



Fatores determinantes do (in)sucesso de clínicas/gabinetes particulares com a valência de terapia da fala nos distritos de Porto e Aveiro

Daniela Oliveira Moreira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Unidades de Saúde

Orientada por Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá Silva

Vila Nova de Gaia, Maio, 2011.



Fatores determinantes do (in)sucesso de clínicas/gabinetes particulares com a valência de terapia da fala nos distritos de Porto e Aveiro

Daniela Oliveira Moreira

Orientada por Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá Silva

Vila Nova de Gaia, Maio, 2011.

Resumo

A presente dissertação apresenta o resultado de uma pesquisa realizada, através da recolha de dados, nos distritos do Porto e Aveiro, onde foram analisados os fatores determinantes do (in)sucesso estratégico de clínicas/gabinetes (CG) particulares com a valência de terapia da fala (TF). Inicia com a apresentação de algumas considerações conceptuais relativas à empresa, organização e inovação. De seguida, são descritos os principais passos a dar em Portugal para a constituição de uma empresa e é feita uma abordagem aos temas da viabilidade estratégica de um projeto e do conceito de plano de negócios. A parte teórica do presente projeto de investigação encerra com os fatores de sucesso e insucesso empresarial descritos na literatura.

Neste trabalho, procura-se analisar as principais determinantes de sobrevivência das novas empresas ligadas à área da TF. Para tal, procedeu-se à recolha de dados junto de proprietários e/ou gestores de CG particulares com TF, nos distritos de Porto e Aveiro, selecionados a partir da base de dados da Entidade Reguladora da Saúde (ERS), das Páginas Amarelas Online e da Internet com as palavras-chave: “clínicas, gabinetes, terapia da fala”.

Os resultados estatisticamente tratados e analisados evidenciam a importância dos seguintes fatores como estatisticamente significativos para o sucesso de uma CG privada com TF nos distritos de Porto e Aveiro: maior antiguidade da CG, maior número de utentes, de concorrentes e de TF a trabalhar, assim como a realização de rastreios na área da TF.

Fatores como: proprietário com formação na área da gestão, maior número de valências, publicidade e acessibilidades na CG, parecem contribuir para o aumento das hipóteses de sobrevivência de CG particulares com TF nos distritos de Porto e Aveiro, ainda que não sejam estatisticamente significativos.

Em contrapartida, a falta de um plano de negócios parece ser um fator que influencia o insucesso destas CG.

Palavras-chave: Terapia da Fala; Empresas; Fatores de sobrevivência empresarial; Fatores de insucesso empresarial

Abstract

The current thesis presents the results of a research, through the assembly of data in Oporto and Lisbon districts, in which the determining factors for strategic failure or success of private clinics/cabinets (CC) with Speech and Language Therapy (SLT) valence were analysed. It begins with the presentation of some conceptual considerations about companies, organisation and innovation. Then, the main steps to set up a company in Portugal are described and an approach to the themes of strategic feasibility of a project and the concept the business plan is made. The theoretical part of the current investigation project ends with the success and failure business factors exposed in literature.

In this study we try to analyse the main determinants for survival of new companies related to the SLT area. Thus, we assembled data with the owners and/or administrators of private CC with SLT in Porto and Aveiro of the country, selected from the data base of the Regulatory Entity of Health Care (REHC), the Online Yellow Pages and the Internet with the keywords "clinics, cabinets, Speech and Language Therapy".

The results, analysed and statistically treated, point out the importance of the following factors as statistically relevant for the success of a private CC with SLT in the north: higher longevity of the CC, higher number of patients, competitors and SLT to work with, as well as the performance of screening in the area of SLT.

Factors such as owner with training in management, higher number of valences, and advertising and accessibility in the CC seem to contribute to the increase of the survival chances of private CC with SLT in the northern region of the country, despite not being statistically significant.

On the other hand, the lack of a business plan seems to be a factor which influences the failure of these CC.

Keywords: Speech and Language Therapy; Companies; Factor for business survival; Factors for business failure

Reseumo

Esta tesis presenta los resultados de un estudio realizado con la recogida de datos en los distritos de Porto y Aveiro, que analiza los determinantes del estratégico fracaso de las policlínicas y oficinas (CG) con el ramo de terapia del habla (TF). Se inicia con la presentación de algunas consideraciones conceptuales sobre el negocio, la organización y la innovación. A continuación se describen los pasos principales que deben tomarse en Portugal para crear una empresa y se hace una aproximación a los temas estratégicos de la viabilidad de un proyecto y el concepto de un plan de negocio. La parte teórica de este proyecto de investigación encierra con los factores del éxito y del fracaso empresarial presentados en la literatura.

Este trabajo se propone analizar los principales determinantes de la supervivencia de nuevas empresas relacionadas con el ámbito de la TF. Para esto se hizo la recogida de datos junto de los propietarios y / o gerentes de CG particulares con TF en Porto y Aveiro, seleccionados de la base de datos de la Agencia de Reglamentación de la Salud (ERS), las Páginas Amarillas Online y la Internet con las palabras clave: "Clínicas, consultorios, terapia del habla".

Los resultados estadísticamente procesados y analizados muestran la importancia de los siguientes factores como estadísticamente significativos para el éxito de una CG privada con TF en Porto y Aveiro: mayor antigüedad de la CG, el mayor número de usuarios, competidores y TF a trabajar, así como la realización de detección de la TF.

Factores como: dueño con experiencia en gestión, un mayor número de valencias, la publicidad y accesibilidad en CG, parecen contribuir al aumento de las probabilidades de supervivencia de CG privada con TF en Porto e Aveiro, aunque no sean estadísticamente significativas.

A cambio, la falta de un plan de negocio parece ser un factor que influye en el fracaso de estas CG.

Palabras clave: Terapia del Habla; Empresas; factores sobrevivencia de negocio: factores del fracaso empresarial.

Aos Meus Pais e ao Meu Noivo

Que me ajudaram na organização do meu tempo para que me fosse possível concluir a investigação atempadamente e pormenorizadamente; que souberam entender a minha ausência nos muitos momentos desde que ingressei no mestrado.

Agradecimentos

Mais do que cumprir um ritual, é com muito orgulho que agradeço a todos os que a seguir menciono pelo encorajamento, apoio e sugestões, que me permitiram o conhecimento e tempo suficientes para realizar esta dissertação.

Ao meu orientador, Professor Doutor Eduardo Sá e Silva, pela dedicação, empenho e disponibilidade com que direcionou e acompanhou esta dissertação, assim como pelos comentários e sugestões.

Quero agradecer também ao Dr. Ilídio Pereira por me ter ajudado na análise e tratamento estatístico dos dados recolhidos.

A todos os profissionais que colaboraram na realização deste trabalho, quer na resposta à minha recolha de dados, quer na elaboração morosa, afincada e dedicada destas páginas.

Não podia deixar de agradecer às pessoas mais importante da minha vida - aos meus pais e ao meu Frederico - pelo apoio incondicional, incentivo e motivação, imprescindíveis à efetivação deste trabalho. Obrigada pela vossa presença e compreensão em cada momento de maior dificuldade deste percurso.

Por último, gostaria de estender os meus agradecimentos a todos aqueles que, de uma forma ou de outra (fornecendo ideias e/ou criticando), foram ajudando anonimamente nas inúmeras discussões ao longo deste ano.

A todos, os meus sinceros agradecimentos!

Abreviaturas e Acrónimos

TF – Terapia da Fala

CG – Clínica e Gabinete

PME – Pequenas e Médias Empresas

ERS - Entidade Reguladora da Saúde

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

BP - Banco de Portugal

INE - Instituto Nacional de Estatística

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

CEE – Comunidade Económica Europeia

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

CFE – Centro de Formalidades de Empresas

RNPC – Registo Nacional de Pessoas Coletivas

DGCI – Direção Geral de Impostos

GARC – Gabinete de Apoio ao Registo Comercial

CDAE – Centro de Documentação dos Associados Empresariais

UTA – Unidades de Trabalho por Ano

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

INETI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Alguns Conceitos Prévios: Empresa, Organização, Inovação	5
1.1 Empresa.....	6
1.2 Organização	9
1.3 Inovação	11
Capítulo II - A constituição da empresa em Portugal: Principais passos.....	14
2.1 O Empreendedor.....	15
2.2 - A ideia	17
2.3 - Infraestruturas de apoio à atividade empresarial	18
2.4 - Um primeiro balanço	20
2.5 - A envolvente externa	21
2.6 - A política comercial.....	23
2.7 – Os meios	26
2.8 – Contabilidade e finanças	28
Capítulo III - Análise da Viabilidade Estratégica de um Projeto e Plano de Negócios.....	29
3.1 Análise da viabilidade estratégica de um projeto.....	30
3.2 Plano de negócios.....	31
Capítulo IV - Fatores de Sucesso e Insucesso Empresarial	33
Capítulo V - Análise dos Resultados.....	37
5.1 Estatística descritiva	38
5.2 Estatística analítica.....	56
5.2.1 Formulação das hipóteses a testar.....	56
5.2.2 Análise das hipóteses de estudo.....	59
Conclusões	69
Referências Bibliográficas	74
Anexos	78
Anexo I - Folha de recolha de dados enviada às CG contactadas para o estudo	78
Anexo II - Carta de pedido de colaboração aos proprietários/gestores das CG contactadas para o estudo.....	80
Anexo III - Resumo da estatística descritiva	85
Anexo IV - Outputs do SPSS	86

Lista de Figuras

Figura 1: Principais passos para a abertura de uma empresa.

Figura 2: Características que o empresário deve ter vs Dificuldades enfrentadas pelo empresário.

Figura 3: Etapas que permitem aprofundar a ideia de negócio.

Figura 4: Fases para a recolha, selecção, tratamento e validação de informações várias.

Figura 5: Estratégia de Vendas.

Figura 6: Construção de um Plano de Negócios.

Figura 7: Quadro resumo de factores de sucesso e insucesso empresarial.

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Localização das CG da amostra.

Gráfico 2: Número de acessibilidades das CG da amostra.

Gráfico 3: Tipo e percentagem das acessibilidades existentes nas CG da amostra.

Gráfico 4: Ano de abertura das CG da amostra.

Gráfico 5: Ano de abertura de TF nas CG da amostra.

Gráfico 6: Habilitações Literárias dos proprietários/gestores das CG da amostra

Gráfico 7: Área de profissão dos proprietários/ gestores das CG da amostra.

Gráfico 8: Número de valências existentes nas CG da amostra, tendo em conta o número de utentes da CG.

Gráfico 9: Percentagem de profissionais das CG da amostra por categorias.

Gráfico 10: Percentagem de TF nas CG da amostra por categorias.

Gráfico 11: Percentagem de utentes das CG da amostra por categorias.

Gráfico 12: Percentagem de utentes em TF nas CG da amostra por categorias.

Gráfico 13: Público-alvo das CG da amostra.

Gráfico 14: Percentagem do valor das consultas de TF nas CG da amostra.

Gráfico 15: Percentagem que o TF recebe por consulta nas CG da amostra.

Gráfico 16: Quando TF recebe o valor das consultas.

Gráfico 17: Percentagem de rastreios de TF nas CG da amostra.

Gráfico 18: Tipo de publicidade realizado pelas CG da amostra em percentagem

Gráfico 19: Percentagem do número de concorrentes das CG da amostra por categorias.

Gráfico 20: Entidade que encaminha para TF (em %) nas CG particulares.

Gráfico 21: Tipo de protocolos (em %) existentes com as CG da amostra.

Gráfico 22: Tipo de protocolos existentes (em %) em TF nas CG da amostra.

Gráfico 23: Entidade que faz o pagamento das consultas de TF (em %).

Gráfico 24: Percentagem de CG da amostra com plano de negócios.

Gráfico 25: Percentagem de CG da amostra inscritas na ERS.

Gráfico 26: Relação entre o número de utentes das CG e o número de valências.

Gráfico 27: Relação entre o número de utentes das CG e o número de publicidade.

Gráfico 28: Relação entre o número de utentes das CG e o número de acessibilidades.

Gráfico 29: Relação entre o número de utentes das CG e o número de TF a trabalhar na CG.

Gráfico 30: Relação entre o número de utentes da CG e a sua localização.

Gráfico 31: Relação entre o número de utentes da CG e o ano de abertura da CG.

Gráfico 32: Relação entre o número de utentes da CG e o ano de abertura de TF na CG.

Gráfico 33: Relação entre o nº. de utentes da CG e as habilitações literárias do proprietário/gestor.

Gráfico 34: Relação entre o número de utentes da CG e a área profissional do proprietário/gestor.

Gráfico 35: Relação entre o número de utentes da CG e o número de profissionais da CG.

Gráfico 36: Relação entre o número de utentes da CG e o número de utentes em TF na CG.

Gráfico 37: Relação entre o número de utentes da CG e os valores pagos ao TF.

Gráfico 38: Relação entre o número de utentes da CG e quando TF recebe.

Gráfico 39: Relação entre o número de utentes da CG e o número de concorrentes da CG.

Gráfico 40: Relação entre o número de utentes em TF e a localização das CG.

Gráfico 41: Relação entre o número de utentes em TF e o ano de abertura da CG.

Gráfico 42: Relação entre o número de utentes em TF e o ano de abertura da CG.

Gráfico 43: Relação entre o número de utentes em TF e o ano de abertura de TF na CG.

Gráfico 44: Relação entre o número de utentes em TF e a profissão do proprietário/gestor.

Gráfico 45: Relação entre o número de utentes em TF e o número de profissionais da CG.

Gráfico 46: Relação entre o número de utentes em TF e o valor que TF recebe.

Gráfico 47: Relação entre o número de utentes em TF e quando TF recebe.

Gráfico 48: Relação entre o número de utentes em TF e o número de concorrentes da CG.

Gráfico 49: Relação entre o número de utentes em TF e os rastreios realizados.

Gráfico 50: Relação entre o valor que o TF recebe na CG e o ano de abertura da CG.

Gráfico 51: Relação entre o valor que o TF recebe na CG e o valor da consulta de TF.

Lista de Tabelas

- Tabela 1: Classificação Europeia de pequenas, micro e médias empresas.
- Tabela 2: Questões relativas às oportunidades e dificuldades encontradas na elaboração de um projecto de investimento.
- Tabela 3: Média do número de valências nas CG da amostra e frequência do nº. de valências.
- Tabela 4: Frequência do número de TF nas CG da amostra.
- Tabela 5: Percentagem do valor das consultas de TF nas CG da amostra.
- Tabela 6: Percentagem que o TF recebe por consulta nas CG da amostra.
- Tabela 7: Frequências do número de publicidades diferentes feitas pelas CG da amostra.
- Tabela 8: Entidade que encaminha para TF nas CG particulares.
- Tabela 9: Frequências do número de protocolos estabelecidos com as CG da amostra.
- Tabela 10: Frequências do número de protocolos estabelecidos para TF com as CG da amostra.
- Tabela 11: Entidade que faz o pagamento das consultas de TF nas CG da amostra.
- Tabela 12: Número de CG da amostra inscritas na ERS.
- Tabela 13: Número de CG da amostra com Plano de Negócios.
- Tabela 14: Média de investimento inicial das CG da amostra.
- Tabela 15: Hipóteses de Estudo a Testar
- Tabela 16: Valores de prova (p-value) do Teste de Kruskal-Wallis. Nível de significancia de 5%.
- Tabela 17: Valores de prova (p-value) do Teste de Fisher.
- Tabela 18: Valores de prova (p-value) do Teste de Kruskal-Wallis. Nivel de significância 5%.
- Tabela 19: Resultados do teste de Kruskal-Wallis.
- Tabela 20: Valores de prova (p-value) do Teste Exacto de Fisher.
- Tabela 21: Resultados do teste Exacto de Fisher.
- Tabela 22: Resultados do teste do Teste Exacto de Fisher.
- Tabela 23: Resultados do teste Exacto de Fisher.
- Tabela 24: Resumo da estatística descritiva.
- Tabela 25: Relação entre o número de utentes das CG e o número de valências.
- Tabela 26: Relação entre o número de utentes das CG e o número de publicidade.
- Tabela 27: Relação entre o número de utentes das CG e o número de acessibilidades.
- Tabela 28: Relação entre o número de utentes das CG e o investimento inicial na CG
- Tabela 29: Relação entre o número de utentes das CG e o número de TF a trabalhar na CG.
- Tabela 30: Relação entre o número de utentes das CG e o número de protocolos da CG.
- Tabela 31: Relação entre o número de utentes da CG e a sua localização.
- Tabela 32: Relação entre o número de utentes da CG e o ano de abertura da CG.
- Tabela 33: Relação entre o número de utentes da CG e o ano de abertura de TF na CG.
- Tabela 34: Relação entre o nº. de utentes da CG e as habilitações literárias do proprietário/gestor.

Tabela 35: Relação entre o número de utentes da CG e a área profissional do proprietário/gestor.

Tabela 36: Relação entre o número de utentes da CG e o número de profissionais da CG.

Tabela 37: Relação entre o número de utentes da CG e o número de utentes em TF na CG.

Tabela 38: Relação entre o número de utentes da CG e os valores pagos ao TF.

Tabela 39: Relação entre o número de utentes da CG e quando TF recebe.

Tabela 40: Relação entre o número de utentes da CG e o número de concorrentes da CG.

Tabela 41: Relação entre o número de utentes em TF nas CG e o número de valências, número de publicidade e o número de acessibilidades da CG.

Tabela 43: Relação entre o número de utentes em TF nas CG da amostra e o número de TF a trabalhar na CG.

Tabela 44: Relação entre o número de utentes em TF nas CG da amostra e o número de protocolos existentes na CG.

Tabela 45: Relação entre o número de utentes em TF e a localização das CG.

Tabela 46: Relação entre o número de utentes em TF e o ano de abertura da CG.

Tabela 47: Relação entre o número de utentes em TF e o ano de abertura de TF na CG.

Tabela 48: Relação entre o número de utentes em TF e o ano de abertura de TF na CG.

Tabela 49: Relação entre o número de utentes em TF e a profissão do proprietário/gestor.

Tabela 50: Relação entre o número de utentes em TF e o número de profissionais da CG.

Tabela 51: Relação entre o número de utentes em TF e o valor que TF recebe.

Tabela 52: Relação entre o número de utentes em TF e quando TF recebe.

Tabela 53: Relação entre o número de utentes em TF e o número de concorrentes da CG.

Tabela 54: Relação entre o número de utentes em TF e os rastreios realizados.

Tabela 55: Relação entre o valor que o TF recebe e o ano de abertura da CG.

Tabela 56: Relação entre o valor que o TF recebe e o valor da consulta de TF.

Introdução

As PME enfrentam várias dificuldades comuns a todas as empresas, independentemente da dimensão, mas é nas menores que se apresentam em toda a sua extensão e intensidade. Segundo Barros (1978), quanto menor é a empresa, maior é o número de problemas encontrados e a sua gravidade. Mesmo as dificuldades decorrentes do ambiente, que não dependem de decisões internas e atingem as empresas grandes e pequenas indistintamente, pesam mais sobre as últimas.

Clarke e Monkhouse (1995) apresentam uma série de problemas de origem externa e interna enfrentados pelas PME. A vulnerabilidade a influências externas reflete-se: na falta de profundidade em certas especialidades (como *marketing*); declínio da economia local; concorrência internacional crescente; e défices orçamentais nacionais. As questões internas manifestam-se: na deficiente capacidade de gestão; na pouca capacidade dos proprietários/gestores para lidar com a burocracia que o governo lhes impõe e para negociar bem com os fornecedores de capital; na falta de recursos humanos qualificados, assim como de recursos financeiros para desenvolvimento.

O sucesso e o fracasso de empresas são temas polémicos sobre os quais não há consenso mas que fascinam estudiosos, leigos, empresários e candidatos a empresários, por traduzirem a razão de ser das empresas. É muito improvável que alguém inicie ou permaneça num negócio sem almejar ou vislumbrar alguma possibilidade de sucesso e que não tenha, mesmo que inconscientemente, um conceito próprio dos fatores intervenientes nesse sucesso (Colossi, N & Duarte, R.C. 2000).

Os fatores que levam as PME ao fracasso ou ao sucesso podem advir da fase inicial de implantação da empresa, da administração da empresa já instalada, ou, ainda, ser decorrentes de restrições ambientais; podem, até mesmo, ser uma combinação destes aspetos. Colossi & Duarte (2000) defendem que a administração de uma PME difere da administração de grandes empresas por exigir do empresário conhecimentos profundos sobre todas as funções de gestão. Afirmam ainda que existem sete pontos relacionados com as várias áreas e momentos de administração, que devem ser cuidadosamente considerados para que a empresa aumente as hipóteses de sucesso:

1. Recursos humanos: o sucesso das pequenas empresas está intimamente ligado à capacidade de um grupo pequeno de indivíduos, assim como à competência administrativa do dirigente;
2. Determinação do produto: a ideia inicial do negócio e a definição, ao longo do tempo, dos produtos a serem produzidos são fundamentais;
3. Estrutura administrativa: deve-se adotar a estrutura mais condizente com os objetivos e características do negócio;
4. Aspetos fiscais e legais: o conhecimento das restrições e facilidades neste campo é decisivo na operatividade e sobrevivência da empresa;
5. Planeamento de *marketing*: o conhecimento do mercado e, em especial, do consumidor é a chave para boas vendas;

6. Planeamento das finanças: para que não haja desperdícios financeiros;

7. Crescimento planeado: a transição de tamanho da empresa é um momento muito delicado.

Porém, apesar da importância desses pontos na administração de pequenos negócios, a preocupação em atendê-los, por si só, não garante o sucesso da empresa. Da mesma forma, a negligência ou omissão de algum deles não condiciona, necessariamente, o fracasso, pois soluções alternativas e adaptações específicas a cada caso podem compensá-la. Mesmo assim, estes pontos são fundamentais na compreensão dos fatores de sucesso e fracasso de PME, tendo servido de base para esta pesquisa, ainda que não tenham sido abordados na totalidade, uma vez que as CG referidas apresentam muitas especificidades ao nível da sua constituição e administração.

No seguimento do exposto, a presente dissertação de mestrado surge da necessidade de compreender e determinar o que pode levar ao sucesso ou insucesso, assim como a viabilidade de uma CG privada com a valência de TF, determinando os fatores de sucesso e insucesso da mesma.

Desta forma, os objetivos específicos deste projeto de investigação são:

- Descrever o conceito de Empresa, Organização e Inovação;
- Definir os passos a seguir para a constituição de uma empresa com TF em Portugal;
- Explorar o conceito de viabilidade estratégica e plano de negócios;
- Determinar fatores de sucesso e insucesso de abertura de uma CG privada com TF, através da recolha de dados junto de proprietários e/ou gestores daquelas, tendo em conta as seguintes variáveis:
 - Localização e acessibilidades;
 - Tempo de existência;
 - Perfil do proprietário/gestor;
 - Valências existentes;
 - Dimensão da CG em termos de número de profissionais e de utentes;
 - Público-alvo;
 - Condições de trabalho dos TF (quanto e quando recebe);
 - Publicidade e *marketing*;
 - Concorrência existente;
 - Encaminhamentos;
 - Protocolos existentes com entidades públicas e privadas;
 - Pagamento das consultas;
 - Plano de investimento inicial;
 - Regulamentos para abertura de uma empresa desta área.

Posto isto, torna-se imperativo para a autora compreender porque há tantos espaços novos a surgir no mercado atual e apenas alguns têm sucesso, enquanto a maioria fecha portas rapidamente.

Pretende-se, sobretudo, analisar a viabilidade de um projeto de investimento relativo à criação de uma empresa de raiz na área da TF no mercado atual.

A escassez de estudos destinados a avaliar e a descrever os fatores de sucesso de insucesso de uma CG privada com a valência de TF, aliada ao interesse da autora em perceber se esse é um bom ou mau investimento a curto/médio prazo, levam à elaboração do presente projeto de investigação.

Metodologia

Realizou-se um estudo observacional de base analítica, através da recolha de dados com questões de resposta fechada a proprietários/gestores de CG particulares dos distritos de Porto e Aveiro com a valência de TF. Nos estudos observacionais não existe manipulação de intervenções diretas sobre os indivíduos em estudo, limitando-se o investigador à observação destes e suas características. Considera-se ainda que este estudo é exploratório porque proporciona, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema, assim como contribui para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados (Alves, 1991). Visa ainda aumentar a compreensão de um fenómeno ainda pouco conhecido, assim como esclarecer conceitos e ideias em função de formulação de problemas mais precisos, com o objetivo de demonstrar os fatores que influenciam de forma determinante, o (in)sucesso de CG particulares com TF. A pesquisa exploratória também ajuda os pesquisadores a aumentar o seu grau de conhecimento sobre o tema. A base analítica advém do facto do estudo descrever as variáveis em estudo, assim como estabelece relações entre estas, com o intuito de estabelecer relações de causalidade entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes em estudo.

Do ponto de vista da abordagem do problema, é uma pesquisa quantitativa. Pode-se ainda dizer que é um estudo transversal, pois não apresenta um período de seguimento, os dados são colhidos num único ponto no tempo e representam um corte transversal ou fotografia das características da população em estudo.

Numa primeira fase, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Cervo e Bervian (1983) definem pesquisa bibliográfica como aquela que pretende conhecer e analisar, a partir de referenciais teóricos já publicados (artigos, revistas, livros, dissertações, entre outras publicações), as contribuições científicas ou culturais existentes acerca de determinado assunto. Para tanto, foram realizadas pesquisas em bibliotecas; em sítios eletrónicos de busca de teses e dissertações académicas (B-ON) e em motores de busca da Internet com as palavras-chave “Terapia da Fala”, “Empresas”, “Micro, pequenas e médias empresas”, “Fatores de sobrevivência empresarial”, “Fatores de insucesso Empresarial”. Os dados obtidos por meio da revisão bibliográfica foram analisados qualitativamente pelo método da análise de conteúdo. Esse método, segundo Cooper e Schindler (2000), permite a descrição objetiva e sistematizada de uma comunicação (artigos, livros e entrevistas) para posterior análise do conteúdo.

