 - 17.8.2. Terceira etapa: estabelecimento do fluxo *pull*
 - 17.8.3. Quarta etapa: flexibilidade no ritmo de produção
- 17.9. Implementação do modelo de gestão *Lean* em centros veterinários III
 - 17.9.1. Quinta etapa: flexibilidade no tipo de produto
 - 17.9.2. Sexta etapa: implementação completa do fluxo *pull* balanceado, nivelado e multiproduto
 - 17.9.3. Sétima etapa: gestão e controlo simples
- 17.10. Ferramentas para a implementação *Lean* aplicadas a centros veterinários
 - 17.10.1. O mapa de fluxo de valor (*Value Stream Map*)
 - 17.10.2. A3: análise de novas abordagens ou problemas a serem resolvidos

“ Uma capacitação completa que o conduzirá através do conhecimento de que necessita para competir entre os melhores”

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"

Na Escola de Enfermagem da TECH utilizamos o Método de Caso

Numa dada situação, o que deve fazer um profissional? Ao longo do programa, os estudantes serão confrontados com múltiplos casos clínicos simulados com base em pacientes reais nos quais terão de investigar, estabelecer hipóteses e finalmente resolver a situação. Há abundantes provas científicas sobre a eficácia do método. Os enfermeiros aprendem melhor, mais depressa e de forma mais sustentável ao longo do tempo.

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



Segundo o Dr. Gérvas, o caso clínico é a apresentação anotada de um paciente, ou grupo de pacientes, que se torna um "caso", um exemplo ou modelo que ilustra alguma componente clínica peculiar, quer pelo seu poder de ensino, quer pela sua singularidade ou raridade. É essencial que o caso se baseie na vida profissional atual, tentando recriar as condições reais na prática profissional de enfermagem.

“

Sabia que este método foi desenvolvido em 1912 em Harvard para estudantes de direito? O método do caso consistia em apresentar situações reais complexas para que tomassem decisões e justificassem a forma de as resolver. Em 1924 foi estabelecido como um método de ensino padrão em Harvard”

A eficácia do método é justificada por quatro realizações fundamentais:

- 1 Os enfermeiros que seguem este método não só conseguem a assimilação de conceitos, mas também desenvolvem a sua capacidade mental através de exercícios para avaliar situações reais e aplicar os seus conhecimentos.
- 2 A aprendizagem é solidamente traduzida em competências práticas que permitem ao educador integrar melhor o conhecimento na prática diária.
- 3 A assimilação de ideias e conceitos é facilitada e mais eficiente, graças à utilização de situações que surgiram a partir de um ensino real.
- 4 O sentimento de eficiência do esforço investido torna-se um estímulo muito importante para os estudantes, o que se traduz num maior interesse pela aprendizagem e num aumento do tempo passado a trabalhar no curso.



Relearning Methodology

A TECH combina eficazmente a metodologia do Estudo de Caso com um sistema de aprendizagem 100% online baseado na repetição, que combina 8 elementos didáticos diferentes em cada lição.

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

O enfermeiro aprenderá através de casos reais e da resolução de situações complexas em ambientes de aprendizagem simulados. Estas simulações são desenvolvidas utilizando software de última geração para facilitar a aprendizagem imersiva.



Na vanguarda da pedagogia mundial, o método Relearning conseguiu melhorar os níveis globais de satisfação dos profissionais que concluem os seus estudos, no que diz respeito aos indicadores de qualidade da melhor universidade online do mundo (Universidade de Columbia).

Esta metodologia já formou mais de 175.000 enfermeiros com sucesso sem precedentes em todas as especialidades, independentemente da carga prática. 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.

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.

A pontuação global do nosso sistema de aprendizagem é de 8,01, de acordo com os mais elevados padrões internacionais.



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.



Técnicas e procedimentos de enfermagem em vídeo

A TECH traz as técnicas mais inovadoras, com os últimos avanços educacionais, para a vanguarda da atualidade em enfermagem. Tudo isto, na primeira pessoa, com o máximo rigor, explicado e detalhado para a assimilação e compreensão do estudante. E o melhor de tudo, pode observá-los quantas vezes quiser.