População e Amostra

A população desta pesquisa é composta por proprietários e/ou gestores de CG particulares com TF nos distritos de Porto e Aveiro. A amostra selecionada compõe-se das clínicas referidas, tendo sido encontradas através da ERS, Páginas Amarelas Online e Internet com as palavras-chave: “clínicas, gabinetes, terapia da fala” até outubro de 2010. Foram selecionadas 90 CG aleatoriamente. A técnica de amostragem é, pois, probabilística de conveniência, apresentando-se como critérios de inclusão: ser uma CG privada com a valência de TF e os dados serem preenchidos pelo proprietário e/ou gestor da CG na sua totalidade para análise estatística válida.

Recolha e Análise de Dados

Numa primeira fase, para se elaborar o documento de recolha de dados, procedeu-se a três entrevistas a três gestores e proprietários de três CG particulares com TF. As questões colocadas foram de resposta aberta, de forma a perceber quais os itens a serem colocados no questionário, indo assim ao encontro das necessidades/objetivos do estudo. Sugestões foram aceites.

A recolha de dados é constituída por questões de resposta fechada, a fim de permitir a contemplação da solução das perguntas de pesquisa e o atendimento dos objetivos deste trabalho, assim como a rápida resposta às questões colocadas (cerca de 3 minutos), esperando-se obter uma maior colaboração. Além disso, o sistema de perguntas de resposta fechada permite o simples tratamento estatístico dos dados através do programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

O questionário foi aferido por um painel de peritos, a fim de verificar a adequação das questões face aos objetivos propostos. O questionário intercala questões relativas às CG privadas com questões relativas ao funcionamento da valência de TF. Na primeira parte, constam os dados da CG, assim como informações referentes ao perfil do proprietário/gestor. Na segunda parte, surgem os dados relativos ao funcionamento da CG e da valência em causa. O documento foi elaborado numa folha de Excel com células protegidas, para que apenas fosse possível o seu preenchimento, sem adulteração do documento original (Anexo I).

Foi enviado um total de 90 questionários às empresas do estudo existentes até outubro de 2010. As CG foram previamente contactadas via telefone para garantir uma maior colaboração por parte dos proprietários/gestores, explicando o propósito do estudo. Juntamente com a folha de recolha de dados da pesquisa, foi enviada uma carta com uma breve explicação do objetivo do estudo e pedido de colaboração (Anexo II). Após um período de 45 dias, foi iniciada a tabulação dos dados de 61 respostas (número total de instrumentos distribuídos e respondidos até aquela data), que corresponderam a 67,8% do total enviado. Contudo, apenas 39 foram contabilizadas para efeitos estatísticos por se inserirem totalmente nos critérios de inclusão.

Capítulo I

**Alguns conceitos prévios: Empresa,
Organização, Inovação**

1.1 Empresa

Uma empresa consiste numa sociedade organizada composta de meios humanos, técnicos e financeiros, reunidos tendo em vista a produção de bens e/ou serviços destinados à venda, satisfazendo as necessidades das comunidades onde se encontra inserida. Da definição técnica apresentada, conclui-se que a empresa se caracteriza principalmente por ser:

- Um organismo social;
- Um conjunto de meios;
- Um sistema de relações;
- Um centro de decisões.

Há que ter ainda em consideração que:

- A empresa não é estática;
- Existem várias formas de empresa;
- Existem empresas de várias dimensões;
- As empresas podem dedicar-se a várias atividades.

Na medida em que vivemos numa sociedade de organizações, uma empresa é um tipo específico de organização que se caracteriza pelo facto do seu fim último ser a maximização dos seus lucros; em última análise, numa empresa todos os restantes objetivos são, na verdade, meios utilizados para maximizar os lucros. No caso de uma empresa pública, o fim último poderá estar mais associado a objetivos de rendibilidade social.

As empresas podem ser classificadas de diversas formas, sendo as mais comuns a sua forma jurídica, a propriedade do seu capital, a sua dimensão e ainda o setor a que pertence.

Classificação quanto à forma jurídica: dependendo dos países, as formas jurídicas de empresas mais comuns são as seguintes:

- Sociedade por quotas: o capital é representado por quotas, cada uma das quais alocada a um determinado sócio;
- Sociedade anónima: o capital é representado por ações, as quais não estão alocadas a acionistas específicos;
- Sociedade em comandita: caracteriza-se pela existência de dois tipos de sócios, os comanditados e os comanditários.

Juridicamente, uma empresa é uma “atividade organizada com caráter económico e profissional, constituída com o fim de produzir lucro. O titular da empresa poderá ser um comerciante em nome individual ou uma sociedade” (Equipe RT, 2011).

Classificação quanto à propriedade do seu capital: a distinção mais usual é entre empresas públicas e empresas privadas:

- Empresas públicas: empresas cujo capital é detido pelo Estado ou por instituições por ele diretamente controladas;

- Empresas privadas: empresas cujo capital é detido por pessoas individuais ou por instituições privadas;
- Empresas de capitais mistos: empresas cujo capital é detido simultaneamente pelo Estado e por entidades privadas.

Classificação quanto à dimensão: a classificação das empresas, em Portugal, é definida em função dos efetivos¹ de que dispõem e do seu volume de negócios ou do seu balanço total anual das empresas (decreto-Lei n.º 372/2007 de 6 de novembro), sendo essa definição essencial para determinar quais as empresas que podem beneficiar dos programas ou políticas da União Europeia (UE) especificamente destinados às PME. Recomendação 2003/361/CE da Comissão, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (Jornal Oficial L 124 de 20.05.2003).

No caso português, é utilizada a classificação europeia:

- Microempresa: empresa com menos de 10 trabalhadores, um volume de negócios inferior a 2 milhões de euros e um balanço também inferior a 2 milhões de euros;
- Pequena Empresa: empresa com menos de 50 trabalhadores, um volume de negócios inferior a 10 milhões de euros e um balanço também inferior a 10 milhões de euros;
- Média Empresa: empresa com menos de 250 trabalhadores, um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros e um balanço também inferior a 43 milhões de euros;
- Grande Empresa: empresa com grandezas superiores às apresentadas antes.

Dimensão	Nº de Efectivos	Volume de Negócios ou Balanço Total
PME	< 250	<= 50 Milhões de Euros (VN) ou <= 43 Milhões de Euros (BT)
Micro	< 10	<= 2 Milhões de Euros
Pequena	< 50	<= 10 Milhões de Euros
Média	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	

Tabela 1: Classificação Europeia de pequenas, micro e médias empresas.

Classificação quanto ao setor a que pertence: este tipo de classificação tem que ver com a atividade desenvolvida. A principal divisão é entre setor primário, setor secundário e setor terciário:

- Setor primário: inclui as atividades diretamente relacionadas com a exploração de recursos primários, nomeadamente a agricultura, as pescas, a pecuária e a extração de minérios;

¹ Efetivos: medem-se em termos de número de unidades de trabalho por ano (UTA), isto é, de número de pessoas que tenham trabalhado na empresa ou por conta dela a tempo inteiro, durante todo o ano considerado. O trabalho das pessoas que não tenham trabalhado todo o ano ou que tenham trabalhado a tempo parcial é contabilizado em frações de UTA. Os aprendizes ou estudantes em formação profissional, bem como as licenças de maternidade, não são contabilizados.

- Setor secundário: refere-se às atividades de transformação e inclui as atividades industriais e de construção e obras públicas;
- Setor terciário: inclui as atividades relacionadas com a prestação de serviços e com o comércio, distribuição e transportes.

As empresas de pequena dimensão caracterizam-se, geralmente, por não possuírem uma solidez capaz de suportar grandes flutuações económicas. Portanto, as empresas fracassam ou sustentam-se, em alguns casos, devido à capacidade de gestão do proprietário ou gestor. Segundo Bensadon (2001:19), o que caracteriza as micro e pequenas empresas são os seus recursos muito limitados e a exigência fundamental de que o proprietário/gestor administre e mantenha o controle total sobre todos os aspetos da empresa. O autor argumenta ainda que, para a caracterização de micro ou pequenas empresas, pode ser observada a reunião dos seguintes itens:

- Estrutura organizacional simples e nem sempre claramente definida;
- Reduzido número de diretores, com a centralização de decisões no dirigente principal;
- Necessidades de especialização satisfeitas;
- Recursos altamente limitados;
- Acesso escasso às fontes de capital de giro e às inovações tecnológicas;
- Número de funcionários reduzido em relação ao setor de atividade;
- Muita mão-de-obra não qualificada – funcionários nem sempre dominam o setor onde operam;
- Recrutamento e manutenção de mão-de-obra difíceis;
- Proprietários e administração interdependentes - estreito vínculo entre o empreendedor (proprietário) e a empresa, acarretando que, em grande número de casos, o empreendedor (suas crenças, valores e personalidade) e o empreendimento se confundem;
- Normalmente, possuem alto grau de complementaridade e/ou subordinação às empresas de grande porte;
- A margem de erro aceitável é bastante pequena.

As consequências destas características não devem somente ser observadas numa ótica negativa, pois alguns desses fatores, quando associados à estrutura dos micro e pequenos empreendimentos, revelam que, ainda segundo o autor:

- “Possuem capacidade de resposta rápida às oportunidades, ameaças e imprevistos vindos do ambiente externo;
- Possuem maior flexibilidade de adequação da tecnologia, qualidade e redução de custos, em função da fragmentação das atividades;
- São criadas e operam à imagem e semelhança do empreendedor;
- Todos os setores administrados são controlados pelo empreendedor;
- Realizam um pequeno volume de operações e transações” (Bensadon, 2001).

As PME são muito importantes na economia de qualquer país. São responsáveis por grande parte da produção industrial nacional e mundial. Por isso, merecem consideração e reconhecimento crescentes por parte do Governo, órgãos empresariais, estudantes e investigadores.

Normalmente, a grande empresa desenvolve parcerias com PME para atender clientes específicos, de forma especializada, cobrindo determinada região ou indústria (Miyazaki, 1998). Drucker (1975, p. 720) já o defendia quando afirmou que empresas pequenas e grandes não são alternativas, mas sim complementares. A grande empresa depende das PME, que por sua vez, dependem da primeira. Em virtude da grande importância das PME, muitos países, como Portugal, concedem vantagens e benefícios especiais a este tipo de empresa. Na Comunidade Económica Europeia (CEE), quase todos os países possuem programas de ajuda às PME no que se refere à obtenção de financiamento. Há quatro grupos de medidas principais que podem ser distinguidas na CEE: garantias de empréstimos, empréstimos, medidas que visam a promoção de investimento em novos empreendimentos e facilidades fiscais (Junag apud Arellano, 1989 in Colossi, N & Duarte, R.C. 2000).

1.2 Organização

A sociedade humana é formada por organizações de todos os tipos e tamanhos. A vida em sociedade é facilitada pelas atividades desenvolvidas por essas organizações nos mais diversos setores de atuação. A prestação de serviços de saúde, água, energia, segurança pública, alimentação, lazer, educação, atende as necessidades humanas através das organizações (Barbosa, n.d. in Chiavenato, 2002).

Os conceitos relativos à organização fazem alusão ao termo sistema. Sistema este formado por pessoas, recursos financeiros e recursos materiais, atuando de forma conjunta para atingir os objetivos. De acordo com Chiavenato (2002), para que uma organização possa existir, deve atender aos seguintes pré-requisitos: existirem pessoas aptas para comunicarem entre elas, atuarem de forma conjunta e atingirem um objetivo comum.

É interessante ressaltar a observação de Maximiano (2004; p. 27), quando faz alusão aos objetivos de uma organização. "As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços". Desse modo, evidencia-se que uma organização não é um grupo aleatório de pessoas que estão juntas ao acaso. Ela estabelece-se consciente e formalmente para atingir certos objetivos que os seus membros não atingiriam sozinhos. Nesse sentido, Maximiano (2004) relata que "os gestores das organizações desempenham papéis, funções e tarefas planeadas e estruturadas para obter resultados operacionais que garantam a sobrevivência das organizações, em harmonia com o ambiente externo e com as condições internas".

Ainda segundo o autor (1992), "uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização, torna-se possível perseguir

e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações." Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros. A organização é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados para um objetivo comum (Maximiano, 1992).

Segundo Nunes (2005), podemos definir qualquer organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo ou individualmente, mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo pré-determinado, através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, chefiados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

Atualmente, no processo de gestão de conhecimento (GC), a informação tem um valor diferente de antigamente. Esta informação deverá ser correta (para não ter que ser reprocessada), disponível (para ser utilizada quando necessário), aplicável (para ser eficaz), padronizada (para comparação) e de custo adequado (para produzir rentabilidade ou ganhos). Aliás, dada a sua importância, pode ser considerada o nível mais alto da gestão de processos nas organizações.

Quanto maior o volume de informação e de conhecimento, mais complexo se torna para as organizações lidar com esse desafio e maior é o grau de especialização necessário para lidar com todo o conhecimento (Kick, 2005). Devido ao grande volume de informação que está disponível dentro das organizações, muitas vezes torna-se difícil selecionar o que é relevante e pode contribuir com a melhoria do desempenho global. Neste contexto, a GC pode ajudar nos processos de captura, registo e partilha do conhecimento (implícito, tácito e explícito) disperso pela organização (Tochtermann, 2000 & Pimentel e Albino, n.d.), de maneira a que esta possa alcançar os seus objetivos eficientemente (Tochtermann, 2000).

Serrano e Fialho (2003) afirmam que a GC é o conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização, reconhecendo o conhecimento como o ativo mais importante da organização. Contudo, "não há um sistema de GC que satisfaça todas as necessidades, pois a gestão é um conceito multidisciplinar que engloba tecnologia mas, também, aspetos cognitivos, culturais e organizacionais".

A capacidade para uma organização reunir informação, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou é designada de inteligência organizacional. Esta revela uma interativa, agregadora e complexa coordenação das inteligências humanas e de máquinas dentro de uma organização.

Visão, missão e objetivos de uma organização

A visão provoca o empenho de todos na missão da organização, através do trabalho realizado com base nos objetivos estratégicos. A visão, missão e objetivos são, portanto, o ponto de partida para o

planeamento formal do projeto e providenciam a energia e o sentido de orientação necessários para garantir o seu sucesso.

A Visão: refere-se aos objetivos de mais longo prazo e mais gerais, descrevendo as aspirações para o futuro. As visões com mais efeito são aquelas que criam inspiração e esta inspiração define-se, normalmente, por querer mais, maior e melhor. Então, se as visões são para inspirar, elas têm de ser comunicadas e, de preferência, a muitas pessoas.

A Missão: identifica uma visão que possa constituir-se uma referência, ideal comum para todos, orientando os comportamentos e decisões e motivando a ação. É expressa de forma qualitativa. Apesar da missão ser específica de cada organização, a definição da missão deve conter as respostas às seguintes questões:

- Qual a razão da nossa existência? Qual é o nosso propósito?
- O que é que a nossa organização tem de único ou distinto?
- Que diferenças terá daqui por alguns anos?
- Quem são, ou deveriam ser, os nossos principais clientes?
- Quais são os nossos valores, aspirações e prioridades filosóficas? (Henriques, n.d.).

Os objetivos são aquilo que a organização pretende atingir. Concretizam a missão e englobam os valores que se pretendem conseguir obter no futuro, como resultado da atividade da organização (Henriques, n.d.).

Tal como a definição da missão tenta tornar a visão mais específica, os objetivos são tentativas de tornar a missão mais concreta.

1.3 Inovação

Desde 1970 que o tema da inovação tem atraído o interesse de investigadores, estudiosos e empresários. Na última década, a inovação passou a ser reconhecida como um fator essencial à competitividade das organizações, sendo uma forte estratégia a ser utilizada.

A palavra inovar, do latim, significa “tornar novo”, “renovar”. O termo inovação traduz-se pelo ato de inovar, ou seja, é a exploração com sucesso de novas ideias.

“Novidades” encontradas em organizações nem sempre podem ser consideradas inovações. Novidade é originária do latim *novitate*, que se reporta à qualidade ou carácter de novo, uma inovação referente a algo já existente, um uso novo para algo já existente. Neste contexto, Zaltman et al (1973) argumentam que, enquanto toda a inovação implica mudança, nem toda a mudança implica inovação. Conforme os autores, a definição de inovação pode ser entendida como uma ideia, uma prática ou um artefacto material percebido como novo, relevante e único, adotado num determinado processo, área ou por toda a organização.

A inovação como fator crítico de sucesso

Ser diferente não significa necessariamente ser capaz de criar valor. Para que tal aconteça, é necessário que a inovação se constitua como vantagem competitiva. Por isso, é importante discutir condições em que a inovação se transforma numa vantagem competitiva que permita às empresas consubstanciar, de fato, a sua capacidade diferenciadora em valor (Adelino & Medina, 1999).

Criatividade é o produto do gênio humano, enquanto gerador de novas ideias, conceitos ou teorias.

Invenção é um passo à frente, no qual se delineia um produto, processo ou protótipo resultante da combinação de ideias, em que uma, pelo menos, é inteiramente nova, ou o modo como essas ideias estão combinadas é totalmente novo, produto da criatividade.

Inovação é a transformação de ideias e/ou utilização de invenções, de que resultam aplicações úteis conducentes a melhoramentos. Assim, a criatividade existe no universo das ideias, em que os processos são cognitivos; a invenção, no universo das tecnologias, em que os processos são tecnológicos; e a inovação, no universo dos mercados, em que os processos são empresariais. Uma ideia só se transforma numa invenção se puder gerar algo que funcione; uma invenção só se torna numa inovação se puder ser implementada com sucesso na sociedade. Há uma forte correlação entre a inovação, capacidade empreendedora e o desenvolvimento económico, produtividade e desempenho organizacional. Assim, torna-se imperativo que as organizações no século XXI estejam preparadas para renovar os seus produtos, serviços, processos, modelos de negócio, competências e desenhos organizacionais de forma contínua, a fim de garantir a sua adaptabilidade e conseqüente sobrevivência no mercado.

A inovação é, segundo Joseph Schumpeter (1911), o pioneiro das teorias da inovação, “o impulso fundamental que coloca e mantém em movimento a engrenagem da economia”. A razão, segundo o autor, para que a economia saia de um estado de equilíbrio e entre num boom (processo de expansão), é o surgimento de alguma inovação, do ponto de vista económico, que altere consideravelmente as condições prévias de equilíbrio. Exemplos de inovações que alteram o estado de equilíbrio são: a introdução de um novo bem no mercado, a descoberta de um novo método de produção ou de comercialização de mercadorias; a conquista de novas fontes de matérias-primas ou, por fim, a alteração da estrutura de mercado vigente, como a quebra de um monopólio.

A introdução de uma inovação no sistema económico é chamada por Schumpeter (1911) de “ato empreendedor”, realizado pelo empresário, visando a obtenção de um lucro. O lucro é o motor de toda a atividade empreendedora, segundo o autor, não uma simples remuneração do capital investido mas um “lucro extraordinário”, isto é, o lucro acima da média exigida pelo mercado para que haja novos investimentos e transferências de capitais entre diferentes setores.

De acordo com o Manual de Oslo (2005) “inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”

Baptista (1999) refere que o processo de inovação, como todas as atividades da empresa, tem dificuldades associadas, motivadas por causas internas ou por causas externas, nomeadamente o mercado e a concorrência. Os riscos de inovar resultam, na generalidade das situações, da combinação destes dois tipos de causas. Entre os principais, incluem-se os riscos de:

- O produto não satisfazer as necessidades do cliente, não sendo por isso aceite pelo mercado ou sendo-o dificilmente;
- A inovação implicar elevados investimentos que podem não ser rentabilizados ao longo do ciclo de vida do produto;
- A concorrência aproveitar a inovação, desenvolvendo rapidamente um imitação de uma forma mais eficiente ou que ultrapasse a inovação inicial pela incorporação de alguns elementos distintivos;
- Existir escassez de meios financeiros para tornar efetiva a ideia inovadora;
- Verificar-se incapacidade para implantar a inovação;
- Assumir um risco demasiado elevado, levando os financiadores do projeto a exigir uma remuneração superior, difícil de satisfazer;
- Ser ultrapassado por parceiros quando a inovação é feita em parceria/risco de transferência de know-how;
- A empresa tornar-se dependente do novo produto;
- Criar-se uma concentração excessiva de recursos e atenções no novo produto, em detrimento da qualidade e da comercialização dos produtos já existentes.

Capítulo II

**A constituição da empresa em Portugal:
principais passos**

A primeira coisa a fazer para abrir uma empresa, seja em que ramo for, é uma análise de mercado, sendo a gestão do conhecimento a base para tal tarefa. Quando se começa uma empresa, é preciso ter em atenção fatores como o tipo de negócio, os concorrentes e a rentabilidade da empresa. Para tal, é necessário fazer uma pesquisa de mercado, para descobrir se existe mercado para o produto ou serviços que se pretende comercializar (IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento).

Após terminar a fase de análise do mercado, dever-se-á desenvolver um plano de negócios, que mais não é do que um documento que assinala todos os passos a dar até ser criada uma empresa, ajudando a focar os objetivos. Existem planos de negócio muito simples e existem planos de negócio extremamente elaborados. Tudo depende do tipo de negócio que se pretende começar e também dos apoios necessários. Caso seja necessário o financiamento de um banco ou de investidores, é preciso apresentar um plano de negócios bastante detalhado para os convencer de que a empresa vai ser rentável. Nestes casos, dever-se-ão incluir análises de mercado, plano de gestão e planos financeiros (IAPMEI). O plano de negócios permite ao empreendedor analisar as deficiências e potencialidades da sua ideia, além de prever os possíveis problemas e possibilitar uma visão mais ampla para avaliar a viabilidade da ideia de negócio. O plano de negócio não assegura o êxito do negócio, mas mostra a direção a seguir, podendo ser um diferencial competitivo prévio na hora de iniciar, expandir e gerir o negócio, ou ainda, ao lançar um produto e/ou serviço novo no mercado (Barreiro e Silva, 2004).

Desenvolvidos os planos, tem de ser criada a empresa legalmente e perceber como funciona a legislação. Depois dever-se-á tratar de detalhes, como criar um número de telefone profissional, abrir uma conta bancária, criar cartões de visita, um logótipo, um carimbo, entre muitas outras coisas.

Em forma de resumo, apresentam-se de seguida os principais passos a ter em conta para a abertura de uma qualquer empresa, segundo o IAPMEI:

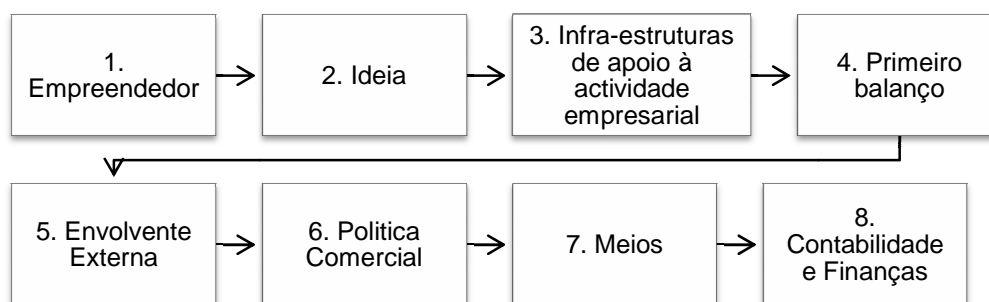


Figura 1: Principais passos para a abertura de uma empresa segundo o IAPMEI.

2.1 – O empreendedor

O perfil do empreendedor é determinante na criação de um qualquer negócio. Avaliar a qualidade de cada elemento *per se* e também a relação existente, ou que venha a existir, entre os elementos que

constituem o trinómio fundamental da criação de uma empresa (homem, ideia e mercado) é condição fundamental para a criação de uma empresa com bons resultados.

Por melhores que sejam as qualidades e competências do empresário, uma ideia só conduzirá a uma empresa bem sucedida, se corresponder a uma necessidade não satisfeita ou se for capaz de satisfazer melhor as necessidades para as quais já existe oferta de produtos ou de serviços. O potencial empresário deve possuir determinadas características e motivações que se podem tornar vantagens para a criação de uma empresa. Assim, o perfil mais comumente atribuído aos potenciais empresários tem os seguintes traços:

- Sólida experiência profissional;
- Crença na construção do próprio futuro;
- Confiança na capacidade de agir sobre os acontecimentos para modificar as situações;
- Habilidade na tarefa de convencer os outros da valia da sua ideia/projeto;
- Boa adaptação a novas profissões e situações.

Em grande parte dos casos, as maiores dificuldades encontradas pelos empresários são de ordem pessoal. Para começar, a formação académica constitui, muitas vezes, um dos principais obstáculos. A falta de conhecimentos nas áreas de gestão é também uma dificuldade de base. Raros são os potenciais empresários sem experiência que sabem como avaliar a viabilidade das suas ideias, construir um projeto e gerir, com eficácia, o seu negócio. A situação de isolamento constitui outro obstáculo de natureza pessoal. O potencial empresário deve prestar a devida atenção ao mercado para ver qual a melhor direção a seguir. Uma terceira dificuldade resulta da falta de capacidade ou medo de assumir riscos. Existe ainda outro tipo de dificuldades, sentido por aqueles que, embora tenham conseguido ultrapassar ou contornar as outras limitações, se deparam com problemas de falta de capital, de acesso ao financiamento ou crédito a taxas demasiado elevadas.

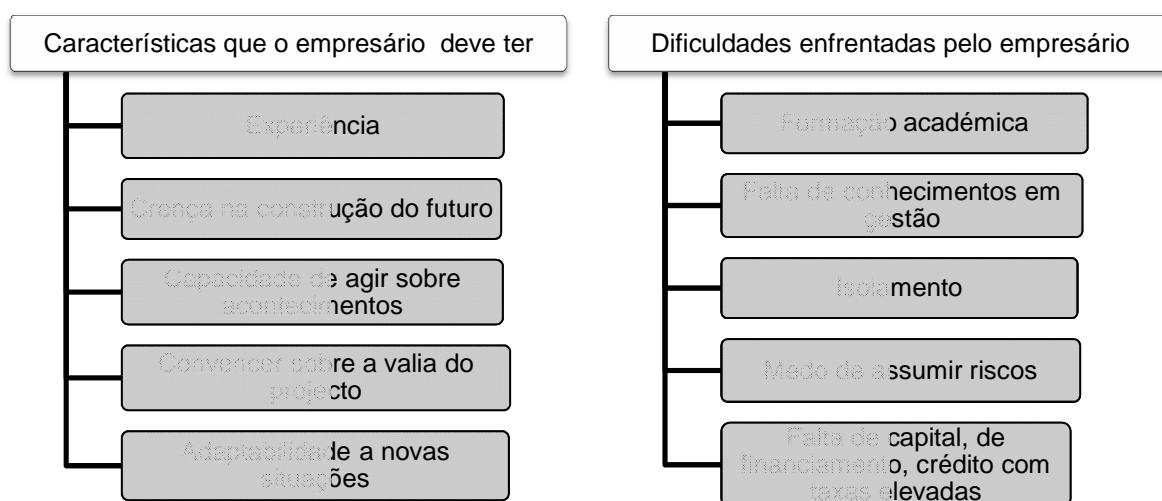


Figura 2: Características que o empresário deve ter vs Dificuldades enfrentadas pelo empresário.

2.2 - A ideia

A ideia: como encontrar, desenvolver e proteger uma ideia.

Um projeto empresarial apresenta sempre diferentes e variadas fontes de inspiração para o futuro negócio, sejam da própria experiência do empreendedor, de hobbies ou da identificação de necessidades de mercado, entre muitas outras. Independentemente da ideia, esta tem que ter uma forte componente de realismo de modo a poder ser exequível. Também poderá acontecer que, apesar da intenção de investimento, o potencial empresário não é portador de uma ideia precisa sobre a atividade da futura empresa.

Quando o potencial investidor não dispõe de uma ideia sobre o setor, produto ou serviço onde irá aplicar os seus recursos, deverá ponderar a sua experiência e qualificações profissionais, assim como os seus desejos e motivações pessoais.

Terá que ter presente o facto de que, por um lado, um produto extraordinário que interesse apenas a um número muito reduzido de clientes inviabiliza, em princípio, a nova empresa; e, por outro lado, o facto de que, por si só, novos produtos ou serviços oferecidos por uma nova empresa não se tornam automaticamente nos preferidos dos consumidores.

As considerações anteriores conduzem à necessidade absoluta de adequação entre produto e mercado.

A construção de uma ideia é, assim, o ponto de partida para a arquitetura do projeto. Neste sentido, é essencial trabalhar e desenvolver a ideia, de modo a aproximá-la de um anteprojecto de criação de empresa. Para o efeito, o IAPMEI define vários métodos relacionados com a envolvente sócio-económica ou métodos relacionados com a criatividade.

Para a análise da envolvente sócio-económica, existem 4 técnicas que permitem aprofundar a ideia:

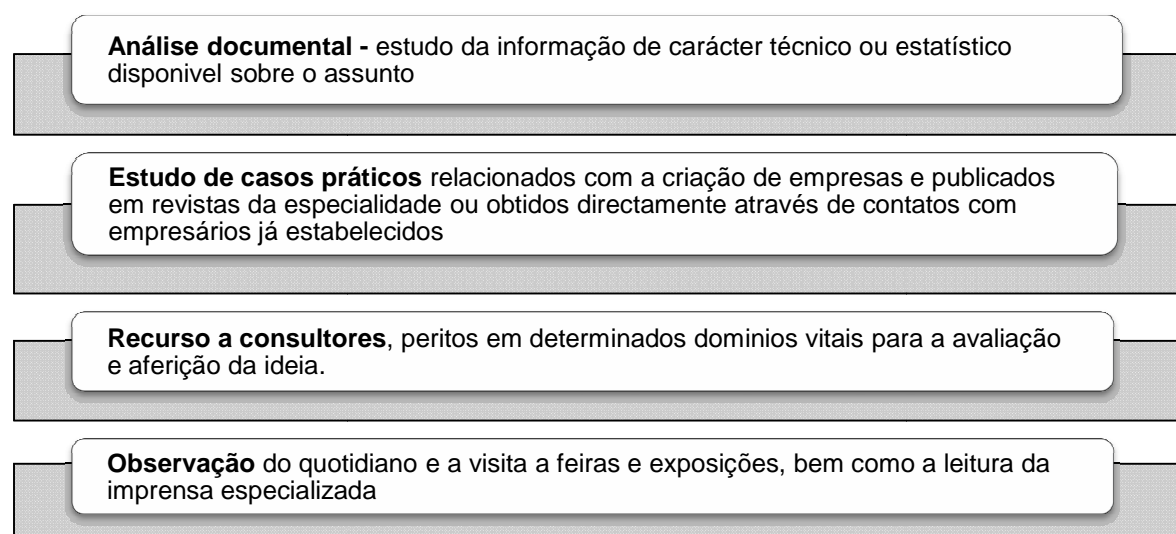


Figura 3: Etapas que permitem aprofundar a ideia de negócio.

Para o enriquecimento de uma ideia, em termos de criatividade, podem ser utilizados vários processos, sendo os mais comuns:

- O *brainstorming*² (“chuva de ideias”) - este método compõe-se de duas fases distintas: a expressão livre e, posteriormente, a avaliação, discussão, triagem e hierarquização das ideias que resistiram às críticas;
- As listas de atributos, listagem de características de um objeto e posteriores modificações e combinações, no sentido de tentar melhorar o produto;
- As associações forçadas, técnica que consiste em gerar um elevado número de ideias, relacionando-as, posteriormente, entre si. Permite, por vezes, boas aproximações ao produto ou serviço final.

Certas conceções de produtos e processos, pela sua originalidade e grau de inovação, devem ser protegidas legalmente através de um conjunto de direitos que conferem ao empresário a utilização, em exclusivo, da respetiva informação técnica, comercial e industrial, recorrendo-se, para tal, ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INETI).

2.3 - Infraestruturas de apoio à atividade empresarial

Os potenciais empresários devem conhecer a envolvente legal e socioeconómica.

A passagem da ideia à empresa implica, necessariamente, o contacto com um conjunto de entidades, cujas atribuições e atividades se enquadram no processo de criação de uma empresa. A este conjunto poder-se-á chamar “infraestruturas de apoio à atividade empresarial”.

Em primeiro lugar, há que obter informação, ter formação, saber qual o modo de financiamento, cumprir as formalidades legais e decidir o tipo de associativismo empresarial.

Assim, para aqueles que se propõem desenvolver um novo empreendimento, o conhecimento, vulgo informação, seja de carácter económico, técnico-jurídico ou estatístico, é um instrumento indispensável na economia moderna e reveste-se de particular interesse. Neste sentido, os centros tecnológicos, centros de empresas e inovação e centros de incubação poderão ser uma ajuda.

Os centros tecnológicos são organismos de apoio técnico e tecnológico a empresas de um mesmo setor industrial ou de setores afins ou complementares. Resultam da associação, por complementaridade de interesses, de empresas industriais ou das respetivas associações com organismos públicos de diferentes ministérios, nomeadamente o IAPMEI e o INETI.

Os centros de empresas e inovação são estruturas integradas na Rede de Centros de Empresas e Inovação da Comissão da Comunidade Europeia, cujos objetivos são estimular as hipóteses de sucesso de um novo negócio, com vista a potenciar adicionais oportunidades de trabalho, numa base local ou regional. Entre as atividades destes centros destacam-se a assistência na avaliação de ideias

² *Brainstorming* – técnica de grupo que tem por objetivo suscitar o aparecimento do maior número possível de ideias relacionadas com um problema específico.

e projetos inovadores, a formação na área da gestão empresarial, a assistência na área da elaboração do plano de negócios e o fornecimento de instalações e serviços comuns.

Os centros de incubação são estruturas que visam promover a criação de empresas que aumentem as potencialidades regionais por meio da inovação tecnológica ou utilizando tecnologia tradicional. Para o efeito, estes centros dispõem de instalações e de serviços de apoio logístico que são arrendados às empresas a preço de custo. Paralelamente, facultam a formação em gestão empresarial, apoiam os empresários na avaliação dos projetos, desde a conceção do produto ou serviço até à caracterização do respetivo mercado. De referir que os centros de empresas e inovação dispõem também de locais de incubação.

A formação profissional pode ser realizada por entidades públicas, privadas ou cooperativas, ou por centros de formação.

O objetivo financeiro de qualquer empresa consiste, de uma maneira geral, em conseguir, num dado momento, o financiamento necessário em condições de custo e prazos adequados. Isto é, não se trata apenas de conseguir o montante de financiamento necessário, mas sim encontrar fontes mais económicas que minimizem o risco financeiro da empresa.

Durante o percurso de criação de uma empresa, o novo empresário chegará ao momento em que se depara com a necessidade de legalização da sua futura atividade.

Em primeiro lugar, deverá escolher a forma jurídica para a sua empresa, sendo as mais comuns:

- Empresa individual / Empresário em nome individual;
- Sociedade por Quotas;
- Sociedade Anónima;

Outras formas jurídicas menos frequentes:

- Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL);
- Sociedade Unipessoal por Quotas;
- Sociedade em Comandita;
- Sociedade em Nome Coletivo;
- Cooperativas.

De seguida, deverá dirigir-se a um Centro de Formalidades de Empresas (CFE), constituído por:

- Balcão da Caixa Geral de Depósitos;
- Corpo Técnico do IAPMEI;
- Registo Nacional de Pessoas Coletivas;
- Cartório Notarial;
- Direção Geral de Impostos;
- Segurança Social;
- Gabinete de Licenciamentos;
- Gabinete de Apoio ao Registo Comercial.

No CEF, o proprietário deverá cumprir as seguintes tarefas:

- Pedido de Certificado de Admissibilidade de Firma ou Denominação de Pessoa Coletiva;
- Pedido do Cartão Provisório de Pessoa Coletiva;
- Marcação de Escritura;
- Celebração da Escritura Pública;
- Declaração de início de atividade;
- Requisição do Registo Comercial, publicação no DR e inscrição no Registo Nacional de Pessoas Coletivas;
- Inscrição na Segurança Social;
- Pedido de Inscrição no cadastro Comercial ou Industrial.

Os CEF são serviços de atendimento e de prestação de informações aos utentes que têm por finalidade facilitar os processos de constituição, alteração ou extinção de empresas e atos afins (Portal do Cidadão, 2011).

Outra classe de interlocutores que os potenciais empresários vão encontrar no processo de criação da sua empresa, ou depois deste, são as associações empresariais. Estas, sejam de que tipo forem, contribuem para a resolução de problemas que o empresário isolado enfrenta, permitindo, por exemplo, o acesso a informação económica, jurídica, técnica e estatística, organizando certames, colóquios e outros eventos. As associações também constituem uma forma de representação perante terceiros e funcionam como grupos de pressão no sentido de influenciar e alterar os condicionalismos externos à atividade empresarial.

2.4 - Um primeiro balanço

Esta fase tem como objetivo principal conhecer os pontos fortes e os pontos fracos do projeto.

A fim de integrar uns e outros na sua estratégia, o novo empresário deverá fazer um esforço no sentido de melhor os conhecer, fazendo um diagnóstico sobre si mesmo, sobre o projeto e sobre a futura empresa.

As informações recolhidas sobre o contexto são fundamentais para o promotor de um projeto de criação de empresa fazer um primeiro diagnóstico, no sentido de detetar as informações que faltam e corrigir algumas premissas. É necessário atuar com método, colocando um conjunto de questões relativas às dificuldades e oportunidades que se apresentam, no momento, no que respeita: à natureza do produto; ao mercado ou segmento do mercado escolhido; aos meios humanos, técnicos, logísticos e financeiros necessários ao arranque do projeto; à legislação especial do setor de actividade onde se pretende entrar:

Produto	O produto é suscetível de ser produzido por uma nova pequena empresa?
	Existe capacidade de oferecer ao cliente um serviço pós-venda? Em caso afirmativo, em que condições poderá esse serviço ser assegurado?
	Caso se trate de um produto já existente no mercado relativamente ao qual se pensa que há uma vantagem comparativa, procedeu-se a um teste junto dos potenciais clientes para aferir a sua aceitação?
Mercado	Qual o mercado ou segmento de mercado escolhido?
Meios	Quais os meios humanos, técnicos, logísticos e financeiros necessários ao arranque do projeto?
Legislação	Existe legislação especial para o setor escolhido? Em Portugal, determinadas atividades estão sujeitas ao cumprimento de requisitos técnicos especiais de segurança e proteção da saúde humana e do ambiente, bem como de garantias para o consumidor.

Tabela 2: Questões relativas às oportunidades e dificuldades encontradas na elaboração de um projeto de investimento.

O promotor do projeto deverá certificar-se de que está em condições de obter as licenças ou as qualificações exigidas. A recapitulação das dificuldades e das oportunidades que se abrem permitirá ver até que ponto um projeto é realizável. As informações recolhidas dão, deste modo, hipóteses de reformulação do projeto e de escolha das estratégias mais adequadas.

A avaliação da futura empresa deverá ser feita em duas perspetivas: a do interesse/oportunidade do projeto e a das funções da empresa.

Na primeira, deverão ser relacionadas as qualidades do novo empresário com as oportunidades que se abrem através da combinação dos fatores produto-mercado-meios-legislação.

Na segunda, há que ter em atenção que numa empresa é necessário assegurar várias funções: a função financeira, a função *marketing*; a função produção; a função pessoal; a função gestão e organização.

2.5 - A envolvente externa

Na linguagem dos especialistas em gestão, a envolvente externa corresponde a um conjunto de elementos que o futuro empresário não pode controlar. É o caso dos futuros clientes e dos fornecedores, assim como das empresas concorrentes cujo número, agressividade e comportamento saem, por completo, da esfera de controlo do potencial empresário. Reunindo todas as informações disponíveis sobre a envolvente externa, o futuro empresário estará em condições de avaliar a viabilidade do seu projeto e tomará consciência dos inúmeros fatores que podem condicionar o seu sucesso.

Para tal, o promotor deverá proceder à recolha, seleção, tratamento e validação de informações várias, passando, por exemplo, pelas fases seguintes:

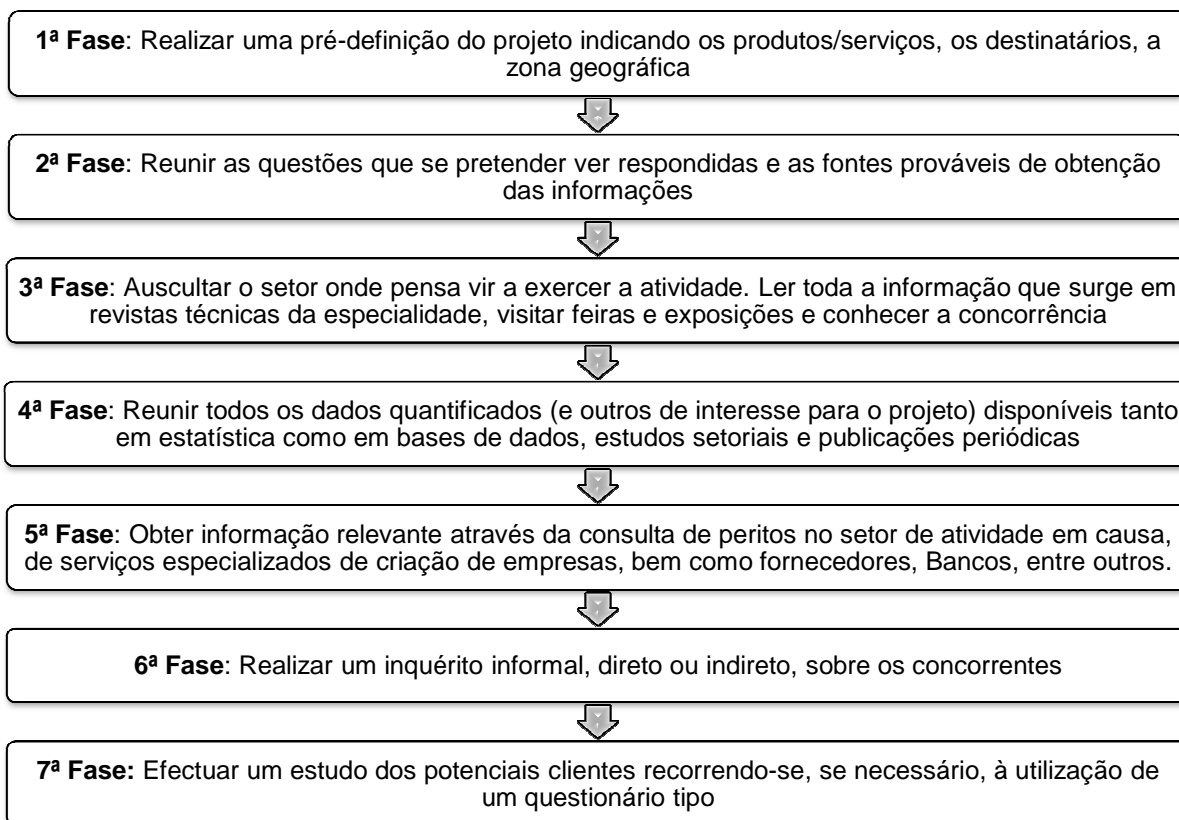


Figura 4: Fases para a recolha, seleção, tratamento e validação de informações várias.

Se possível, o promotor deverá recorrer a especialistas em estudos de mercado. Entende-se por mercado o local de encontro entre uma procura (compradores ou consumidores de um produto ou serviço) e uma oferta (produtores e distribuidores de um produto ou serviço), que ocorre num determinado contexto (leis, regulamentos, etc.). Assim, o objetivo do estudo de mercado é reunir informações fiáveis e atualizadas sobre: - a procura - a oferta - o contexto ou envolvente setorial externa.

A informação reunida permitirá procurar uma melhor adequação do produto aos clientes, definir os meios a utilizar no *marketing* do produto ou do serviço e fazer uma primeira estimativa do potencial volume de negócios.

A informação relativa à procura tem de ter em conta os hábitos, comportamentos e motivações dos potenciais clientes. É impossível conseguir uma quota de mercado ou até conceber um projeto, sem considerar esses fatores.

A oferta agrupa toda a informação sobre os produtos ou os serviços já existentes no mercado onde se pretende entrar, sobre a concorrência direta ou indireta e ainda sobre a forma como está organizado o respectivo setor. Neste sentido, convém saber:

- As características técnicas e comerciais dos produtos ou serviços existentes ou similares;

- As vantagens e desvantagens comparativas;
- A imagem, prestígio e antiguidade;
- A relação preço/qualidade;
- A assistência pós-venda;
- Os prazos de entrega;
- Os pontos fortes e fracos da concorrência;
- As condições oferecidas pelos fornecedores: preços, prazos, qualidade, condições de pagamento;
- O papel das organizações profissionais;
- As leis e regulamentos específicos do setor.

O objetivo desta recolha de informação é dar ao potencial empresário uma visão de conjunto dos produtos e serviços existentes num mercado a explorar, bem como as características quantitativas e qualitativas da concorrência.

Entre as técnicas normalmente utilizadas para o efeito referem-se as seguintes:

- Pesquisa de informação estatística junto dos diversos centros de documentação;
- Pesquisa junto de diferentes organizações profissionais;
- Recurso a bancos de dados especializados;
- Visitas a feiras e salões profissionais;
- Técnicas de compra simulada (pedido de orçamentos).

O contexto representa tudo aquilo que pode influenciar ou produzir alterações no setor de atividade onde se pretende entrar. Uma posição atenta relativamente às notícias veiculadas na comunicação social permitirá ao potencial empresário pressentir esses efeitos em domínios como a demografia; as finanças; os estilos de vida; a tecnologia e a inovação; a legislação e as regulamentações.

A resposta a estas questões processa-se, normalmente, em três fases: estudo documental, análise qualitativa (constitui a primeira etapa duma pesquisa direta de informação pelo recurso à entrevista junto dos potenciais clientes e na obtenção de uma informação rica em qualidade, tendo por base uma amostra restrita de pessoas) e análise quantitativa (corresponde ao inquérito por questionário, sendo uma sondagem que se poderá fazer a uma parte dos clientes, extrapolando, posteriormente, os elementos recolhidos à generalidade da população).

2.6 - A política comercial

A política comercial de uma empresa deve enquadrar não só os aspetos relacionados com as vendas (estratégia de *marketing* e bases de ação comercial), mas também com a estratégia de compras.

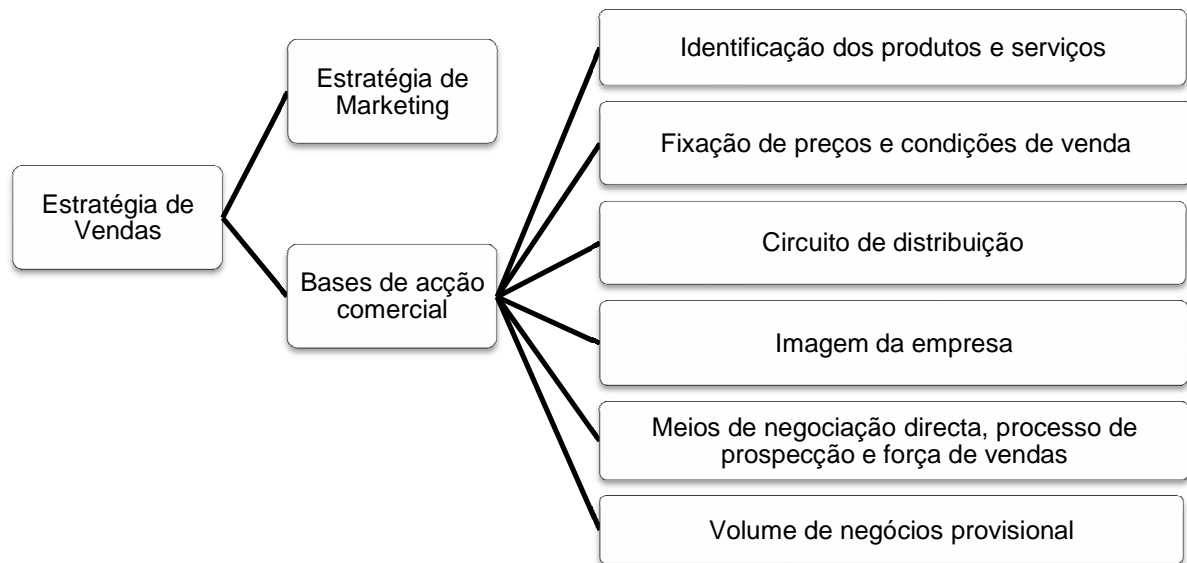


Figura 5: Estratégia de Vendas

Quaisquer que sejam os objetivos da empresa, é difícil atingi-los todos ao mesmo tempo. A atitude estratégica prende-se com um faseamento planeado, que permita a consolidação da empresa numa ótica de mercado. Assim, numa primeira fase, um dos objetivos é o crescimento do negócio, a par da rentabilidade e estabilidade da empresa.

Para atingir esses objetivos, e tendo por base a observação do mercado-alvo da empresa, torna-se imperativa a escolha do conjunto produto/mercado mais adaptado. Trata-se, portanto, de analisar as diferentes categorias de clientes – os segmentos de mercado –, quer sejam pessoas, empresas ou organismos, agrupando-os segundo as suas características fundamentais, nomeadamente:

- idade, sexo, atividade, categoria sócio-profissional, hábitos, nível de rendimento, etc., no caso de segmentos de mercado constituídos por pessoas;
- sector de atividade, número de empregados, localização, estatuto jurídico, etc., quando os segmentos de mercado são constituídos por empresas ou organismos.

Em qualquer dos casos, uma tarefa de grande importância é reunir os potenciais clientes da empresa em grupos homogéneos, fazendo-lhes corresponder diferentes categorias de produtos ou de serviços que a empresa está (ou poderá vir a estar) em condições de produzir ou de prestar.

O produto, o preço, a distribuição, a comunicação e a força de vendas constituem aquilo que, normalmente, se denomina *marketing-mix*.

Quando não se trata de um produto novo, a sua diferenciação relativamente aos concorrentes poderá ser conseguida acrescentando algo que o torne específico. Este algo tanto pode resultar de uma ação direta sobre o produto, como por intermédio de um serviço que se lhe associa e que o torna diferente

ou preferido aos olhos do cliente. É aquilo que poderá ser denominado de “qualidade percebida”, em contraposição à “qualidade intrínseca”.

Um bom preço de venda unitário é uma primeira condição para a rentabilidade e competitividade da nova empresa. Neste domínio são necessárias três estimativas:

- Custo da produção (ou de aquisição, no caso de atividade comercial);
- Preço de mercado (preço praticado pela concorrência);
- Preço psicológico (aquele que os consumidores considerem razoável).

Os canais de distribuição correspondem aos modos de venda, ou seja, aos processos disponíveis que permitem à nova empresa colocar os seus produtos ou serviços em contacto com os seus clientes. A escolha de um ou vários circuitos de distribuição deverá ter em conta as características tanto dos bens como dos segmentos de mercado.

Quando se trata de uma empresa com estabelecimento aberto ao público, é igualmente importante ter em conta os aspetos relacionados com a estrutura desse espaço, com a apresentação dos produtos, com a decoração, com a circulação dos clientes no interior do estabelecimento e ainda com a opção entre a venda tradicional com assistência ou conselho dos vendedores e o *self-service*.

Os clientes da empresa deverão ser o público-alvo da publicidade. Este aspeto condiciona tanto a estrutura da própria mensagem, como o suporte a utilizar para a fazer chegar aos destinatários. Para que a comunicação seja eficaz, há que conhecer o número de clientes a quem a mensagem se dirige e as suas características em termos de idade, sexo, categoria sócio-profissional, etc.