Resumos interativos

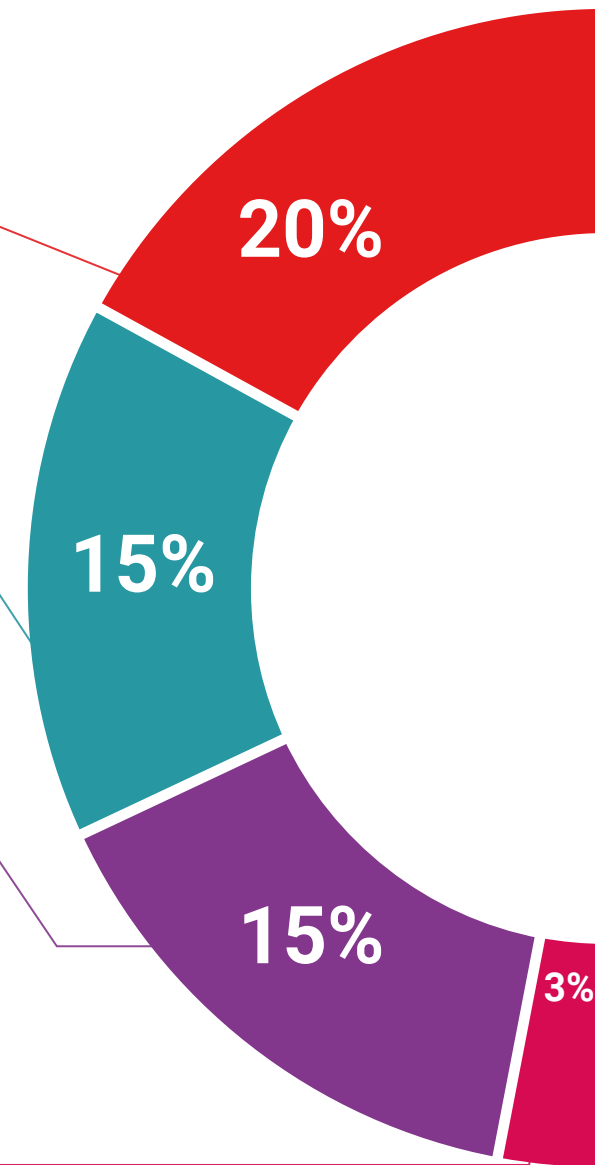
A equipa da TECH apresenta os conteúdos de uma forma atrativa e dinâmica em comprimidos multimédia que incluem áudios, vídeos, imagens, diagramas e mapas conceituais a fim de reforçar o conhecimento.

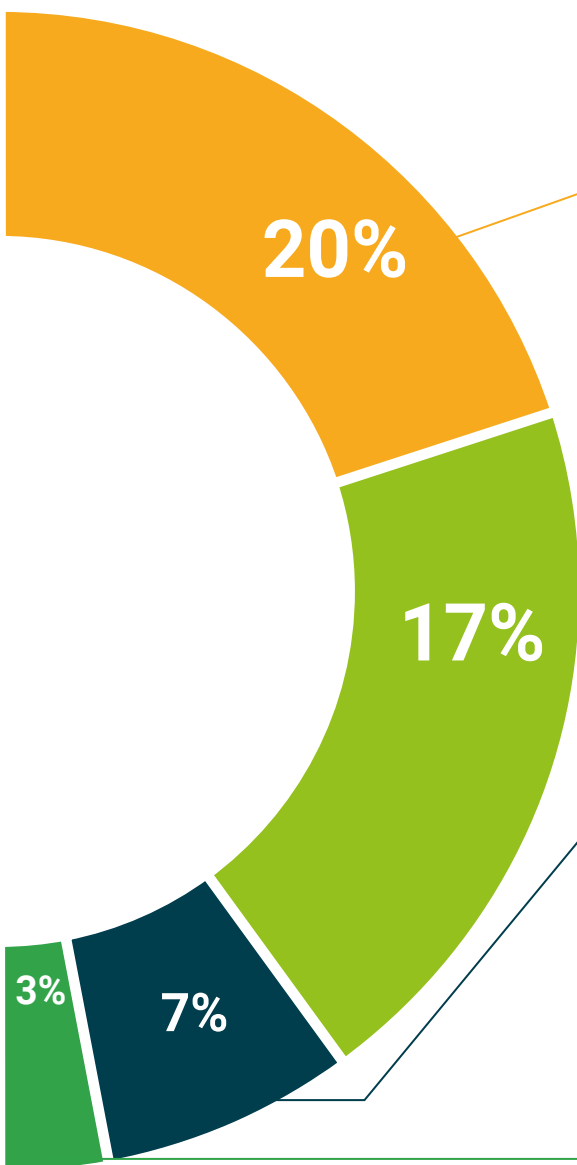
Este sistema educativo único para a apresentação de conteúdos multimédia foi premiado pela Microsoft como uma "História de Sucesso Europeu"



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





Análises de casos desenvolvidas e conduzidas por especialistas

A aprendizagem eficaz deve necessariamente ser contextual. Por esta razão, a TECH apresenta o desenvolvimento de casos reais nos quais o perito guiará o estudante através do desenvolvimento da atenção e da resolução de diferentes situações: uma forma clara e direta de alcançar o mais alto grau de compreensão.