Determinados os destinatários, há que definir a mensagem a transmitir, a qual deverá salientar as vantagens que os consumidores podem ter se a escolha recair sobre os produtos ou os serviços da nova empresa.

Os suportes publicitários podem ser agrupados em duas grandes categorias:

- Os que permitem atingir um número muito elevado de destinatários e onde se inclui a imprensa, a afixação de cartazes, a televisão e a rádio.
- Os que, sendo mais seletivos, permitem uma maior aproximação aos potenciais clientes e integram aquilo que geralmente se designa por publicidade direta (mailing e distribuição de prospectos porta a porta).

A estes dois tipos de suporte podem juntar-se outros veículos de comunicação, de que são exemplo a publicidade no local de venda, a publicidade em brindes, a participação em feiras e exposições e as relações públicas.

O contacto entre a empresa e os clientes também pode ser feito pelos vendedores (de produtos ou serviços) – força de vendas. Assim, a atuação do vendedor é primordial para a criação de uma imagem de marca (do produto e da empresa) junto do mercado, contribuindo decisivamente para a fidelização do cliente. À força de vendas não compete apenas vender, mas também cumprir uma função de ligação entre a empresa e os clientes, transmitindo aos últimos informações sobre a empresa e vice-versa, ou seja, dando à empresa o *feedback* do seu contacto com o mercado.

2.7 – Os meios

A concretização de um projeto de criação de empresa, tendo por base as opções estratégicas feitas, em termos de produto, de mercado e também de dimensão do empreendimento, implica a reunião de um importante conjunto de meios.

Dado que a insuficiência qualitativa e quantitativa de meios é uma das principais causas de insucesso das novas empresas, o futuro empresário deverá ser rigoroso na avaliação das suas necessidades. No caso de verificar uma falha entre os meios necessários para a realização do projeto e aqueles que efectivamente estão disponíveis, deverá optar por um projeto menos ambicioso ou, em alternativa, procurar encontrar financiamentos suplementares.

O número e a complexidade das tarefas inerentes à consolidação da empresa depressa farão o empresário aperceber-se da necessidade de criação de uma equipa, quer pela via da constituição de uma sociedade, quer pelo recrutamento de colaboradores.

A constituição de uma sociedade tem por objetivo atribuir aos sócios competências complementares às do mentor do projecto, de forma a assegurar a gestão das diversas áreas funcionais da empresa.

Qualquer que seja a proveniência das pessoas dispostas a associar-se, existe um conjunto de condições prévias que devem ser verificadas para que essa associação resulte e seja duradoura, enunciando-se as seguintes:

- Existir confiança entre os associados,
- Existir respeito mútuo e reconhecimento das competências específicas;
- Existir consenso quanto aos objetivos a atingir, definindo-os com precisão desde o início;
- Repartir as tarefas de acordo com as capacidades de cada um e de tal modo que todas as funções da empresa fiquem asseguradas.

Em grande parte dos casos de criação de empresas surgem inúmeras tarefas que não poderão ser, exclusivamente, desempenhadas pelos associados, verificando-se, conseqüentemente, a necessidade de contratar pessoal. Um dos pontos fortes de uma empresa reside, exatamente, no seu pessoal e nas qualidades e capacidades de que é detentor.

Assim, o ato de recrutamento e contratação de colaboradores é uma das tarefas mais importantes do empresário ou gestor e requer alguma preparação e cuidados especiais. Deve definir-se com precisão o posto de trabalho, pormenorizando as tarefas e as responsabilidades e, sobretudo, fixar as missões que o futuro empregado deve cumprir e os objetivos a atingir. Este conjunto de informações permitirá desenhar o perfil ideal do candidato e empregar. Em seguida, deve-se procurar as pessoas que correspondam ou mais se aproximem desse perfil, recorrendo, eventualmente, aos serviços de empresas ou entidades especializadas.

Tomada a decisão de criar uma nova empresa, é imprescindível definir com o máximo rigor e alguma margem de segurança os valores necessários para a concretização dos objetivos, sendo também muito importante encontrar as respetivas fontes de financiamento.

Portanto, o montante de investimento inicial necessário corresponde, de uma forma simplificada, ao somatório das seguintes despesas:

- Despesas de investimento em capital ativo fixo tangível (exemplo: os terrenos, os edifícios, as máquinas, os equipamentos de produção e administrativos, os transportes, os seguros, o IVA e, eventualmente, as taxas aduaneiras);
- Despesas de investimento em capital intangível (exemplo: as despesas relativas à constituição da empresa - elaboração de estatutos, declarações, registos e publicações - e ainda as correspondentes a trespasses, propriedade industrial e outros direitos, estudos e projetos, despesas de arranque e ensaio, recrutamento, formação de pessoal e publicidade);
- Despesas plurianuais (decorrem da obrigatoriedade de pagamento de juros e amortizações dos empréstimos contraídos);
- Fundo de maneio (corresponde ao montante necessário para assegurar a atividade normal da empresa e destina-se à cobertura financeira dos seguintes elementos: reserva de segurança de tesouraria, crédito normal a conceder aos clientes, stocks normais de matérias-primas e subsidiárias, de produtos acabados, semi-acabados e em vias de fabrico, e de embalagens);
- Imprevistos.

Ao montante obtido com o somatório destas despesas há que deduzir os créditos normais a obter junto dos fornecedores.

A importância da previsão das necessidades em fundo de maneio justifica-se pelo facto da empresa, mesmo antes de iniciar a venda dos produtos ou dos serviços, ter que constituir um stock mínimo, além de, iniciada a atividade, existir um lapso de tempo entre a venda e a correspondente entrada de dinheiro.

Em contrapartida, a empresa beneficiará de um prazo para o pagamento aos seus fornecedores.

Independentemente do rigor do cálculo das rubricas anteriores, situações não previstas inicialmente podem alterar o montante global das necessidades de investimento. Estas situações prendem-se com desvios qualitativos do projeto decorrentes de deficiências registadas nos projetos de construção civil, na instalação, na implantação dos equipamentos e nas previsões relativas ao fundo de maneio mas, também, com desvios verificados em consequência, por exemplo, da desvalorização da moeda e da inflação.

Determinado o montante de investimento necessário, há que reunir os meios financeiros, designados por capitais, indispensáveis à sua cobertura. Da composição destes capitais fazem parte os capitais próprios e os capitais alheios.

Os capitais próprios destinam-se a assegurar o funcionamento da empresa com uma margem de segurança. Deles fazem parte o capital social, as prestações suplementares de capital, o auto-financiamento e o capital de risco.

Não sendo de esperar que os capitais próprios cubram todas as necessidades de financiamento da empresa, esta terá de recorrer a capitais alheios, cuja proveniência pode resultar de: crédito de

fornecedores, empréstimos bancários, empréstimos obrigacionistas, empréstimos dos sócios ou locação financeira mobiliária e imobiliária.

O funcionamento da empresa implica necessariamente a existência de instalações apropriadas, que podem ser obtidas por arrendamento de instalações de terceiros, compra de instalações já existentes ou compra de terreno e construção de raiz. A opção dependerá de diversos factores e deverá resultar da análise criteriosa das vantagens e desvantagens, dos custos de cada solução e das disponibilidades financeiras existentes.

A localização das instalações é mais ou menos importante conforme a natureza da atividade a desenvolver pela empresa mas, qualquer que seja o caso, não pode ser negligenciada. Evidentemente que, se o empreendimento tiver uma forte componente comercial, a escolha da localização é essencial, uma vez que terá influência direta nas vendas e nos custos de exploração. Neste caso, a escolha do local deve ter em conta:

- Os fluxos de clientes;
- A dinâmica comercial da rua ou da zona;
- As facilidades de acesso e de estacionamento;
- Os aspetos interior e exterior;
- O estudo de mercado;
- Os custos.

Se se tratar de uma atividade de serviços, a localização é menos importante que no caso anterior, devendo, no entanto, basear-se a escolha em aspetos relacionados com:

- As dimensões e disposição adequadas às necessidades do empreendimento;
- A funcionalidade das instalações;
- A localização dentro da cidade.

No caso de uma atividade industrial, mantêm-se válidos os aspetos relativos à dimensão, disposição e funcionalidade, não sendo a localização geográfica completamente neutra. Em todos os casos, deve haver o cuidado de verificar a situação legal da propriedade e a viabilidade de utilização, conforme os objetivos do projeto (IAPMEI).

2.8 – Contabilidade e finanças

A formação de recursos em contabilidade ou o recurso a profissionais neste domínio é indispensável para o empresário poder tomar conhecimento, em qualquer momento, de fatores como a sua situação patrimonial, as operações relativas ao seu negócio, as origens e aplicações dos seus fundos, os recursos de que pode dispor, permitindo-lhe ainda justificar junto dos serviços fiscais, dos credores ou da banca, entre outros, a natureza, a origem e a aplicação dos seus fundos. Cooperativas, empresas públicas e demais entidades que exerçam a título principal uma atividade comercial, industrial ou agrícola constituem entidades que, legalmente, devem dispor de contabilidade (IAPMEI).

Capítulo III

**Análise da Viabilidade Estratégica de um
Projeto e Plano de Negócios**

3.1 Análise da viabilidade estratégica de um projeto

A implementação de um projeto de investimento, quer seja relativo à criação de uma nova empresa, quer seja referente a uma organização já existente, requer a realização de uma profunda análise de mercado e de um rigoroso plano de negócios que suporte a sua viabilidade (Miranda, 2010).

O estudo de viabilidade é a análise detalhada de um projeto de investimento que tem dois objetivos básicos:

- Identificar e fortalecer as condições necessárias para o sucesso do projeto;
- Identificar e tentar neutralizar os fatores que podem dificultar as possibilidades de êxito do projeto (Kraychete, G. n/d).

O estudo de viabilidade indica as condições para que os objetivos propostos dependam mais das ações do que da sorte, fator auxiliar em situações imprevistas. Note-se que o estudo de viabilidade deve ser feito antes de se iniciar a atividade. Embora possa parecer uma observação óbvia, convém enfatizá-la, pois, na maior parte das vezes, não é isso o que normalmente ocorre na prática quotidiana dos grupos (Kraychete, G. n/d).

O estudo de viabilidade acaba, portanto, por ser um útil exercício de procura de alternativas e soluções para problemas que, por isso mesmo, muitas vezes nem chegam a acontecer.

Mesmo quando o projeto é viável do ponto de vista estritamente económico, surgem muitas tensões e conflitos pelo facto das “regras do jogo”, ou seja, questões associativas não terem sido previamente combinadas. Antes de iniciar a atividade, é preciso que cada um dos envolvidos reflita sobre as implicações do projeto em termos de compromissos e responsabilidades que terão que ser assumidos. É preciso, portanto, combinar previamente as relações de convivência que devem ser estabelecidas e assumidas por todos. É comum, por exemplo, vislumbrar-se apenas os benefícios esperados de uma atividade económica, sem antever o trabalho, as exigências e as responsabilidades que dela resultam. Neste sentido, por exemplo, podem ser formuladas as seguintes questões:

- Quem vai participar no projeto? Participam sócios e não sócios? Em que condições?
- Qual a responsabilidade de cada um dos envolvidos?
- Quem vai ser o responsável pela manutenção dos equipamentos?
- A atividade vai empregar mão-de-obra remunerada? Qual será o tipo de contrato (salário fixo, por hora de trabalho, prestação de serviços, etc.)?
- Quais são as tarefas de administração? Como serão realizadas?
- Como será feita a contabilidade da empresa?
- Como será feito o *marketing* e a publicidade? Quem será o responsável por essa tarefa?
- Qual será o destino do lucro que venha a ser obtido? Qual a remuneração dos proprietários? Fixa ou por % de lucros?

Estas são questões delicadas. Aparentemente, têm pouco que ver com a viabilidade económica em si. Mas têm muito que ver com a viabilidade do grupo se manter unido por longo tempo. E essa união, sim, tem muito que ver com a viabilidade económica do projeto.

A análise económica implica, num primeiro momento: saber escolher bem as perguntas sobre o projeto que se pretende realizar e encontrar as respostas para essas perguntas.

Num segundo momento, com base nas respostas a estas perguntas, fazer os cálculos necessários para a análise da viabilidade económica do projeto.

Para que o projeto tenha sucesso, é essencial a participação consciente de todos os envolvidos. Para tal, precisam de ter todas as informações necessárias, para que possam avaliar e decidir com conhecimento de causa sobre as implicações do projeto e sobre a responsabilidade de cada um em relação às várias atividades previstas. Este é o maior desafio para o sucesso do projeto.

3.2 Plano de negócios

O plano de negócios pode ser visto como um projeto ou como uma declaração de planos para um negócio. Salim et al. (2001:16) define-o como “um documento que contém a caracterização do negócio, a sua forma de operar, as suas estratégias, o seu plano para conquistar uma fatia do mercado, assim como as projeções de despesas, receitas e resultados”. Percebe-se porque é que o planeamento é extremamente importante para uma empresa, pois, às vezes, depositam-se todas as economias no negócio a abrir e é muito frustrante se, tempos depois, este se mostra inviável. Um diálogo muito interessante do livro *Alice no País das Maravilhas* é citado por Salim et al (2001): a personagem Alice pergunta ao gato que caminho ela deveria seguir. “Isso depende de para onde você vai”, responde o gato, pois “todos os caminhos são válidos para quem não tem para onde ir”. A obra pode até parecer totalmente direcionada para o público infante-juvenil, mas está cheia de lições para o mundo dos negócios.

A elaboração de um plano de negócios, em geral, não é um pré-requisito obrigatório para o estabelecimento e o desenvolvimento de um empreendimento. As exigências para a elaboração de um plano de negócios ocorrem quando empresas vão buscar financiamentos de médio/longo prazo ou capitalização através de um investidor institucional – apoio à criação de PME ou apoio de instituições de desenvolvimento empresarial.

Com a abertura da economia, muitas empresas começaram a ser expostas à competição e, aos poucos, o plano de negócios, que era um instrumento utilizado por grandes corporações, começa atualmente a ser utilizado como “plano de voo” para qualquer empreendimento. Um plano de negócios, como um estudo prévio do negócio, é um conceito novo para a grande maioria das pessoas que criam sua própria empresa, que, no máximo, reuniam somente informações gerais sobre a atividade e os custos iniciais do empreendimento.

O objetivo principal do plano de negócios é orientar o empreendedor em relação às decisões estratégicas do negócio antes de o colocar em prática e, também, permitir o estudo da viabilidade da implantação da sua ideia de empresa. Com isto, caso o negócio seja inviável por motivos económicos, financeiros, técnicos ou de mercado, o empreendedor verificará esta conclusão no papel e não na prática após alguns meses de funcionamento da empresa. Segundo Salim et al. (2001:15) o plano de negócios deverá conter uma série de perguntas, as quais irão auxiliar a sua elaboração. O esquema abaixo demonstra o que se deverá pensar ao elaborar o plano de negócios:

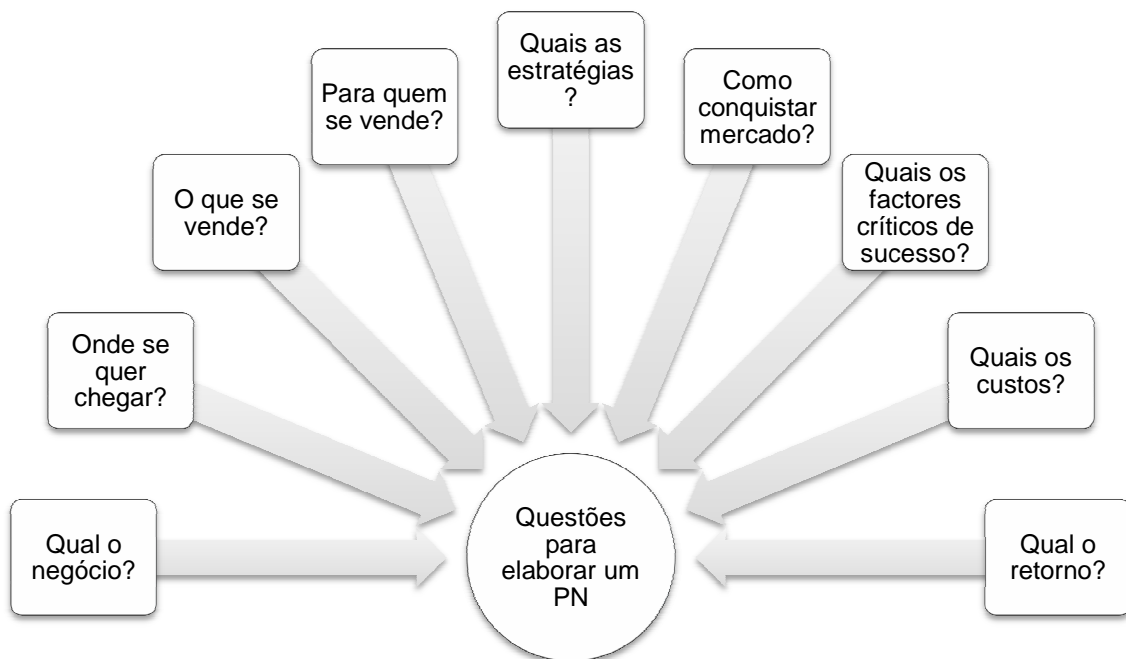


Figura 6: Construção de um Plano de Negócios (Salim, et al. 2001).

Capítulo IV

Fatores de Sucesso e Insucesso Empresarial

O sucesso e fracasso das PME estão intimamente ligados à economia nacional e são variáveis determinantes da manutenção e do crescimento da capacidade produtiva do país. Apesar da importância desse segmento para a economia nacional, os estudos nessa área são ainda escassos, uma vez que as PME não contam com recursos financeiros e humanos para realizar as suas próprias investigações. Por isso, estes têm sido viabilizados através do interesse governamental (apoio a novas empresas e criação de emprego), académico ou do patrocínio de associações empresariais.

Muitos dos principais problemas enfrentados pelas PME podem ser atribuídos ao pouco poder de negociação e à falta de fundos para promover o seu próprio desenvolvimento. Colossi, N. & Duarte, R.C. (2000) identificam 5 razões pelas quais as pequenas empresas justificam a sua sobrevivência:

- Podem competir, em certas circunstâncias, com os produtos das grandes empresas;
- Podem preencher lacunas entre a produção em massa e a produção por encomenda das grandes empresas;
- Podem produzir componentes para suprir às empresas de grande porte;
- Podem iniciar a fabricação de novos produtos (e algumas vezes expandirem-se com o crescimento da produção desses produtos);
- Podem prestar serviços e reparos para os produtos fabricados pelas grandes empresas.

A generalidade dos trabalhos empíricos sobre a temática da sobrevivência empresarial tem mostrado, de forma clara, a existência de uma relação entre o nível de sobrevivência empresarial e a idade da empresa. Esta ligação é formulada, fundamentalmente, no âmbito da ecologia organizacional, através do estabelecimento de um conjunto de *handicap* que a idade das empresas provoca na sobrevivência e no seu desenvolvimento. No caso particular da sobrevivência das novas empresas, dois tipos de *handicap* são particularmente relevantes.

Um tipo de *handicap* manifesta-se através da verificação de reduzidas taxas de sobrevivência das empresas nos primeiros anos de vida, o que levou a que, por exemplo, Geroski (1995), comparando o fenómeno da sobrevivência com o fenómeno da entrada, afirmasse que mais do que barreiras à entrada existem barreiras à sobrevivência. Este *handicap* inicial pode ser justificado pela dificuldade que as novas empresas têm na fase inicial em obter a informação e organizar os recursos, de forma a garantir níveis de eficiência semelhantes aos das empresas já estabelecidas no mercado.

Outro tipo de *handicap* está relacionado com a dimensão inicial das novas empresas (*handicap* dimensional). O facto de estas empresas iniciarem a sua atividade com dimensões claramente inferiores à média dos setores em que se inserem cria outro constrangimento à sua sobrevivência, não possibilitando uma grande capacidade para resistir face a alguns problemas económicos que possam surgir, constatando-se, na generalidade, que a probabilidade de sobrevivência se encontra positivamente relacionada com o tamanho inicial da empresa (Madruga, P & Escária, V, 2005).

Os factores críticos de sucesso derivam dos elementos a que os clientes atribuem maior valor. Com frequência, os factores críticos de sucesso divergem entre os vários segmentos de um mesmo mercado. Uma vez identificados os factores críticos de sucesso, a empresa deve efetuar uma opção

estratégica: ganhar ascendência nos atuais factores críticos de sucesso; alterar a natureza competitiva do setor e promover a reformulação dos factores críticos de sucesso.

Os factores críticos de sucesso são as variáveis de gestão que têm de ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu mercado.

Empresas que hoje são um sucesso ou que já foram um sucesso ou que já foram extintas, geralmente, apresentam ou já apresentaram o mesmo quadro de problemas comuns a todas elas. O primeiro ano de vida representa, em geral, o período de maior risco na vida de qualquer empresa, quando ela procura afirmar-se, testar a aceitação do seu produto ou serviço e criar mecanismos e instrumentos de gestão e controle (Bensadon, 2001, p.67). Bensadon (2001:19) menciona uma série de elementos que são tidos como responsáveis pelo fracasso dos empreendimentos de pequenas empresas:

- Má administração, com destaque para a falta de planeamento e a falta de competência ao nível da gestão e de conhecimento prático no ramo escolhido;
- Planos económicos/economia mutante;
- Concorrência;
- Desinformação, falta de conhecimento ou de atualização;
- Acesso restrito às fontes de informação;
- Falta de dedicação total ao negócio;
- Industrialização tardia;
- Dificuldade de acesso ao crédito e baixos investimentos;
- Elevadas obrigações tributárias e jurídicas;
- Falta de qualificação de mão-de-obra.

O ideal para uma pessoa que está sem ocupação seria, antes de tudo, empregar-se numa empresa do mesmo ramo, acumular experiência e, somente depois, partir para o desafio do negócio próprio.

Empresários de sucesso dão maior peso às variáveis, como venda e *marketing*, do que empresários de empresas extintas. Empresários de sucesso também são mais preocupados com o ambiente externo da empresa, ou seja, com o foco dirigido para o mercado.

Como foi visto, muitos são os problemas enfrentados pelas micro, pequenas e médias empresas, os quais são determinantes para as altas taxas de mortalidade encontradas. Independentemente do valor da taxa, procura-se a principal causa para o problema dos pequenos empreendimentos, já que estes são reconhecidamente responsáveis pela maior parte de empregos gerados no país. Pode-se citar a crise económica pela qual passa o país atualmente como grande obstáculo à sobrevivência das micro, pequenas e médias empresas, em função da falta de incentivos e subsídios do governo, altas taxas de juros, acesso restrito ao crédito, entre outros fatores que são diariamente discutidos. Todos os fatores citados são de difícil influência por parte do empreendedor isoladamente. Então, o que fazer para que sejam criadas melhores condições que viabilizem um cenário propício à criação e crescimento dos pequenos empreendimentos? Dornelas (2002) propõe o seguinte: “existe uma

importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planear, planear e planear”. Não basta somente sonhar para que se tenha, de uma hora para outra, o sonho transformado em ações concretas, reais e mensuráveis. É preciso que uma técnica simples passe a ser utilizada para que os sonhos se possam tornar realidade: o planeamento. O plano de negócios como ferramenta de gestão pode e deve ser usado por qualquer empreendedor que queira transformar seu o sonho em realidade, seguindo um caminho lógico e racional. É evidente que razão e raciocínio lógico não são suficientes para detetar o sucesso do negócio, pois neste caso o *feeling do administrador* não seria utilizado. O diferencial para quem deseja dar passos com sucesso estará em como traduzir esses passos racionalmente num documento que sintetize e explore as potencialidades do seu negócio, bem como os riscos inerentes ao mesmo.

Para um bom estrategista, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes. Uma potencial ameaça não é transformada numa nova oportunidade se: o pensamento estratégico na empresa for deficiente, as competências da empresa forem insuficientes, houver atraso no aproveitamento das oportunidades.

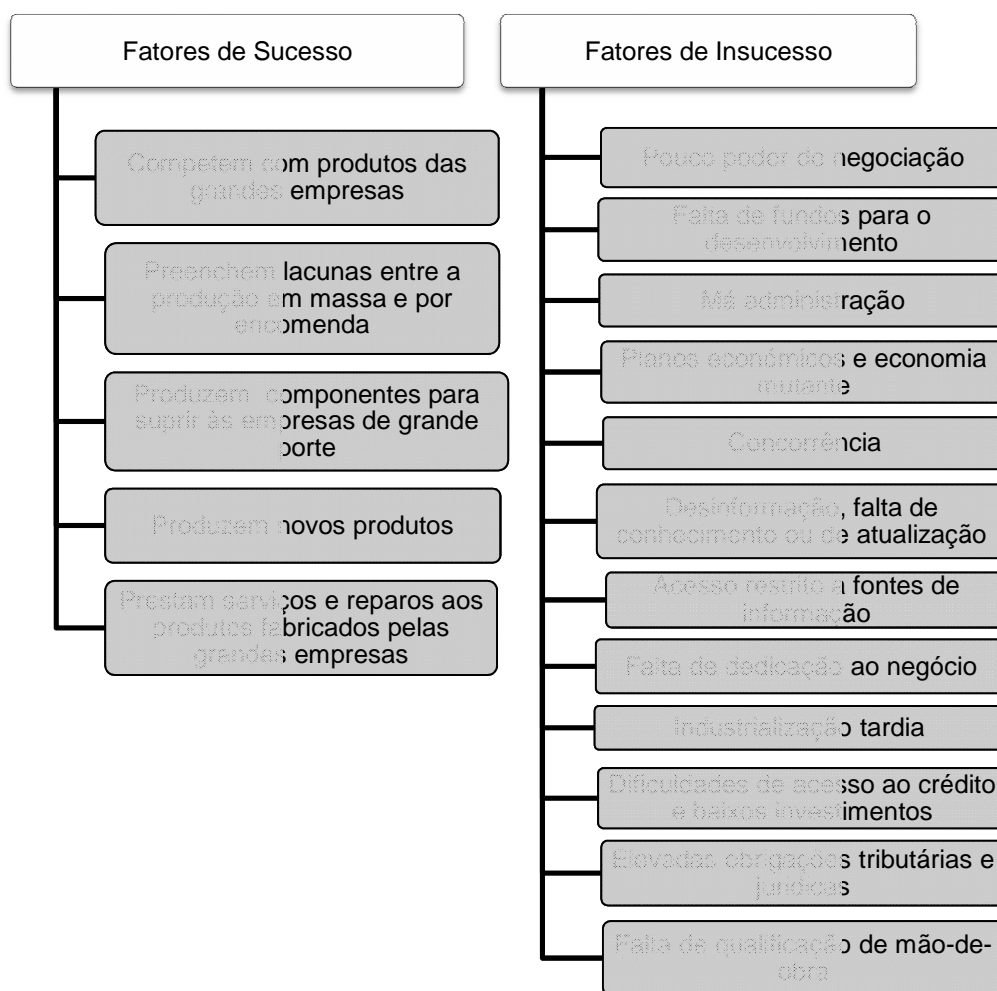


Figura 7: Quadro resumo de fatores de sucesso e insucesso empresarial

Capítulo V

Tratamento e análise dos resultados

Os dados recolhidos junto da amostra de CG³ foram introduzidos e trabalhados recorrendo ao programa informático SPSS v18.0 para o Windows. As estatísticas utilizadas são as descritas de seguida:

- Estatística Descritiva:
 - Caracterização das CG da amostra;
 - Caracterização do perfil do proprietário/gestor das CG amostra;
 - Caracterização do funcionamento das CG da amostra;
 - Caracterização do funcionamento da valência de TF nas CG da amostra.
- Estatística Analítica:
 - Utilização dos testes não-paramétricos de Kruskal-Wallis e Fisher para comparação de um ou mais grupos de variáveis independentes, respetivamente, uma vez que estes testes não são tão exigentes relativamente à forma de distribuição dos dados;
 - Os testes estatísticos foram efetuados para um nível de significância de 5%.

5.1 Estatística descritiva

Tal como se verifica no gráfico 1, 58,97% das CG da amostra localizam-se no distrito de Aveiro e as restantes 41,03% no distrito do Porto.

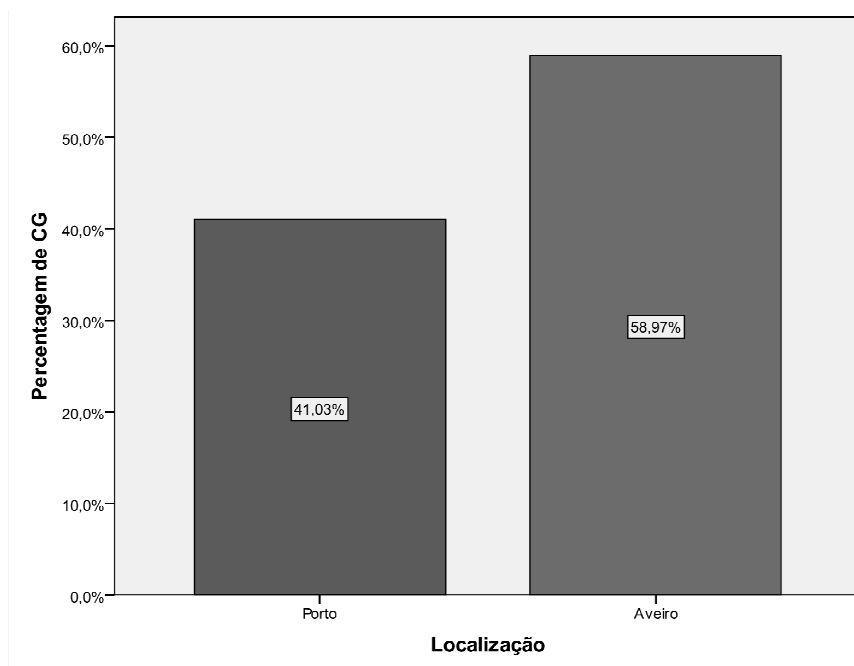


Gráfico 1: Localização das CG da amostra.

³ Note-se que na análise e discussão dos resultados das hipóteses formuladas, sempre que a autora se refere a CG (clínicas e gabinetes), refere-se às CG da amostra, sem extrapolação dos dados para a população.

No que respeita a acessibilidades, a maioria das CG (46,2%) tem 3 tipos diferentes de acessibilidades, sendo que apenas uma minoria de CG (7,7%) possui 4 tipos de acessibilidades. O táxi é único meio de transporte que permite o acesso a qualquer CG (100%), seguindo-se o autocarro (84,6%), o comboio (38,5%) e o metro, que é, claramente o meio de transporte mais restrito, até porque apenas existe na Área Metropolitana do Porto e só chega a alguns locais mais centrais.

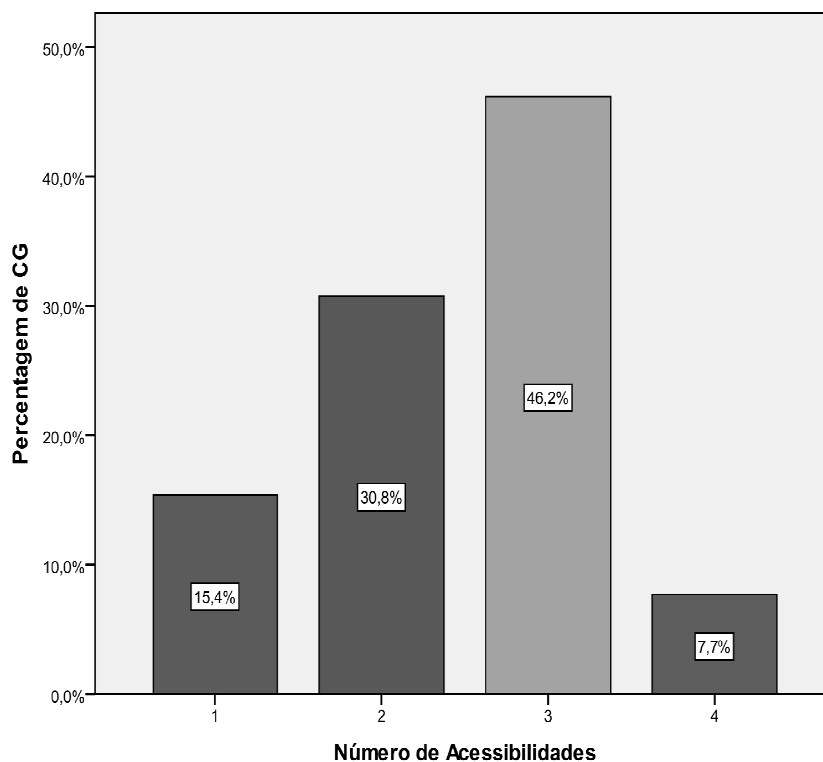


Gráfico 2: Número de acessibilidades das CG da amostra.

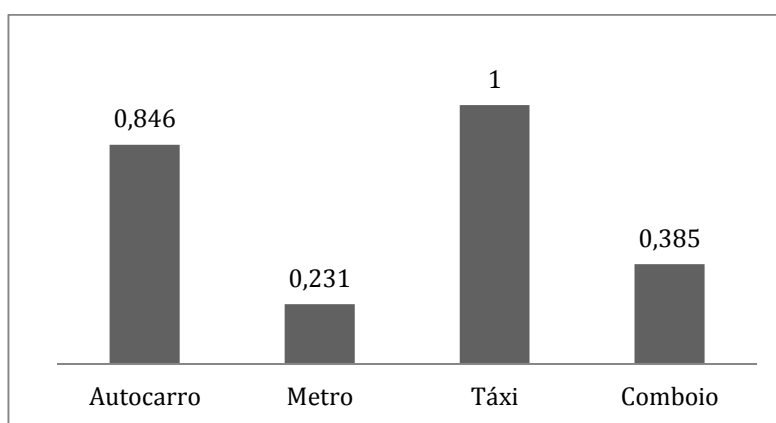


Gráfico 3: Tipo e percentagem das acessibilidades existentes nas CG da amostra.

O gráfico 4 mostra que a maioria das CG da amostra abriram portas entre o ano 2005 e 2010 (48,7%), sendo que se verifica um aumento do número de aberturas de CG ao longo dos anos, podendo indicar que:

- com o passar dos anos, as CG que sobreviveram e se mantêm em funcionamento são uma minoria (7,7%) e/ou
- com o passar dos anos, o número de abertura de CG tem aumentado exponencialmente, sendo este um negócio em expansão.

No que concerne ao ano de abertura da valência de TF nas CG, verifica-se que esta fez-se, de uma forma geral, mais tardiamente (66,6% abriu entre 2005 e 2010). Tal deve-se ao facto de a TF ser uma valência relativamente recente e em expansão, existindo cada vez mais profissionais pelo país, assim como uma maior informação e sensibilização por parte da classe médica, dos educadores/professores, assim como dos encarregados de educação para as problemáticas tratadas por estes profissionais de saúde.

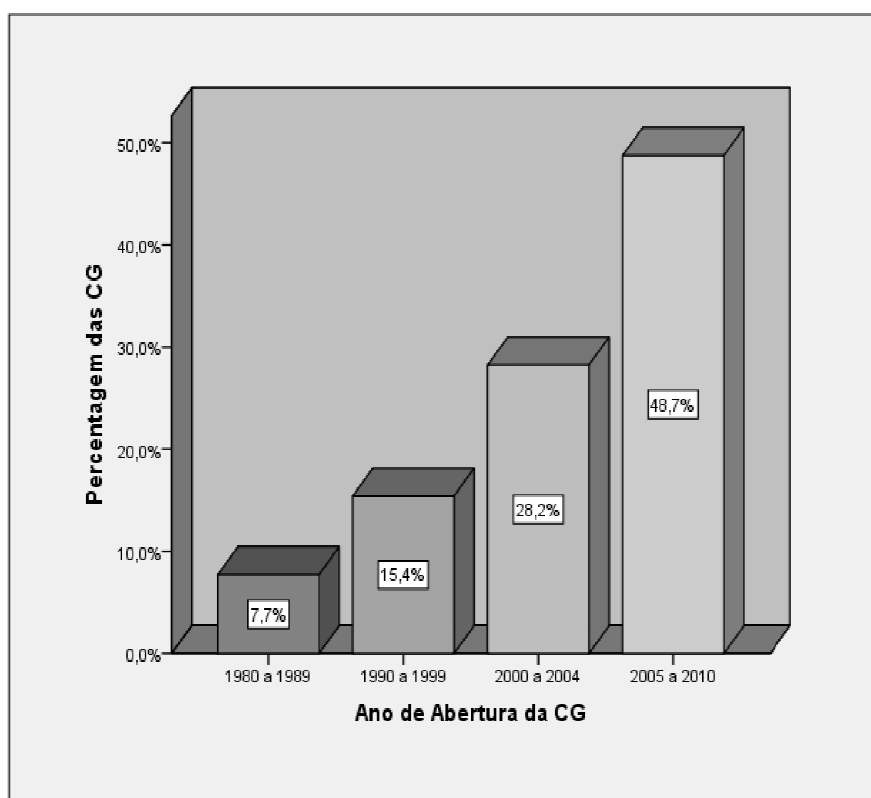


Gráfico 4: Ano de abertura das CG da amostra.

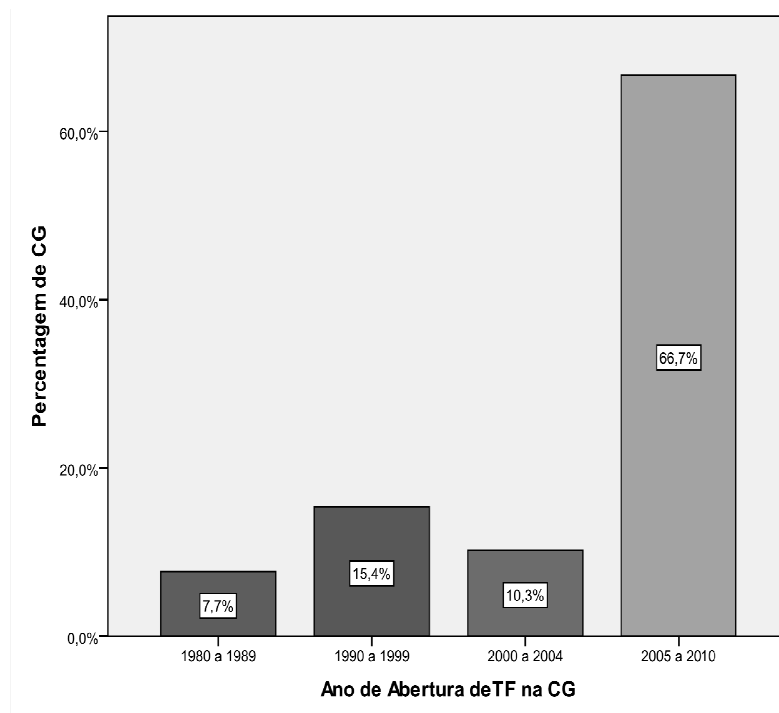


Gráfico 5: Ano de abertura de TF nas CG da amostra.

Não se pode afirmar que algum dos pressupostos é o correto, porque não há dados sobre o número de CG que fecharam desde 1990 até 2010 para se poder fazer a comparação.

No que concerne ao perfil dos proprietários/gestores das CG da amostra, observa-se que a grande maioria tem habilitação académica superior (bacharel 20,51%, licenciatura 53,85%, mestrado 17,95% ou doutoramento 2,56%), sendo que apenas 5,13% dos inquiridos tem apenas o 12.º ano de escolaridade. Observa-se ainda que 71,79% tem formação académica superior na área da saúde, contra 23,08% com formação na área da gestão. Os dados revelam, assim, que os principais investidores na abertura de CG particulares com TF são pessoas com formação académica superior na área da saúde.

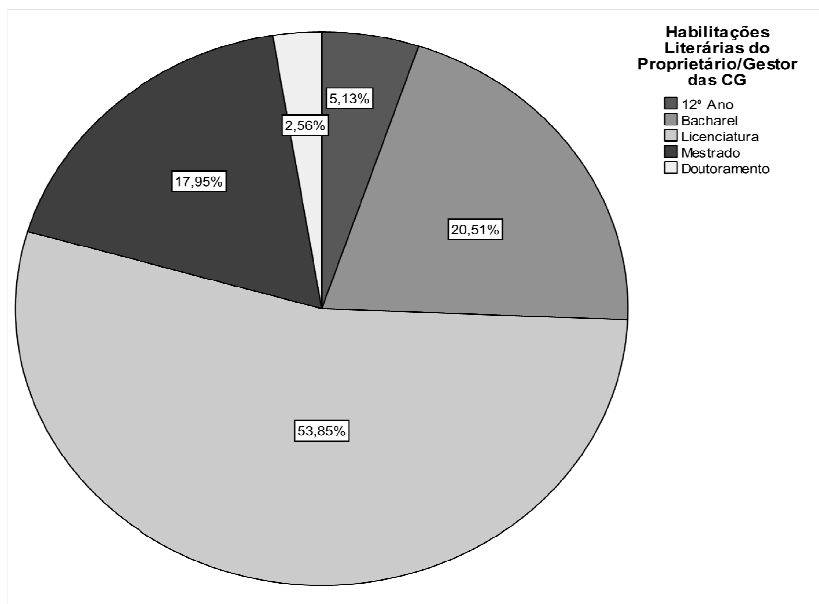


Gráfico 6: Habilitações Literárias dos proprietários/gestores das CG da amostra.

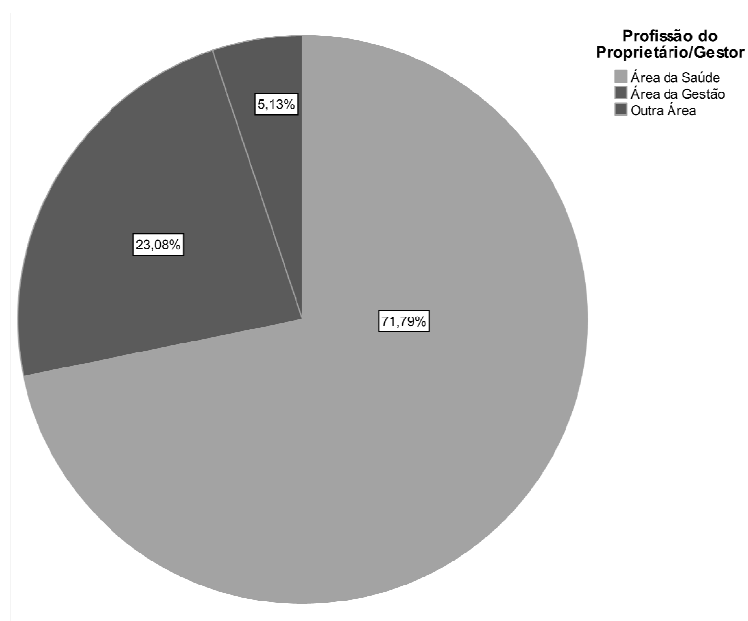


Gráfico 7: Área Profissional dos proprietários/gestores das CG da amostra.

O gráfico 8 mostra que as CG com 61 a 90 utentes são as que têm maior número de valências, sendo mais predominante a psicologia (Psic) e a terapia ocupacional (TO). As CG de pequena dimensão, até 60 utentes, têm poucas valências mas, ainda assim, continua a predominar a Psic e a TO, tal como se verifica nas CG com mais de 90 utentes.

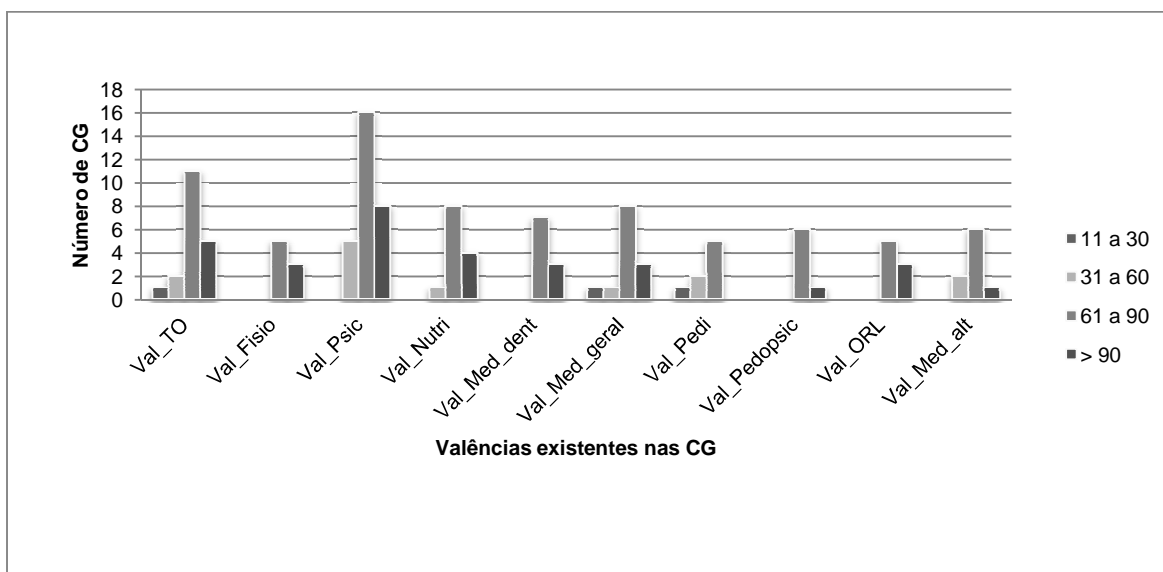


Gráfico 8: Número de valências existentes nas CG da amostra, tendo em conta o número de utentes da CG.

Segundo os dados abaixo apresentados, o número médio de valências nas CG da amostra é de 4,4 valências, sendo a maioria (30,8%) das CG da amostra têm, de facto, 4 valências em funcionamento.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Número de valências	39	1	11	4,44	2,113

Nº. de valências por CG	Frequência	Percentagem
1	2	5,1
2	3	7,7
3	8	20,5
4	12	30,8
5	4	10,3
6	5	12,8
7	1	2,6
8	2	5,1
9	1	2,6
11	1	2,6
Total	39	100,0

Tabela 3: Média do número de valências nas CG da amostra e frequência do nº. de valências.

A recolha de dados permitiu observar que em 43,6% das CG da amostra trabalham menos do que 5 profissionais e que, em 35,9%, trabalham entre 6 e 10 profissionais. Somente numa minoria trabalham

mais do que 10 profissionais (16,5%). Analisando o gráfico 10 e a tabela 3, 61,5% das CG tem apenas um TF e quase 17,9% 2 TF. Uma percentagem pouco significativa de CG tem mais do que 5 TF.

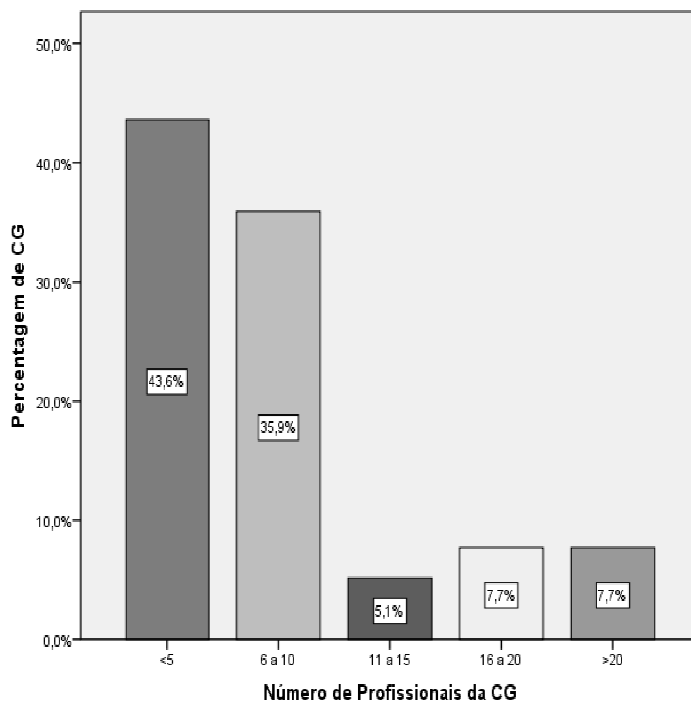


Gráfico 9: Percentagem de profissionais das CG da amostra por categorias.

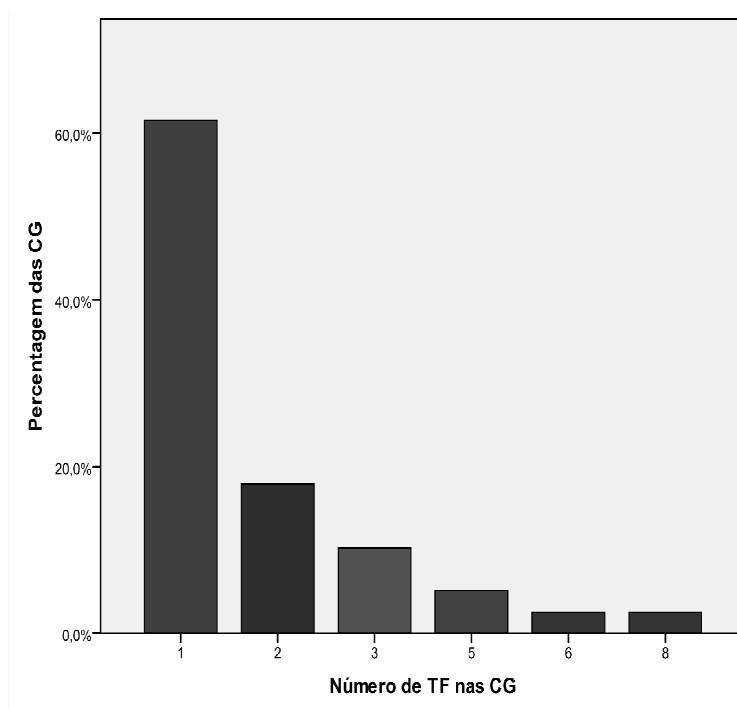


Gráfico 10: Percentagem de TF nas CG da amostra por categorias.

Nº. de TF por CG	Frequência	Porcentagem
1	24	61,5
2	7	17,9
3	4	10,3
5	2	5,1
6	1	2,6
8	1	2,6
Total	39	100,0

Tabela 4: Frequência do número de TF nas CG da amostra.

O gráfico 11 mostra claramente que a maioria das CG da amostra tem entre 61 a 90 utentes. Por sua vez, o gráfico seguinte mostra que a maioria das CG tem entre 11 a 60 utentes a frequentar TF. Poucas são as CG com menos de 10 utentes e menos ainda são as que têm mais do que 90 utentes a frequentar TF (Gráfico 12), sendo que, na amostra, existem poucas CG com mais do que 90 utentes em TF.

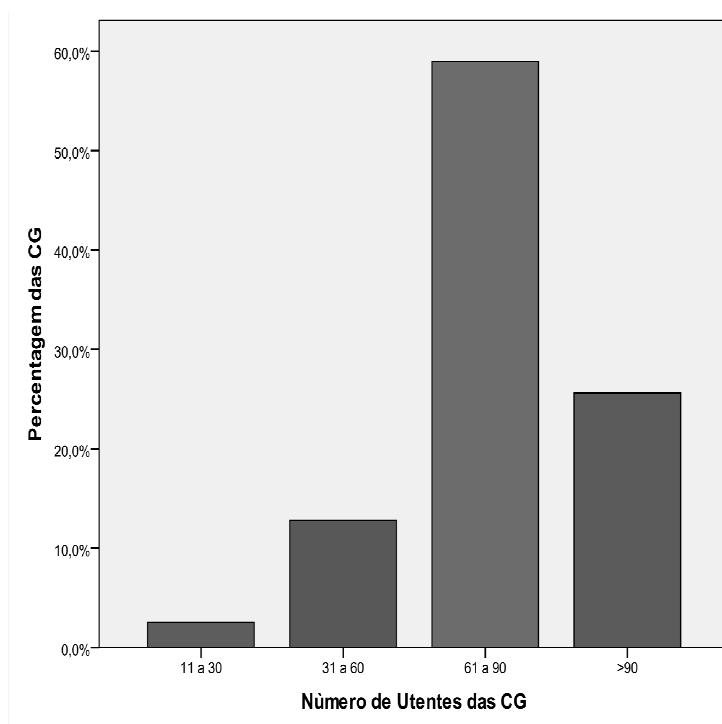


Gráfico 11: Percentagem de utentes da CG da amostra por categorias.