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.



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.



Guias rápidos de atuação

A TECH oferece os conteúdos mais relevantes do curso sob a forma de folhas de trabalho ou guias de ação rápida. Uma forma sintética, prática e eficaz de ajudar os estudantes a progredir na sua aprendizagem.



07

Certificação

O Advanced Master MBA em Direção e Gestão de Clínicas Veterinárias garante, para além de um conteúdo mais rigoroso e atualizado, o acesso a um grau de Advanced Master pela TECH Universidade Tecnológica.



“

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

Este **MBA em Direção e Gestão de Clínicas Veterinárias** conta com o conteúdo científico mais completo e atualizado do mercado.

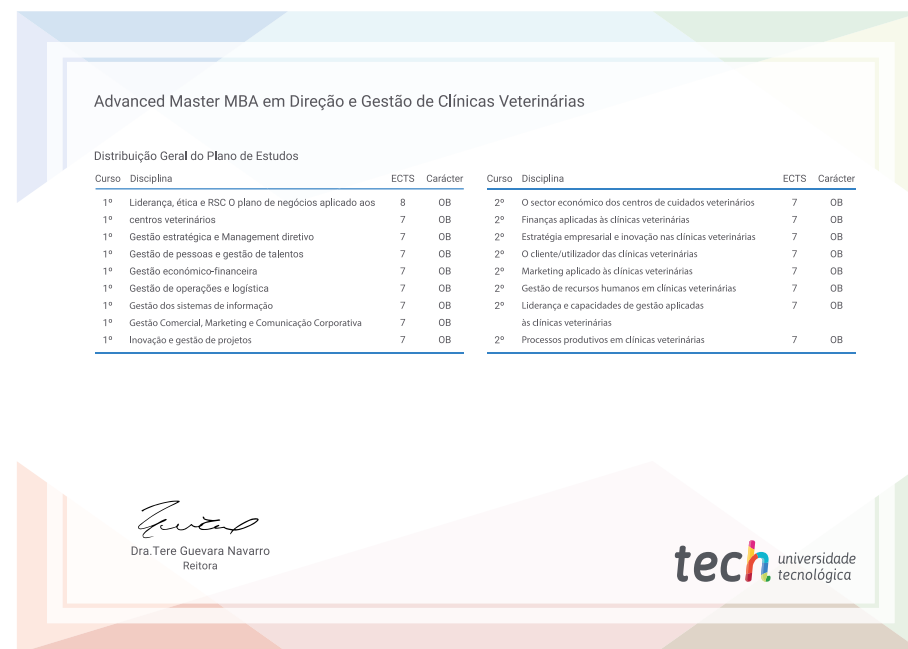
Uma vez aprovadas as avaliações, o aluno receberá por correio* o certificado correspondente ao **Advanced Master** emitido pela **TECH Universidade Tecnológica**.

Este certificado contribui significativamente para o desenvolvimento da capacitação continuada dos profissionais e proporciona um importante valor para a sua capacitação universitária, sendo 100% válido e atendendo aos requisitos normalmente exigidos pelas bolsas de emprego, concursos públicos e avaliação de carreiras profissionais.

Certificação: **Advanced Master MBA em Direção e Gestão de Clínicas Veterinárias**

ECTS: **120**

Carga horária: **3000 horas**



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

futuro
saúde confiança pessoas
informação orientadores
educação certificação ensino
garantia aprendizagem
instituições tecnologia
comunidade compromisso
atenção personalizada
conhecimento inovação
presente qualidade
desenvolvimento

tech universidade
tecnológica

Advanced Master MBA em Direção e Gestão de Clínicas Veterinárias

- » Modalidade: online
- » Duração: 2 años
- » Certificação: TECH Universidade Tecnológica
- » Créditos: 120 ECTS
- » Tempo Dedicado: 16 horas/semana
- » Horário: ao seu próprio ritmo
- » Exames: online

Advanced Master

MBA em Direção e Gestão de Clínicas Veterinárias