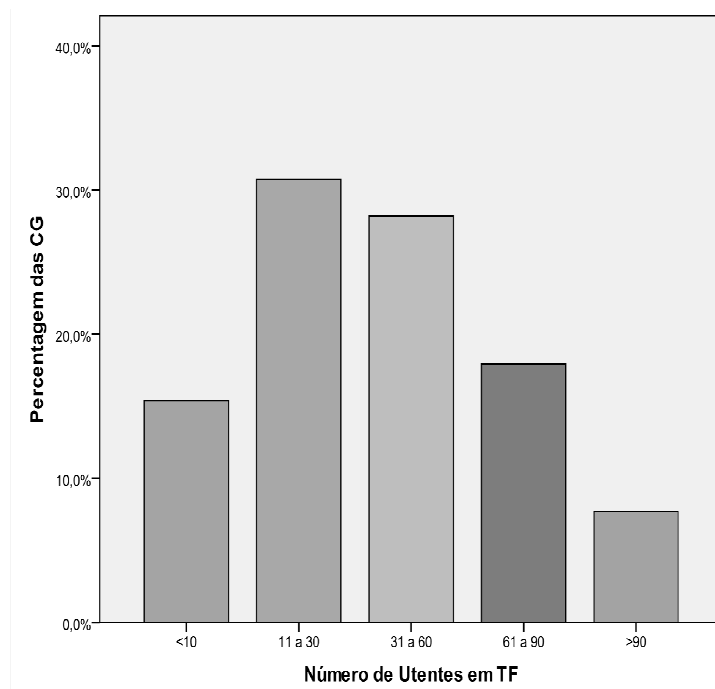


Gráfico 12: Percentagem de utentes em TF nas CG da amostra por categorias.

O público-alvo das CG da amostra está bastante distribuído entre crianças e adultos, como se pode constatar no gráfico 13.

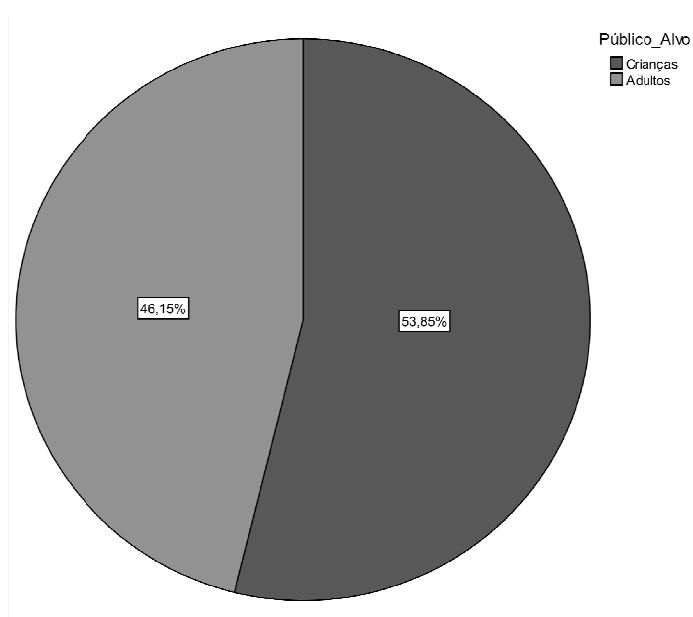


Gráfico 13: Público-alvo das CG da amostra.

O valor das consultas praticado para a valência de TF varia entre menos de 30 euros e mais de 45 euros, apesar da maioria das consultas (46,2%) custar entre 41 e 45 euros, como se pode observar na tabela e gráfico abaixo. Observa-se ainda que apenas 1 CG praticava o valor de consulta abaixo dos 30 euros e outra CG praticava o valor de consulta acima dos 45 euros.

Valor Consulta TF	Frequência	Percentagem
>30	1	2,6
31 a 35	6	15,4
36 a 40	13	33,3
41 a 45	18	46,2
>45	1	2,6
Total	39	100,0

Tabela 5: Percentagem do valor das consultas de TF nas CG da amostra.

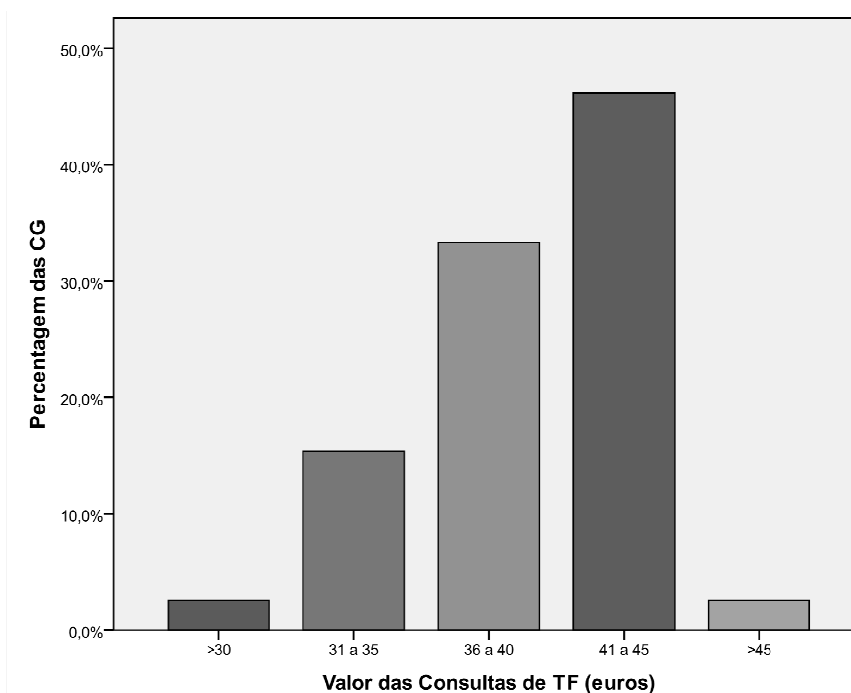


Gráfico 14: Percentagem do valor das consultas de TF nas CG da amostra.

Dos valores acima referidos, o TF que trabalha em regime de prestação de serviços recebe uma percentagem do valor de cada consulta. Mais de metade (56,4%) dos profissionais da área da TF recebem entre 51 a 75% do valor das consultas; 25,6% recebe entre 31 a 50%; 12,8% recebe mais de 75% e apenas 5,1% recebe menos do que 30% do valor da consulta.

Percentagem que TF recebe	Frequência	Percentagem
<30	2	5,1
31 a 50	10	25,6
51 a 75	22	56,4
76 a 85	5	12,8
Total	39	100,0

Tabela 6: Percentagem que o TF recebe por consulta nas CG da amostra.

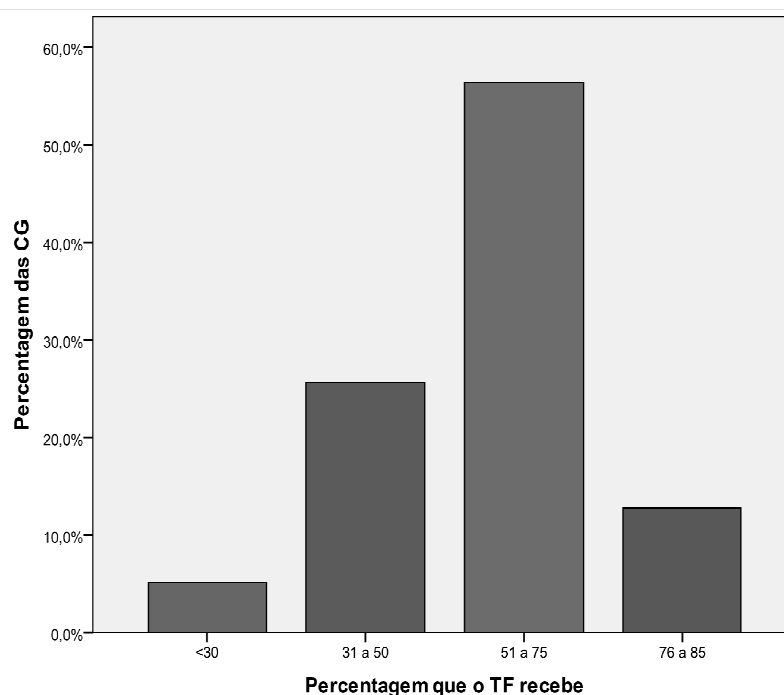


Gráfico 15: Percentagem que o TF recebe por consulta nas CG da amostra.

Numa primeira análise, verifica-se que o TF recebe grande parte do valor consulta, mas há que ter em conta que, em grande parte das CG da amostra (72%), o pagamento ao TF é feito somente aquando do pagamento do utente à CG.

Somente 15% recebe no final da consulta e 13% no final do mês.

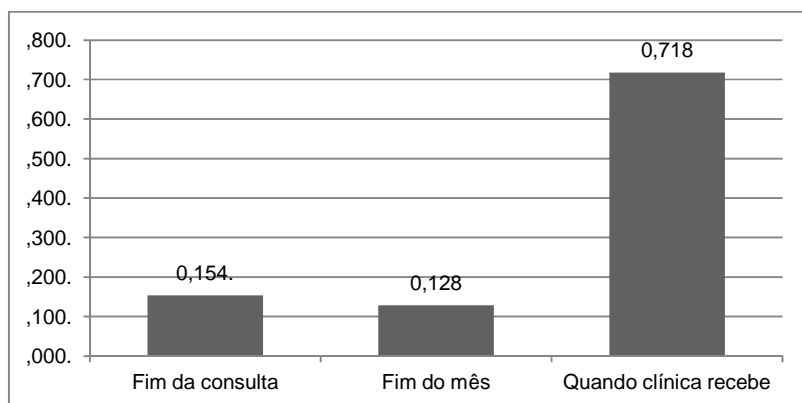


Gráfico 16: Quando TF recebe o valor das consultas.

A maioria das CG da amostra (58,97%) não realiza rastreios na área da TF, mas as restantes (41,03%) fazem-no, como mostra o gráfico 17.

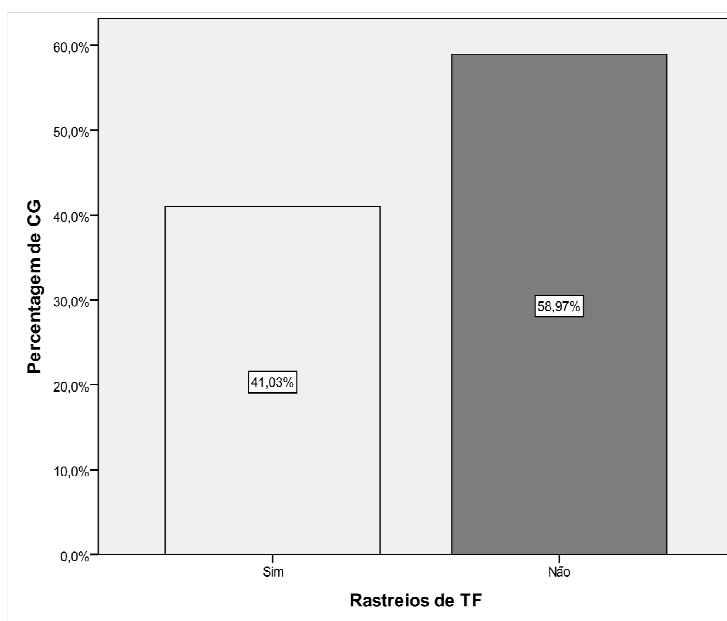


Gráfico 17: Percentagem de rastreios de TF nas CG da amostra.

Uma outra forma de ter mais clientes nas CG particulares, para além dos rastreios, está diretamente relacionada com a publicidade que é feita, sendo que a maioria faz entre 2 a 4 tipos de publicidades diferentes, havendo preferência pela internet, passa-palavra entre amigos, distribuição de flyers e anúncios em jornais. Logo de seguida, seguem-se os rastreios. A rádio é uma forma de publicidade pouco utilizada, cada vez mais em desuso.

Número de publicidade feita pela CG	Frequência	Porcentagem
0	3	7,7
1	3	7,7
2	10	25,6
3	8	20,5
4	11	28,2
5	3	7,7
6	1	2,6
Total	39	100,0

Tabela 7: Frequências do número de publicidades diferentes feitas pelas CG da amostra.

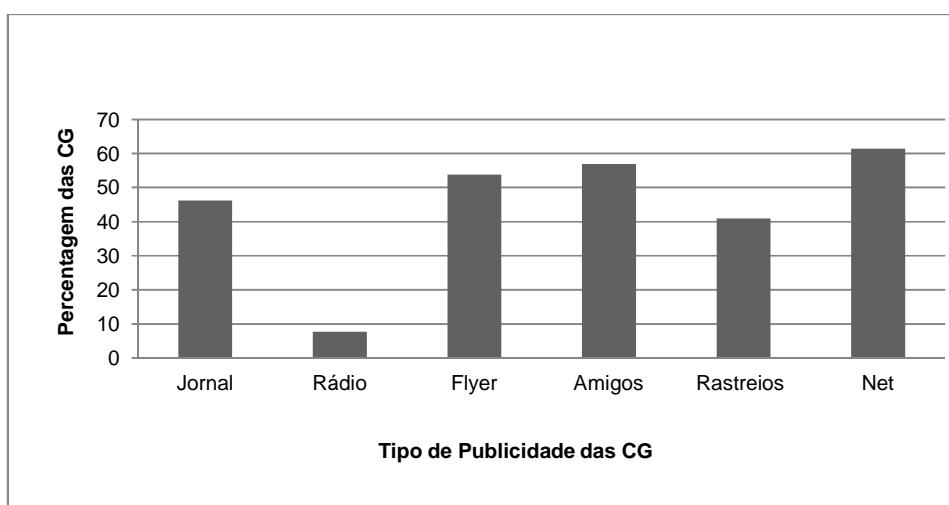


Gráfico 18: Tipo de publicidade realizado pelas CG da amostra em porcentagem.

A publicidade é feita para divulgação das CG, assim como dos seus serviços, mas também como arma de combate à concorrência. Das CG da amostra, 51,3% afirma que tem entre 3 a 5 concorrentes; 28,2% afirma que tem mais do que 5 concorrentes e 20,5% afirma ter menos de 2 concorrentes.

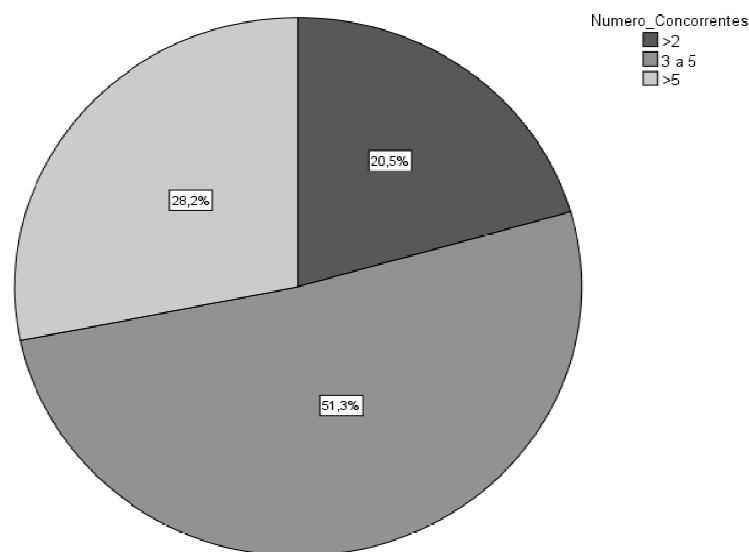


Gráfico 19: Percentagem do número concorrentes das CG da amostra por categorias.

Tal como foi referido anteriormente, o nível de informação/conhecimento acerca da terapia da fala tem aumentado ao longo dos anos, pelo que os encaminhamentos são cada vez mais frequentes. Da amostra de CG do estudo, são os próprios utentes ou os encarregados de educação destes que mais recorrem à TF nas CG particulares (94,9%), seguindo-se o encaminhamento médico (82,1%), o da escola através dos educadores e professores (66,7%) e terminando no encaminhamento pelo hospital (38,5%) (Tabela 8).

Encaminhamentos	Frequência	Percentagem
Pelo utente/pais	37	94,9
Pelo médico	32	82,1
Pelo educador/professor	26	66,7
Pelo hospital	15	38,5

Tabela 8: Entidade que encaminha para TF nas CG particulares.

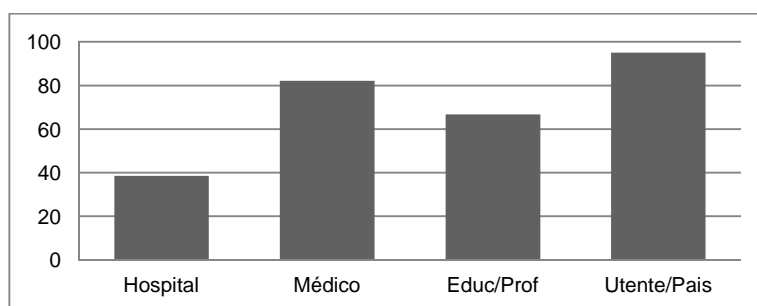


Gráfico 20: Entidade que encaminha para TF (em %) nas CG particulares.

Na tabela 9, verifica-se que 23,1% das CG da amostra não tem protocolos estabelecidos com quaisquer entidades e que 17,9% tem apenas 1 protocolo e outros 17,9% tem 2 protocolos. As CG que estabeleceram protocolos fizeram-no principalmente com seguros e Bancos. Os protocolos existentes em minoria são os realizados com as associações, ordens profissionais e universidades.

Número de protocolos da CG	Frequência	Percentagem
0	9	23,1
1	7	17,9
2	7	17,9
3	2	5,1
4	3	7,7
5	3	7,7
6	3	7,7
7	2	5,1
8	2	5,1
9	1	2,6
Total	39	100,0

Tabela 9: Frequências do número de protocolos estabelecidos com as CG da amostra.

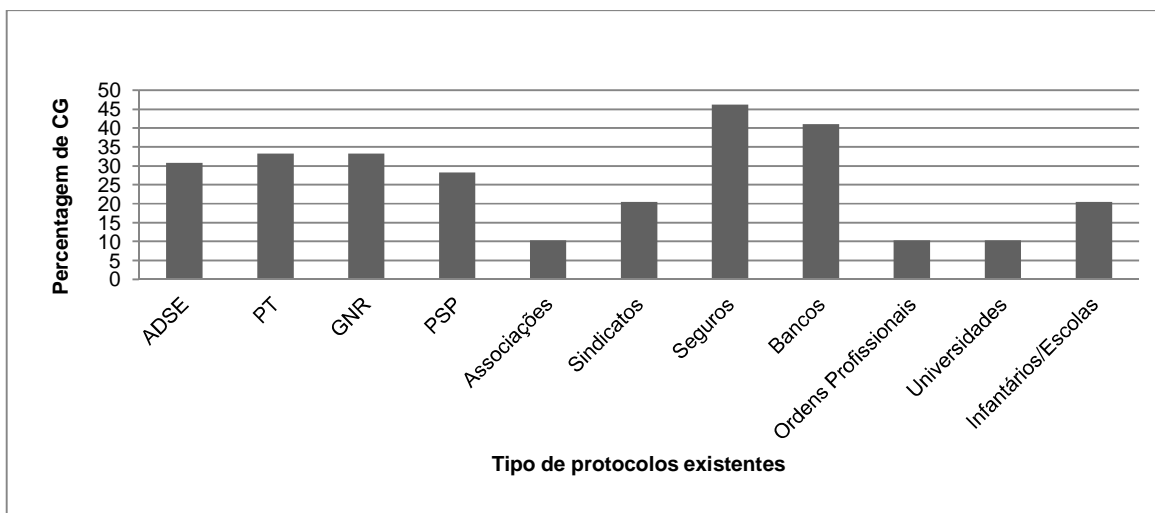


Gráfico 21: Tipo de protocolos (em %) existentes com as CG da amostra.

No que respeita aos protocolos para a valência de TF, também aqui se observa que há poucos protocolos estabelecidos, variando entre nenhum e 3, sendo a ADSE, os seguros e os bancos os mais significativos.

Número protocolos para TF	Frequência	Percentagem
0	10	25,6
1	10	25,6
2	10	25,6
3	4	10,3
4	2	5,1
6	2	5,1
9	1	2,6
Total	39	100,0

Tabela 10: Frequências do número de protocolos estabelecidos para TF com as CG da amostra.

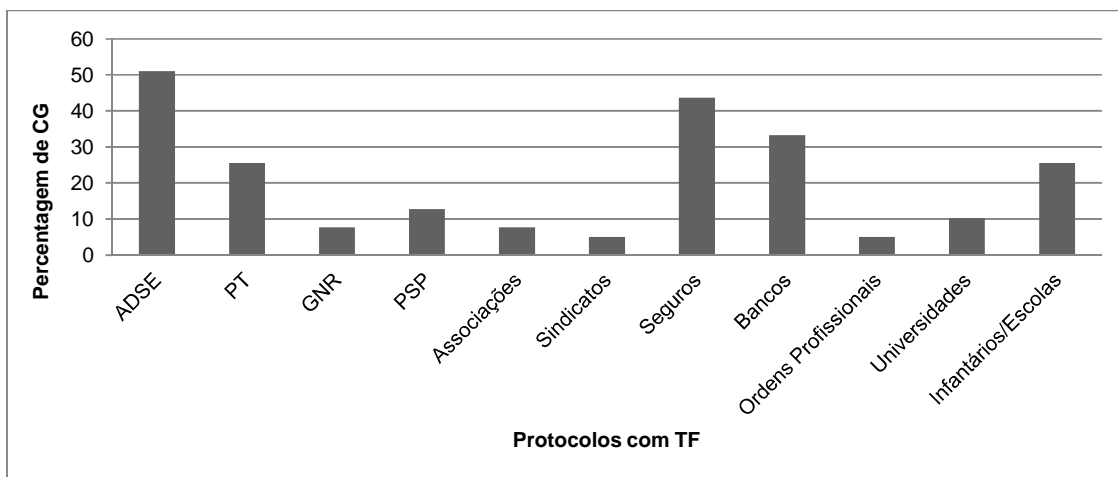


Gráfico 22: Tipo de protocolos existentes (em %) em TF nas CG da amostra.

A tabela 11 e o gráfico 23 mostram que o pagamento das consultas é feito, em grande parte, pelos próprios utentes ou pais destes (87,2%), seguindo-se o pagamento através dos subsídios da Segurança Social para educação especial (53,8%) e os protocolos estabelecidos com as diversas entidades acima enunciadas (48,7).

	Frequência	Percentagem
Pagamento utente/pais	34	87,2
Pagamento subsídio segurança social	21	53,8
Pagamento protocolos	19	48,7

Tabela 11: Entidade que faz o pagamento das consultas de TF nas CG da amostra.

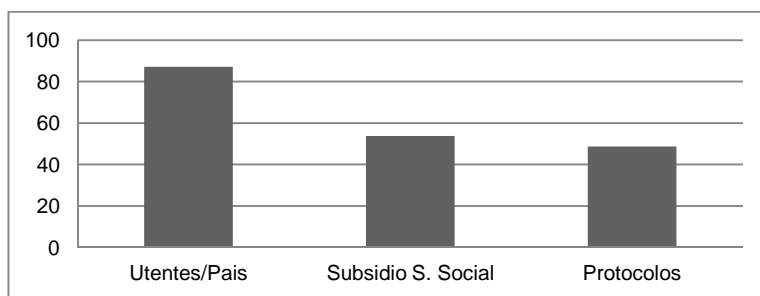


Gráfico 23: Entidade que faz o pagamento das consultas de TF (em %).

As tabelas e gráficos seguintes revelam que 43,6% das CG da amostra está inscrita na ERS e que 35,9% das CG da amostra tem plano de negócios.

Inscrição na ERS	Frequência	Percentagem
Sim	17	43,6
Não	22	56,4
Total	39	100,0

Tabela 12: Número de CG da amostra inscritas na ERS.

Plano de Negócios	Frequência	Percentagem
Sim	14	35,9
Não	25	64,1
Total	39	100,0

Tabela 13: Número de CG da amostra com Plano de Negócios.

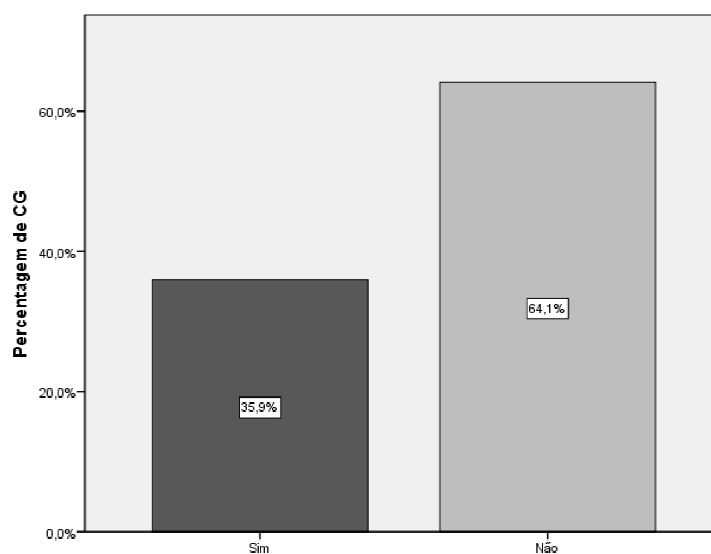


Gráfico 24: Percentagem de CG da amostra com Plano de Negócios.

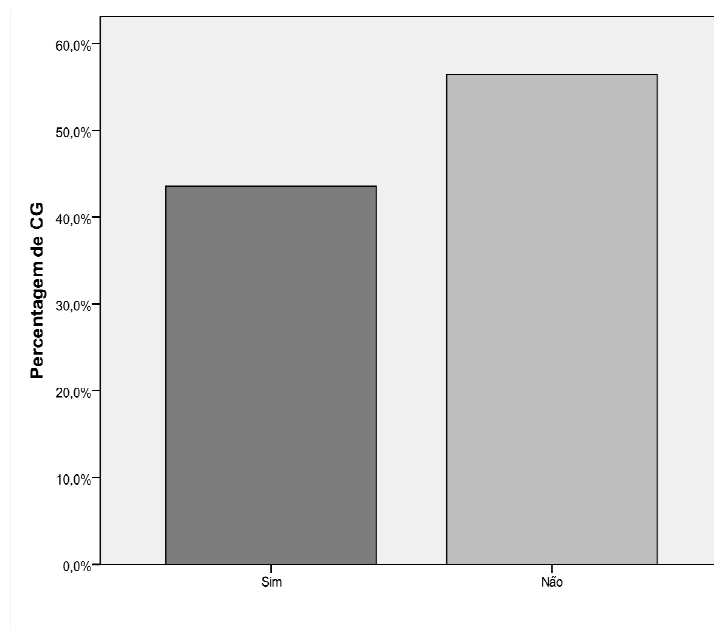


Gráfico 25: Percentagem de CG da amostra inscrita na ERS.

No que respeita ao investimento inicial necessário à abertura de uma CG privada com TF, verificou-se uma média de 18.435 euros.

Investimento inicial	
N	39
Missing	0
Média	18435,90
Mediana	7500,00
Moda	5000
Soma	719000

Tabela 14: Média de investimento inicial das CG da amostra.

Em anexo (anexo III), apresenta-se o resumo da caracterização das CG da amostra através de uma tabela resumo da estatística descritiva, dando destaque aos resultados em cada um dos fatores estudados.

5.2 Estatística analítica

Este estudo não pretende estudar todas as relações possíveis em detalhe. Em vez disso, foca-se naquelas que se acredita serem as mais relevantes para determinar o sucesso ou insucesso de uma CG com TF nos distritos de Porto e Aveiro. Com base na literatura existente, selecionou-se um conjunto de características que se entendem serem aquelas que mais provavelmente poderiam estar positiva ou negativamente relacionadas com o supramencionado. Após uma revisão dos principais estudos e argumentos destas características, chegou-se a 34 hipóteses de estudo.

5.2.1 Formulação das hipóteses a testar

Através da realização deste estudo procurou testar-se as seguintes hipóteses:

H0 (hipótese 0): Não existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de valências da CG H1: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de valências da CG
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de publicidade da CG H2: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de publicidade da CG
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de acessibilidades da CG H3: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de acessibilidades da CG
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes das CG e o investimento inicial na CG H4: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e investimento inicial na CG
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de TF a trabalhar na CG H5: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de TF a trabalhar na CG
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de protocolos existentes na CG H6: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de protocolos existentes na CG
H0: As variáveis número de utentes do gabinete e localização são independentes (não estão relacionadas) H7: As variáveis número de utentes do gabinete e localização não são independentes
H0: As variáveis número de utentes da CG e número de anos de funcionamento da CG (Ano de abertura da CG) são independentes H8: As variáveis número de utentes da CG e número de anos de funcionamento da CG (Ano de abertura da CG) não são independentes
H0: As variáveis número de utentes da CG e número de anos de funcionamento da CG com TF (Ano de abertura da valência de TF) são independentes H9: As variáveis número de utentes da CG e número de anos de funcionamento da CG com TF não são independentes
H0: As variáveis número de utentes da CG e habilitações literárias do proprietário/gestor da CG são independentes H10: As variáveis número de utentes da CG e habilitações literárias do proprietário/gestor da CG não são independentes
H0: As variáveis número de utentes da CG e área de formação do proprietário/gestor da CG são independentes

H11: As variáveis número de utentes da CG e área de formação do proprietário/gestor da CG não são independentes
H0: As variáveis número de utentes da CG e número de profissionais a trabalhar na CG são independentes H12: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de profissionais a trabalhar na CG não são independentes
H0: As variáveis número de utentes da CG e número de utentes em TF na CG são independentes H13: As variáveis número de utentes da CG e número de utentes em TF na CG não são independentes
H0: As variáveis número de utentes da CG e valores pagos ao TF na CG (Percentagem que o TF recebe) são independentes H14: As variáveis número de utentes da CG e valores pagos ao TF na CG (Percentagem que o TF recebe) não são independentes
H0: As variáveis número de utentes da CG e quando é feito o pagamento ao TF na CG são independentes H15: As variáveis número de utentes da CG e quando é feito o pagamento ao TF na CG não são independentes
H0: As variáveis número de utentes da CG e número de concorrentes na CG são independentes H16: As variáveis número de utentes da CG e número de concorrentes na CG não são independentes
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de valências da CG H17: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de valências da CG
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de publicidade da CG H18: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de publicidade da CG
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de acessibilidades H19: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de acessibilidades da CG
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o investimento inicial na CG H20: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o investimento inicial na CG
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de TF a trabalhar na CG H21: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de TF a trabalhar na CG
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de protocolos existentes na CG H22: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de protocolos existentes na CG
H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e localização da CG são independentes H23: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e a localização da CG não são independentes

<p>H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de anos de funcionamento da CG (Ano de abertura da CG) são independentes</p> <p>H24: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de anos de funcionamento da CG (Ano de abertura da CG) não são independentes</p>
<p>H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de anos de funcionamento da CG com TF (Ano de abertura da valência de TF) são independentes</p> <p>H25: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de anos de funcionamento da CG com TF (Ano de abertura da valência de TF) não são independentes</p>
<p>H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e habilitações literárias do proprietário/gestor da CG são independentes</p> <p>H26: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e habilitações literárias do proprietário/gestor da CG não são independentes</p>
<p>H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e área de formação do proprietário/gestor da CG são independentes</p> <p>H27: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e área de formação do proprietário/gestor da CG não são independentes</p>
<p>H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de profissionais a trabalhar na CG são independentes</p> <p>H28: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de profissionais a trabalhar na CG não são independentes</p>
<p>H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e valores pagos ao TF na CG são independentes</p> <p>H29: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e valores pagos ao TF na CG não são independentes</p>
<p>H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e quando é feito o pagamento ao TF na CG são independentes</p> <p>H30: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e quando é feito o pagamento ao TF na CG não são independentes</p>
<p>H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de concorrentes da CG são independentes</p> <p>H31: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de concorrentes da CG não são independentes</p>
<p>H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e realização de rastreios em TF são independentes</p> <p>H32: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e realização de rastreios em TF não são independentes</p>
<p>H0: As variáveis valores pagos ao TF e número de anos da CG são independentes</p> <p>H33: As variáveis valores pagos ao TF e número de anos da CG não são independentes</p>
<p>H0: As variáveis valores pagos ao TF e valores das consultas de TF na CG são independentes</p> <p>H34: As variáveis valores pagos ao TF e valores das consultas de TF na CG não são independentes</p>

Tabela 15: Hipóteses de Estudo a Testar

5.2.2 Análise das hipóteses de estudo

Com a finalidade de verificar se o número de utentes das CG tem diferenças em relação ao número de valências (H1), do número de publicidade (H2), do número de acessibilidades (H3), do valor de investimento inicial (H4), do número de TF (H5) e do número de protocolos existentes (H6), utilizou-se o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis para um nível de significância de 5 %.

Os resultados são apresentados de seguida:

Teste de Kruskal-Wallis	Valor de Prova (p-value)
H0 (hipótese 0): Não existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de valências da CG H1: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de valências da CG	p = 0,843
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de publicidade da CG H2: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de publicidade da CG	p = 0,076
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de acessibilidades da CG H3: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de acessibilidades da CG	p = 0,932
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes das CG e o investimento inicial na CG H4: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e investimento inicial na CG	p = 0,057
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de TF a trabalhar na CG H5: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de TF a trabalhar na CG	p = 0,254
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de protocolos existentes na CG H6: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de protocolos existentes na CG	p = 0,879

Tabela 16: Valores de prova (p-value) do Teste de Kruskal-Wallis. Nível de significância de 5%.

Os valores de prova da tabela 16 foram todos superiores a 0,05 pelo que não há evidências que haja diferenças entre as variáveis das hipóteses em estudo, ou seja, não se rejeitou H0. As tabelas e gráficos resultantes do SPSS podem ser consultados no Anexo IV.

Com a finalidade de verificar se o número de utentes das CG depende, ou não, da localização da CG (H7), do número de anos da CG (H8), do número de anos de TF na CG (H9), das habilitações literárias do proprietário/gestor (H10), da área de formação do proprietário/gestor (H11), do número de profissionais da CG (H12), do número de utentes da CG a frequentar a valência de TF (H13), dos valores pagos ao TF (H14), de quando é feito o pagamento (H15) e do número de concorrentes (H16), foi necessário elaborar tabelas 2X2, ou seja, tabelas de contingência, agregando variáveis porque o teste de independência do qui-quadrado não deve ser aplicado quando mais de 20% das células contém frequências esperadas menores ou iguais a 5. Apesar da agregação das variáveis, foi necessário recorrer ao teste exacto de Fisher porque mesmo assim as tabelas de contingência continham mais de 20% de células com frequências esperadas menores ou iguais a 5. As tabelas e gráficos que o comprovam podem ser consultados no Anexo IV.

Os resultados são apresentados de seguida:

Teste Exacto de Fisher	p-value
H0: As variáveis número de utentes do gabinete e localização são independentes (não estão relacionadas) H7: As variáveis número de utentes do gabinete e localização não são independentes	p = 0,205
H0: As variáveis número de utentes da CG e número de anos de funcionamento da CG (Ano de abertura da CG) são independentes H8: As variáveis número de utentes da CG e número de anos de funcionamento da CG (Ano de abertura da CG) não são independentes	p = 1,000
H0: As variáveis número de utentes da CG e número de anos de funcionamento da CG com TF (Ano de abertura da valência de TF) são independentes H9: As variáveis número de utentes da CG e número de anos de funcionamento da CG com TF não são independentes	p = 1,000
H0: As variáveis número de utentes da CG e habilitações literárias do proprietário/gestor da CG são independentes H10: As variáveis número de utentes da CG e habilitações literárias do proprietário/gestor da CG não são independentes	p = 1,000
H0: As variáveis número de utentes da CG e área de formação do proprietário/gestor da CG são independentes H11: As variáveis número de utentes da CG e área de formação do proprietário/gestor da CG não são independentes	p = 1,000
H0: As variáveis número de utentes da CG e número de profissionais a trabalhar na CG são independentes H12: Existem diferenças entre o número de utentes das CG e o número de profissionais a trabalhar na CG não são independentes	p = 0,313
H0: As variáveis número de utentes da CG e número de utentes em TF na CG são independentes H13: As variáveis número de utentes da CG e número de utentes em TF na CG não são independentes	p = 0,308
H0: As variáveis número de utentes da CG e valores pagos ao TF na CG (Porcentagem que o TF recebe) são independentes	p = 1,000

H14: As variáveis número de utentes da CG e valores pagos ao TF na CG (Percentagem que o TF recebe) não são independentes	
H0: As variáveis número de utentes da CG e quando é feito o pagamento ao TF na CG são independentes H15: As variáveis número de utentes da CG e quando é feito o pagamento ao TF na CG não são independentes	p = 1,000
H0: As variáveis número de utentes da CG e número de concorrentes na CG são independentes H16: As variáveis número de utentes da CG e número de concorrentes na CG não são independentes	p = 1,000

Tabela 17: Valores de prova (p-value) do Teste de Fisher.

Os valores de prova da tabela 17 foram todos superiores a 5%, verificando-se assim que o número de utentes da CG e a localização da CG (H7), do número de anos da CG (H8), do número de anos de TF na CG (H9), das habilitações literárias do proprietário/gestor (H10), da área de formação do proprietário/gestor (H11), do número de profissionais da CG (H12), do número de utentes da CG a frequentar a valência de TF (H13), dos valores pagos ao TF (H14), de quando é feito o pagamento (H15) e do número de concorrentes (H16) são variáveis independentes, uma vez que não se rejeita a hipótese nula. Isto é, não existe uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis. A relação encontrada na amostra não pode por isso ser generalizada para a população. As tabelas e gráficos que o comprovam podem ser consultados no Anexo IV.

Com a finalidade de verificar se existem diferenças entre o número de utentes das CG a frequentar TF e do número de valências (H17), do número de publicidade (H18), do número de acessibilidades (H19), do valor de investimento inicial (H20), do número de TF (H21) e do número de protocolos existentes (H22), utilizou-se o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis para um nível de significância de 5%.

Os resultados são apresentados de seguida:

Teste de Kruskal –Wallis	p-value
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de valências da CG H17: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de valências da CG	p = 0,274
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de publicidade da CG H18: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de publicidade da CG	p = 0,136
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de acessibilidades	p = 0,607

H19: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de acessibilidades da CG	
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o investimento inicial na CG H20: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o investimento inicial na CG	p = 0,099
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de TF a trabalhar na CG H21: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de TF a trabalhar na CG	p = 0,002
H0: Não existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de protocolos existentes na CG H22: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e o número de protocolos existentes na CG	p = 0,219

Tabela 18: Valores de prova (p-value) do Teste de Kruskal-Wallis. Nivel de significância 5%.

Temos evidências estatísticas para considerar que pelo menos um dos grupos é significativamente diferente. Conforme a tabela 18, podemos verificar que o valor de prova de H21 é inferior a 5%, pelo que se rejeita a hipótese nula. Tal significa que existem diferentes estatisticamente significativas entre as variáveis número de utentes da CG a frequentar TF e número de TF a trabalhar na CG. Segue-se a apresentação da tabela do output do SPSS que o comprova.

Test Statistics^{a,b}

	Número de TF a Trabalhar na CG
Chi-Square	15,125
Df	3
Asymp. Sig.	,002
Exact Sig.	,001
Point Probability	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

num_Utentes_TF_2

Ranks			
Número de Utentes em TF	N	Mean Rank	
Número de TF a Trabalhar na CG	<10	6	12,50
	11 a 30	12	15,08
	31 a 60	11	21,05
	61 a 90	7	26,79
	>90	3	35,00
Total		39	

Tabela 19: Resultados do teste de Kruskal-Wallis.

A análise dos dados da tabela 19 mostram que é nas CG médias (11 a 60 utentes) que trabalham mais TF e nas CG com muitos utentes (mais de 90 utentes) que há menos TF a exercer a sua profissão. Atendendo à experiência profissional da autora poder-se-á dizer que, geralmente, é nas CG com mais utentes (por norma correspondem a clínicas de medicina física e reabilitação) que existem TF a trabalhar a tempo inteiro, ao contrário do que acontece em CG de pequena e média dimensão, onde existem mais TF a trabalhar apenas algumas horas semanais.

Com a finalidade de verificar se o número de utentes a frequentar TF nas CG da amostra depende, ou não, da localização da CG (H23), do número de anos da CG (H24), do número de anos de TF na CG (H25), das habilitações literárias do proprietário/gestor (H26), da área de formação do proprietário/gestor (H27), do número de profissionais da CG (H28), do número de utentes da CG a frequentar a valência de TF (H29), dos valores pagos ao TF (H30), de quando é feito o pagamento (H31) e do número de concorrentes (H32), foi necessário elaborar tabelas 2X2, ou seja, tabelas de contingência, agregando variáveis porque o teste de independência do qui-quadrado não deve ser aplicado quando mais de 20% das células contém frequências esperadas menores ou iguais a 5. Apesar da agregação das variáveis, foi necessário recorrer ao teste exacto de Fisher porque mesmo assim as tabelas de contingência continham mais de 20% de células com frequências esperadas menores ou iguais a 5. As tabelas e gráficos que o comprovam podem ser consultados no Anexo IV.

Os resultados são apresentados de seguida:

Teste Exacto de Fisher	p-value
H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e localização da CG são independentes são independentes	p = 1,000
H23: Existem diferenças entre o número de utentes a frequentar TF nas CG e a localização da CG não são independentes	
H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de anos de	p = 0, 032

funcionamento da CG (Ano de abertura da CG) são independentes H24: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de anos de funcionamento da CG (Ano de abertura da CG) não são independentes	
H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de anos de funcionamento da CG com TF (Ano de abertura da valência de TF) são independentes H25: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de anos de funcionamento da CG com TF (Ano de abertura da valência de TF) não são independentes	p = 0,032
H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e habilitações literárias do proprietário/gestor da CG são independentes H26: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e habilitações literárias do proprietário/gestor da CG não são independentes	p = 0,452
H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e área de formação do proprietário/gestor da CG são independentes H27: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e área de formação do proprietário/gestor da CG não são independentes	p = 0,657
H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de profissionais a trabalhar na CG são independentes H28: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de profissionais a trabalhar na CG não são independentes	p = 1,000
H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e valores pagos ao TF na CG são independentes H29: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e valores pagos ao TF na CG não são independentes	p = 1,000
H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e quando é feito o pagamento ao TF na CG são independentes H30: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e quando é feito o pagamento ao TF na CG não são independentes	p = 0,003
H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de concorrentes da CG são independentes H31: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e número de concorrentes da CG não são independentes	p = 0,109
H0: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e realização de rastreios em TF são independentes H32: As variáveis número de utentes a frequentar TF nas CG e realização de rastreios em TF não são independentes	p = 0,060
H0: As variáveis valores pagos ao TF e número de anos da CG são independentes H33: As variáveis valores pagos ao TF e número de anos da CG não são independentes	p = 1,000
H0: As variáveis valores pagos ao TF e valores das consultas de TF na CG são independentes H34: As variáveis valores pagos ao TF e valores das consultas de TF na CG não são independentes	p = 0,172

Tabela 20: Valores de prova (p-value) do Teste Exacto de Fisher.

Temos evidências estatísticas para considerar que 3 das hipóteses são independentes. Conforme a tabela 20, podemos verificar que os valores de prova de H24, H25 e H30 são inferiores a 5%, pelo que se rejeita a hipótese nula.

A análise de H24 mostra que as variáveis número de utentes a frequentar TF na CG e número de anos de funcionamento da CG são dependentes, ou seja, há uma associação fraca ($\phi = -0,375$) entre o número de utentes a frequentar TF e o número de anos de funcionamento da CG, uma vez que o p-value é $<0,05$. Segue -se a apresentação da tabela do output do SPSS que o comprova.

Número de utentes em TF – Ano de abertura da CG

Crosstabulation

		Ano de Abertura da CG		Total
		<=1999	>= 2000	
Númerode Utentes da	<60	4	25	29
CG em TF	>=61	5	5	10
Total		9	30	39

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,491 ^a	1	,019		
Continuity Correction ^b	3,641	1	,056		
Likelihood Ratio	5,004	1	,025		
Fisher's Exact Test				,032	,032
Linear-by-Linear Association	5,351	1	,021		
N of Valid Cases	39				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,31.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig
Nominal by Nominal	Phi	-,375	,019
	Cramer's V	,375	,019
	Contingency Coefficient	,351	,019
N of Valid Cases		39	

Tabela 21: Resultados do teste Exacto de Fisher.

Os dados da tabela 21 mostram que são as CG mais recentes (ano de abertura depois de 2000) que têm menos de 60 utentes a frequentar TF. Tal poderá estar relacionado com o facto de os utentes procurarem preferencialmente CG mais antigas e mais bem implementadas no mercado.

A análise de H25 mostra que as variáveis número de utentes a frequentar TF na CG e número de anos de funcionamento da CG com TF são dependentes, ou seja, há uma associação fraca ($\phi = -0,375$) entre o número de utentes a frequentar TF e o número de anos de funcionamento da CG com TF ($p < 0,05$). Segue-se a apresentação da tabela do output do SPSS que o comprova.

Número de utentes da CG em TF - Ano de abertura da CG com TF

Crosstabulation

		Ano de Abertura da CG com TF		Total
		<=1999	>=2000	
Número de Utentes da CG em TF	<60	4	25	29
	>=61	5	5	10
Total		9	30	39

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,491 ^a	1	,019		
Continuity Correction ^b	3,641	1	,056		
Likelihood Ratio	5,004	1	,025		
Fisher's Exact Test				,032	,032
Linear-by-Linear Association	5,351	1	,021		
N of Valid Cases	39				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,31.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig
Nominal by Nominal	Phi	-,375	,019
	Cramer's V	,375	,019
	Contingency Coefficient	,351	,019
N of Valid Cases		39	

Tabela 22: Resultados do teste do Teste Exacto de Fisher.

Os dados da tabela 22 mostram que são as CG que têm a valência de TF mais recentemente (ano de abertura depois de 2000) que têm menos de 60 utentes a frequentar TF. Tal poderá estar relacionado com o facto de os utentes procurarem preferencialmente CG mais antigas e mais bem implementadas no mercado, tal como se verifica em H24.

A análise de H30 mostra que as variáveis número de utentes a frequentar TF na CG e quando é feito o pagamento ao TF são dependentes, ou seja, há uma associação moderada ($\phi = 0,576$) entre o número de utentes em TF e a data de pagamento ao TF, uma vez que o valor de p é $< 0,05$. Segue-se a apresetação da tabela do output do SPSS que o comprova.

Número de utentes da CG em TF – Quando TF recebe

Crosstabulation

		Quando TF Recebe		Total
		Fim consulta ou fim do mês	Quando CG recebe	
Númerode Utentes da	<60	29	0	29
CG em TF	>=61	6	4	10
Total		35	4	39

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,926 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	8,945	1	,003		
Likelihood Ratio	12,333	1	,000		
Fisher's Exact Test				,003	,003
Linear-by-Linear Association	12,594	1	,000		
N of Valid Cases	39				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,03.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,576	,000
	Cramer's V	,576	,000
	Contingency Coefficient	,499	,000
N of Valid Cases		39	

Tabela 23: Resultados do teste Exacto de Fisher.

Da análise das tabelas 23 verifica-se a maioria das CG paga ao TF no fim da consulta ou no fim do mês, com predominância das CG com menos de 60 utentes, sendo que nessas nenhuma CG paga apenas quando recebe. Somente em CG de maior dimensão (mais de 61 utentes) é que há TF a receber quando do pagamento das consultas de TF à CG.

Conclusões

O conhecimento desempenha um papel fundamental numa organização, mas não basta saber muito sobre alguma coisa. É preciso aliar esse conhecimento a uma gestão para que este faça, então, diferença. A constituição da GC é uma viagem e não um ponto de chegada. É uma conquista e não uma aquisição. É mais ser do que ter. E, ciente disso, a autora iniciou a elaboração do presente projeto de investigação.

Uma CG privada na área da saúde é uma organização. E, como em qualquer organização, deverá ser feita a gestão do conhecimento, das pessoas e recursos humanos, assim como a gestão financeira. Criar uma empresa não é tarefa fácil. Implica trabalhar mais horas do que trabalhar para outros, ter mais preocupações do que a trabalhar para os outros, poder-se-á até ganhar menos do que a trabalhar para os outros, mas pode-se comandar a vida, não depender da vontade e humores do chefe e poder realizar os objetivos traçados, que vão, certamente, fazer com que valha a pena passar por todas as dificuldades para criar uma empresa de sucesso.

Nesta perspetiva, a autora, sendo terapeuta da fala de profissão, decidiu investigar porque é que muitas das CG particulares com TF encerram portas rapidamente e outras prosperam. No fundo, o que fazer e o que não fazer ao abrir uma empresa nesta área. No caso deste trabalho, não há dados sobre empresas que não tenham resistido e que tenham fechado portas porque o estudo é transversal, feito num único momento do tempo. Com este trabalho, pretende-se que a GC seja feita, ainda antes de abrir uma empresa, ou seja, funcionará como prevenção e base sólida para um negócio de sucesso. Note-se que não se conhecem estudos na área ligados à TF, pelo que paralelismos foram feitos, ainda que seja um caso muito particular pelas suas necessidades, população alvo e crescente expansão.

Tendo em conta todos os pressupostos teóricos, decidiu-se que as variáveis em estudo estariam relacionadas com o número de utentes nas CG e com o número de utentes em TF nas CG, uma vez que uma CG ter muitos utentes e/ou ter muitos utentes a frequentar TF são fatores de sucesso para as PME em estudo.

Mediante o estudo realizado, verifica-se que, no que respeita à localização e acessibilidades, a maioria das CG da amostra são de Aveiro, sendo que é nessa região que se verifica uma tendência para que as CG tenham mais utentes (gráfico 1) e que as CG com mais utentes tenham, tendencialmente, mais acessibilidades (gráfico 28), com predominância de táxis e autocarros (gráfico 3).

Nos últimos 5 anos, abriram grande parte das CG, assim como a valência de TF na maioria das CG da amostra (gráficos 4 e 5, respetivamente). Note-se que não se sabe se estes dados são fiáveis, na medida em que não há informações sobre as CG que encerraram. Assim, desconhece-se, por exemplo, se as CG que têm encerrado ultimamente são, ou não, recentes. Apenas se sabe que a maioria das sobreviventes tem uma curta existência. Baseando os dados na pesquisa bibliográfica

efetuada, poder-se-ia dizer que o mais provável terá sido o encerramento de CG recentes e não CG antigas.

Os dados recolhidos apontam para que as CG mais antigas tenham mais utentes a frequentar TF (tabela 21), sendo estas variáveis dependentes. É perfeitamente natural que tal aconteça, na medida em que as pessoas que procuram uma CG para TF recorrem a locais de referência. Isto reforça a ideia de que as empresas mais antigas são não só as que sobreviveram no mercado, mas também as que estão mais bem implantadas.

O perfil predominante dos proprietários/gestores das CG da amostra coincide com formação superior, maioritariamente licenciatura, na área da saúde (gráficos 6 e 7). O que é certo é que, nas CG da amostra, há uma tendência para que as CG com mais utentes sejam propriedade e sejam geridas por pessoas da área da gestão (gráficos 3 e 34), o que poderá querer dizer que gerir uma organização, mesmo que da área da saúde, requer uma boa gestão de base para que as CG possam ter mais utentes. Note-se, contudo, que nas CG mais pequenas da amostra, o proprietário/gestor é, normalmente, da área da saúde. À medida que aumenta o número de clientes, tendencialmente, aumenta o número de profissionais e a logística começa a exigir uma gestão feita por alguém de facto entendedor.

No que respeita às valências, verifica-se que as CG com mais valências são as que têm mais utentes (gráfico 26), sendo que predominam as valências de TF, TO e Psic (gráfico 8). Isto porque a Psic e a TO são as valências que estão mais diretamente ligadas às perturbações mais frequentes em utentes de TF. Tendo as CG maior número de valências, mais utentes deverão ter, não se podendo afirmar a mesma tendência em relação ao número de utentes em TF.

Grande parte das CG da amostra têm menos de 5 profissionais a laborar (gráfico 9), sendo que, predominantemente, apenas 1 TF (gráfico 10). Verifica-se que é nas CG médias (11 a 60 utentes) que trabalham mais TF e nas CG com muitos utentes (mais de 90 utentes) que há menos TF a exercer a sua profissão. Atendendo à experiência profissional da autora poder-se-á dizer que, geralmente, é nas CG com mais utentes (por norma correspondem a clínicas de medicina física e reabilitação) que existem TF a trabalhar a tempo inteiro, ao contrário do que acontece em CG de média dimensão, onde existem mais TF a trabalhar apenas algumas horas semanais. Isto acontece porque nas CG particulares grande parte do volume de clientes a frequentar este tipo de apoio tem preferência por consultas no final do dia, uma vez que as crianças têm escola, os pais/encarregados de educação das crianças trabalham e só as conseguem trazer às consultas ao final do dia, e porque os adultos que frequentam a valência são, muitas vezes, trabalhadores ou dependentes de pessoas que trabalham. Tendo em conta que a maioria das CG tem apenas 4 valências e menos do que 5 profissionais, poder-se-á deduzir que as CG da amostra possuem 1 profissional por valência distinta, com predominância de 1 TF, TO e Psic.

No que concerne à dimensão das CG da amostra em termos de número de utentes, sabe-se que a maioria das CG tem 60 a 90 utentes (gráfico 11) e que são predominantes CG com 11 a 60 utentes a frequentar TF (gráfico 12).

Conclui-se que, nas CG da amostra, o público-alvo está bastante equilibrado entre crianças e adultos (gráfico 13).

As condições de trabalho proporcionadas aos TF que trabalham nas CG da amostra são variadíssimas, mas predominam percentagens entre 51 a 75% do valor da consulta para o TF (gráfico 15) e pôde-se observar que é nas CG da amostra com mais utentes que existem casos mais díspares nas percentagens de valores pagos aos TF (gráfico 37). Percebeu-se ainda que as CG com mais utentes pagam, geralmente, mais tardiamente, isto é, quando a CG recebe (gráfico 38), o que pode levar meses, caso trabalhe com a Segurança Social e/ou protocolos. Note-se ainda que o TF que trabalha somente em CG particulares tem pouco trabalho durante alguns meses do ano, porque a Segurança Social, por exemplo, só faz comparticipação nos tratamentos de casos carenciados financeiramente (escalões sociais 1 e 2) durante o ano letivo. Além disso, quando os utentes faltam, na maioria dos casos, as CG não se responsabilizam por isso, e o TF fica sem receber o valor dessas consultas. Confirma-se igualmente que são as CG com menos utentes em TF que pagam mais rápido: no final da consulta ou no final do mês, sendo estas variáveis dependentes (tabelas 23). Tal poder-se-á dever ao facto de as CG com mais utentes em TF terem muitos protocolos estabelecidos com diferentes entidades, que fazem os pagamentos tardiamente. Neste sentido, quem está a suportar a viabilidade e sobrevivência da empresa não é o proprietário/gestor mas sim os profissionais que trabalham “gratuitamente” até que a CG receba.

Tendo em conta que os valores de consulta de TF variam muito, procurou-se saber qual a média de valores pagos, chegando-se a concluir que a maioria das CG da amostra cobra entre 41 a 45 euros (gráfico 14). Verificou-se ainda, que quanto maior o valor da consulta (gráfico 51) e quanto mais recente for a CG, maior a percentagem que o TF recebe do valor da mesma (gráfico 50).

Conclui-se daqui que, nas CG da amostra, grande parte dos TF recebem entre 50 a 75% de 41 a 50 euros por consulta, ou seja, entre 20 euros e 37,50 euros por consulta. Cada consulta tem um tempo médio de 30 ou 60 minutos.

Os meios de comunicação escolhidos pela maioria dos proprietários/gestores das CG da amostra são a internet e o passa-palavra entre amigos e conhecidos (gráfico 18). Contudo, não há dados que possam afirmar que mais publicidade corresponde a mais utentes (gráfico 27), até porque a publicidade através do passa-palavra não é um meio publicitário controlado e apenas costuma resultar em CG particulares mais antigas e de melhores referências. A realização de rastreios é um forte meio de publicidade e muito adotado, mas não na maioria das CG da amostra (gráfico 17). Contudo, as CG que promovem rastreios na área da TF parecem ter mais utentes a frequentar a valência (gráfico 49). Assim, apesar de muitos utentes chegarem à TF através da realização de rastreios, nas CG da amostra a maioria das pessoas procura TF diretamente quando sente necessidade. Tal facto revela que há cada vez mais informação a chegar ao público em geral e que a procura de ajuda é cada vez mais autónoma. Segundo a recolha de dados, o hospital é o que menos encaminhamentos faz para CG particulares, na medida em que, normalmente, nos hospitais centrais existe serviço de TF, assim

como nas clínicas de medicina física e reabilitação que têm protocolos com a Administração Regional de Saúde (ARS) do Norte.

O funcionamento das CG particulares com TF não costuma depender apenas de clientes particulares, apesar de grande parte dos pagamentos ser feito por eles (gráfico 20). Como se viu anteriormente, os valores médios das consultas não são baratos e os utentes são sempre acompanhados por longos períodos de tempo com frequência semanal ou bissemanal, maioritariamente. Neste sentido, torna-se necessário o estabelecimento de acordos/protocolos com diversas entidades, não só para que as CG tenham clientes, como para que o maior número possível de pessoas possa ter acesso aos serviços de saúde de que necessita.

Os subsídios por parte da Segurança Social (Subsídio por Frequência de Estabelecimento de Educação Especial) e os protocolos realizados junto de diferentes entidades públicas e privadas são as outras duas formas de pagamento das consultas de TF, para além da enunciada anteriormente. Os dados recolhidos mostram que a maioria das CG da amostra não tem qualquer protocolo estabelecido e as que têm, na sua maioria, têm 1 ou 2 com seguros e/ou bancos (gráfico 21). Analisando os dados, pôde-se verificar a não existência de dependência entre o número de protocolos existentes nas CG da amostra e o número de utentes nas CG e o número de utentes em TF nas CG (tabela 30 e 44, respetivamente). Os protocolos podem não trazer mais utentes às CG, mas auxiliam no pagamento das consultas de TF, ajudando assim a aumentar o número de utentes.

No que respeita à concorrência, as CG da amostra com menos utentes apresentam um menor número de concorrentes (gráfico 39) e as CG da amostra com mais utentes em TF apresentam um maior número de concorrentes nesta área (gráfico 49). Tal deve ter que ver com o facto de se abrirem CG particulares com TF em locais estratégicos – perto de escolas e zonas socioeconómicas mais carenciadas -, havendo assim mais procura desta valência e sendo locais onde vale a pena investir, independentemente do nível de concorrência, uma vez que o mercado é vasto. Neste sentido, as micro e pequenas empresas são organismos de extrema importância económica para qualquer país, pois são responsáveis pela empregabilidade da maior parcela de mão-de-obra existente, além de estimularem a concorrência, diminuindo assim a concentração do poder económico e político.

A maioria das CG da amostra fez um investimento inicial muito alto, que ronda os 18.435 euros (tabela 14). Não é certamente por causa da valência de TF que os valores médios são tão altos, mas sim porque a recolha de dados abrangeu CG com diversas valências que exigem recursos materiais de elevados custos, como é o caso das valências de medicina dentária e fisioterapia, por exemplo.

Os regulamentos para a abertura de uma empresa na área da TF não foram alvo de uma análise profunda, sendo este um tema de interesse para estudos futuros. Contudo, interessou à autora perceber se as CG que colaboraram no estudo estavam inscritas na ERS e se tinham plano de negócios. Conclui-se que a maioria não preenche nenhum dos dois requisitos mencionados (gráficos 24 e 25), por desinformação em relação à ERS e por falta de conhecimentos em gestão para elaborar um plano de negócios. Isto significa que não fazem uma GC, talvez por o mercado de trabalho não ser

uniforme e por a sobrevivência não ser simples, uma vez que a valência de TF é nova e dela não depende a sobrevivência de ninguém, somente a melhoria da qualidade de vida.

O desenvolvimento de um plano de negócios pode tornar-se uma poderosa ferramenta de gestão, capaz de evitar que uma massa considerável destas empresas tenha de encerrar tão precocemente. A busca pela diminuição das elevadas taxas de insucesso empresarial na área das empresas de saúde, nomeadamente CG particulares com TF, apresenta-se como razão primordial deste estudo, que objetiva e secundariamente, contribui para que empreendedores compreendam a importância da gestão dos seus negócios. Crê-se que um plano de negócios poderia servir como medida profilática para o insucesso de micro e pequenas empresas, tendo em vista que, para a sua elaboração, seriam considerados todos os factores responsáveis pelo encerramento dessas empresas. Espera-se que este trabalho possa contribuir para que CG particulares com TF, no particular, e PME, no geral, comecem a planear e a estruturar empreendimentos sólidos, gerando cada vez mais empregos e receitas.

Em forma de resumo, os factores que levam uma pequena empresa a encerrar atividade são muitos e vão desde a falta de um planeamento organizacional no momento de sua implantação, passando pela burocracia fiscal, até às dificuldades do empreendedor para as superar.

Várias limitações podem ser apontadas a este estudo, podendo admitir-se um eventual enviesamento dos resultados devido ao tipo de proprietários de CG que aceitaram participar no estudo. É possível que proprietários/gestores que considerem a sua CG um boa empresa terão uma maior predisposição para a participação neste tipo de estudos.

Não foi objetivo deste trabalho de investigação perceber como funciona a organização de uma empresa desta área como um todo: o nível de colaboração dos trabalhadores, o grau de satisfação dos mesmos, se se mantêm no mesmo local de trabalho há muito tempo, quais as condições contratuais de trabalho, ambiente de trabalho, existência de reuniões de equipa, existência de materiais de trabalho adequados, relação da equipa com utentes e familiares destes, se os trabalhadores vivem longe do local de trabalho ou não. Todavia, este seria um tema de interesse para dar continuidade a este trabalho de investigação, relacionando os dados obtidos neste trabalho com o grau de satisfação dos técnicos, utentes e familiares dos mesmos, assim como com os dados relativos ao funcionamento da empresa enquanto organização.

Como trabalhos futuros, propõe-se ainda a realização de um estudo longitudinal, efetuando-se uma recolha de dados em dois momentos no tempo, com intervalo de 4 anos, para fazer saber quais as empresas do primeiro estudo que encerraram portas e as que se tornaram empresas de sucesso, descrevendo os factores de sucesso e insucesso.

Por fim, este estudo contribui para a pesquisa, por adicionar novos dados empíricos sobre a criação de novas empresas na área da saúde e por divulgar informação sobre a criação de novas empresas.

Referências Bibliográficas

Adelino, J., & Medina, A. (1999). *Inovação e Desenvolvimento Internacional da Empresa*. Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI). Manuais sobre a Inovação e Internacionalização. Lisboa: Principia.

Almeida, J., & Pinto, J.M. (n.d.). *A investigação nas Ciências Sociais*. Editorial Presença.

American Psychological Association (APA). (2001). *Publication Manual of the American Psychological Association* (5th ed). Washington. DC: Author.

Baptista, P. (1999). *Inovação dos produtos, processos e organizações*. Manuais sobre inovação e internacionalização. Lisboa: Principia.

Baptista, R., Escária, V., & Madruga, P. (2005). *Entrepreneurship, Regional Development and Job Creation: The case of Portugal*, Discussion Paper on Entrepreneurship, Growth and Public Policy 6/2005, Max Planck Institute for Research into Economic Systems, Jena.

Barreiro & Silva. (2004). *Planejamento do negócio: Factor determinante na criação e gestão de um empreendimento*.

Barros, R. (1978). *Pequena e média empresa e política econômica: uma desafio à mudança*. Rio de Janeiro: Apec.

Bensadon, A. (2001). *Pequenas Empresas: Procedimentos para o Planejamento Organizacional do Empreendedor Contemporâneo*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa.

Bolson, E. (2003). *Tchau, Patrão!* Editora SENAC, Brasil.

Cabral, J., & Guimarães, R. (1997). *Estatística*. Lisboa: McGraw Hill.

Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para a auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Cervo, A., & Bervian, P. (1983). *Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários* (3.ed.). São Paulo : McGraw-Hill do Brasil.

Chiavenato. (2002). *Gestão de microempresas do comércio de Sousa*. Paraíba.

Colossi, N., & Duarte, R. (2000). *Determinantes Organizacionais da Gestão em Pequenas e Médias Empresas (PME's) da Grande Florianópolis/SC*. Teor. Evid. Econ, Passo Fundo, vol.8, n.14, p. 55.75, Maio 2000.

Cooper, D., & Schindler, P. (2000). *Business research methods*. McGraw-Hill Irwin.

Dornelas. (2002). *Planejando Incubadoras de Empresas*. São Paulo: Sebrae, Anprotec e Ministério de Ciência e Tecnologia.

Drucker, P.F. (1975). *Administração, tarefas, responsabilidade, práticas* vol.3. São Paulo: Pioneira.

Equipe RT. (2011). *Código Comercial - Legislação Empresarial*. São Paulo: Editora RT.

Geroski, P. (1995) *What do we know about entry*. International Journal of Industrial Organization 13, 421-440.

Gonçalves, A., & Koprowski, S. (1995). *Pequena empresa no Brasil*. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Henriques JP. *É preciso Gestão Estratégica*. [resumo] A Mandate for Strategic Management. In: Dess G, Miller A.

Hill, A., & Hill, M. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Kanaane, R. (1994). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas.

Kick, N. (2005). *Business Process Improvement Through E-Collaboration: Knowledge Sharing Through the Use of Virtual Groups*. Hershey, PA, USA: Idea Group Publishing; p. 283.

Kraychete, G. (1997). *Como fazer um estudo de viabilidade económica*. Exposição realizada no primeiro dia da Consulta Economia Popular: Viabilidade e Alternativas, promovida pela CESE-CEADe, Salvador. Junho.

Madruça, P., & Escária, V. (2005). *Factores determinantes da formação e sobrevivência de novas empresas: Características do promotor, da iniciativa e do território na sobrevivência*. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa

Maroco, J. (2003). *Análise Estatística – com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Maximiano, C. (1992). *Introdução à administração*. São Paulo: Editora Atlas. 3^a ed.

Milani, N., Mosquin, E., Michel, M. (2008). Uma breve análise sobre os conceitos de organização e cultura organizacional. *Revista Científica Eletrônica de Administração* – ISSN: 1676-6822. Ano VIII – Número 14 – Junho de 2008 – Periódicos Semestral. Publicada pela Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça FAEG/FAEF e Editora FAEF

Miranda, S. (2010). *Estudo de Viabilidade da Empresa - Documento Digital para Profissionais de Gestão*. Lisboa: Verlang - Edições Profissionais, Sociedade Unipessoal, Lda.

Miyazaki, R. (1998). *Tecnologia: a globalização para as pequenas e médias empresas*. *Revista Oracle all NT*, out.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2005). *Manual de Oslo*. 3^a ed.

Pimentel, A., & Albino, J. (2008). *Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas: estudo de caso*. Rio de Janeiro.

Resnik, P. (1990). *A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido*. São Paulo: McGraw Hill.

Salim, C., Hochman, N., Ramal, A., & Ramal, S. (2001). *Construindo planos de negócios: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus.

Schumpeter, J.(1982). *A Teoria do Desenvolvimento Económico*. São Paulo: Abril Cultural.

Serrano, A., & Fialho, C. (2003). *Gestão do Conhecimento*. Editora FCA.

Strour, R.(1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Tochtermann, K., Maurer, H. (2000). *Knowledge Management and Environmental Informatics*. *Journal of Universal Computer Science*; p. 517-536.

Zaltman, Gerald, Duncan, Robert, Holbeck & Johnny. (1973). *Innovations and organizations*. Nova York: Wiley.

Sites consultados:

Entidade Reguladora da Saúde. Disponível em www.ers.pt

IAPMEI. Disponível em <http://www.iapmei.pt>

Páginas Amarelas Online. Disponível em www.paginasamarelas.pt

Portal do cidadão. Disponível em <http://www.portaldocidadao.pt/>

Anexos

Anexo I – Folha de recolha de dados enviada às CG contactadas para o estudo.



Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto
Dissertação de Mestrado

A/C: Proprietário/Gestor da Clínica/Gabinete

Assunto: Pedido de colaboração no projeto de investigação: “Fatores determinantes do (in)sucesso de clínicas/gabinetes particulares com a valência de terapia da fala nos distritos de Porto e Aveiro”

Exmo.(a) Sr.(a)

Venho por este meio solicitar a colaboração de V/ Ex.^a para um projeto de investigação inserido no âmbito da dissertação de mestrado, com vista à obtenção do grau de mestre em **Gestão das Organizações, ramo Gestão de Unidades de Saúde**, pela Associação de Institutos Politécnicos do Norte, sob a orientação do Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá Silva.

Assim sendo, este tem como finalidade compreender porque há tantos espaços novos com terapia da fala a surgir no mercado atual, e apenas alguns têm sucesso, enquanto a maioria fecha portas rapidamente. Pretende-se, sobretudo, analisar a viabilidade de um projeto de investimento relativo à criação de uma empresa de raiz na área da terapia da fala no mercado actual.

Posto isto, gostaria que preenchesse um pequeno questionário com a maior sinceridade e honestidade. Note que toda a informação que disponibilizar será utilizada somente para fins de investigação, pelo que será confidencial e anónima.

Os resultados deste projecto de investigação poderão ser enviados se assim o desejar, após a sua conclusão, defesa pública e aprovação por júri especializado. Para tal, deixe o seu contacto de e-mail.

Agradeço preenchimento do ficheiro em anexo, com a duração média de 3 minutos. Após preenchimento, reenvie para daniela.oliv.moreira@gmail.com até dia 1 de Dezembro de 2010.

GRATA PELA COLABORAÇÃO!

Daniela Oliveira Moreira
(Terapeuta da Fala)

Anexo II – Carta de pedido de colaboração aos proprietários/gestores das CG contactadas para o estudo.



RECOLHA DE DADOS

Número de questões: 21

Tempo médio de preenchimento: 3 minutos

Assinale com uma cruz conforme as instruções de cada pergunta.

1. Localização da Clínica/Gabinete (CG):

Distrito	
Aveiro	
Porto	

2. Acessibilidades existentes (assinale com uma cruz as existentes):

Autocarro	
Metro	
Táxi	
Comboio	

3. Ano de abertura da CG (assinale com uma cruz):

Anterior a 1980	
Entre 1980 e 1989	
Entre 1990 e 1999	
Entre 2000 e 2004	
Entre 2005 e 2010	

4. Ano de abertura da valência de Terapia da Fala (TF) (assinale com uma cruz):

Anterior a 1980	
Entre 1980 e 1989	
Entre 1990 e 1999	
Entre 2000 e 2004	
Entre 2005 e 2010	

5. Informações sobre o proprietário/gestor da CG:

Habilitações literárias: _____

Profissão: _____

Experiência na área da gestão:

Sim Desde (ano): _____ Não

6. Valências existentes na CG (assinale com uma cruz as existentes):

Terapia da Fala	<input type="checkbox"/>	Pedopsiquiatra	<input type="checkbox"/>
Terapia Ocupacional	<input type="checkbox"/>	Otorrinolaringologia	<input type="checkbox"/>
Fisioterapia	<input type="checkbox"/>	Medicinas Alternativas	<input type="checkbox"/>
Psicologia	<input type="checkbox"/>	Terapias Alternativas	<input type="checkbox"/>
Nutrição	<input type="checkbox"/>		
Optometria	<input type="checkbox"/>		
Medicina Dentária	<input type="checkbox"/>		
Medicina Geral	<input type="checkbox"/>		
Pedriatra	<input type="checkbox"/>		

7. Nº. de profissionais da CG (assinale com uma cruz):

≤ 5 >6 e ≤ 10 > 11 e ≤ 15 >16 e ≤ 20 > 20

Dos quais terapeutas da fala (especifique o número): _____

8. Nº. de utentes na CG (assinale com uma cruz):

≤ 10 >11 e ≤ 30 > 31 e ≤ 60 >61 e ≤ 90 > 90

Dos quais frequentam terapia da fala:

≤ 10 >11 e ≤ 30 > 31 e ≤ 60 >61 e ≤ 90 > 90

9. Público-alvo (assinale com uma cruz apenas uma):

Crianças Adultos Idosos

10. Qual o valor das consultas de terapia da fala em euros (assinale com uma cruz):

≤ 30 > 31 e ≤ 35 > 36 e ≤ 40 >41 e ≤ 45 > 45

11. Qual a percentagem da consulta que recebe o TF? (assinele com uma cruz):

≤ 30 > 31 e ≤ 50 > 51 e ≤ 75 >76 e ≤ 85 > 85

12. O TF recebe a sua percentagem (assinale com uma cruz):

Quando termina a consulta Ao fim do mês Quando pagam à clínica

13. São realizados rastreios de terapia da fala?

Sim Não

14. Estratégia de marketing/publicidade para a CG (assinale com uma cruz as utilizadas):

Jornal	<input type="checkbox"/>
Rádio	<input type="checkbox"/>
Flyer	<input type="checkbox"/>
Amigos/ colegas	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>
Rastreios	<input type="checkbox"/>

15. Número de concorrentes directos (assinale com uma cruz):

≤ 2 > 2 e ≤ 5 > 5

16. Quem encaminha casos para TF? (assinale com uma cruz as realizadas):

Hospital	<input type="checkbox"/>
Médicos	<input type="checkbox"/>
Educadores/ Professores	<input type="checkbox"/>
Pais	<input type="checkbox"/>

17. Protocolos e parcerias (assinale com uma cruz as existentes):

Protocolos Clínica	Protocolos TF
ADSE	ADSE
PT	PT
GNR	GNR
PSP	PSP
Associações	Associações
Sindicatos	Sindicatos
Seguradoras	Seguradoras
Bancos	Bancos
Ordens Profissionais	O. Profissionais
Universidades	Universidades

18. As consultas de TF são pagas por quem? (assinale com uma cruz as existentes):

Enc. de educação	<input type="checkbox"/>
Protocolos	<input type="checkbox"/>
Subsídio Segurança Social	<input type="checkbox"/>

19. A CG tem um plano de negócios?

Sim Não

Se sim, indique a média de investimento inicial para abertura da CG:

_____ euros

20. Valor de renda/empréstimo mensal: _____ euros/mês

21. Regulamentos para a abertura da CG:

A Clínica está inscrita na Entidade Reguladora da Saúde?

Sim

Não

Os Profissionais têm seguro de acidentes pessoais?

Sim

Não

Prentendo receber os resultados da investigação?

Sim

Não

Contacto de e-mail: _____@_____._____

GRATA PELA COLABORAÇÃO!

Daniela Moreira

daniela.oliv.moreira@gmail.com

Anexo III – Resumo da estatística descritiva

Fatores estudados	Resultados
Localização	Aveiro (59,97%)
Acessibilidades	Táxi (100%) e Autocarro (85%)
Ano de abertura da CG e CG com TF	2005 a 2010 (66,7%)
Perfil do proprietário/gestor	Licenciado (53,85%) na área da saúde (71,79%)
Valências	$X = 4,44$ $S = 2,113$
Número de profissionais	< 5 (43,6%)
Número de TF	1 TF (61,5%)
Público-alvo	Crianças (53,85%) e adultos (46,15%)
Valor das consultas de TF	41 a 45 euros (46,2%)
Quando e Quanto recebe TF	Quanto: 51 a 75% (56,4%); Quando a CG recebe (72%)
Realização de rastreios	Não (58,97)
Publicidade	Internet (28,2%), passa-palavra (25,6%)
Concorrência	2 a 3 concorrentes (51,3%)
Encaminhamentos	Utentes/pais (94,9%) , médicos (82,1%), educ./prof. (66,7%)
Protocolos com a CG e com TF	Não tem (23,1%) ou tem 1 (17,9%) ou 2 (17,9%) (seguros e Bancos)
Pagamento das consultas de TF	Utentes/pais (87,2%) , subsídio segurança-social (53,8%), protocolos (48,7%)
Inscrição na ERS e Plano de negócios	Não ERS (56,4%) Não Plano Negócios (64,1%)
Investimento inicial	Moda = 5000 euros

Tabela 24: Resumo da estatística descritiva.

Anexo IV – Outputs do SPSS

H1

Teste estatístico^{a,b}

	Nº. de valências
Chi-Square	,341
Df	2
Asymp. Sig.	,843
Exact Sig.	,850
Point Probability	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
num_utentes_Gab_2

Tabela 25: Relação entre o número de utentes das CG e o número de valências.

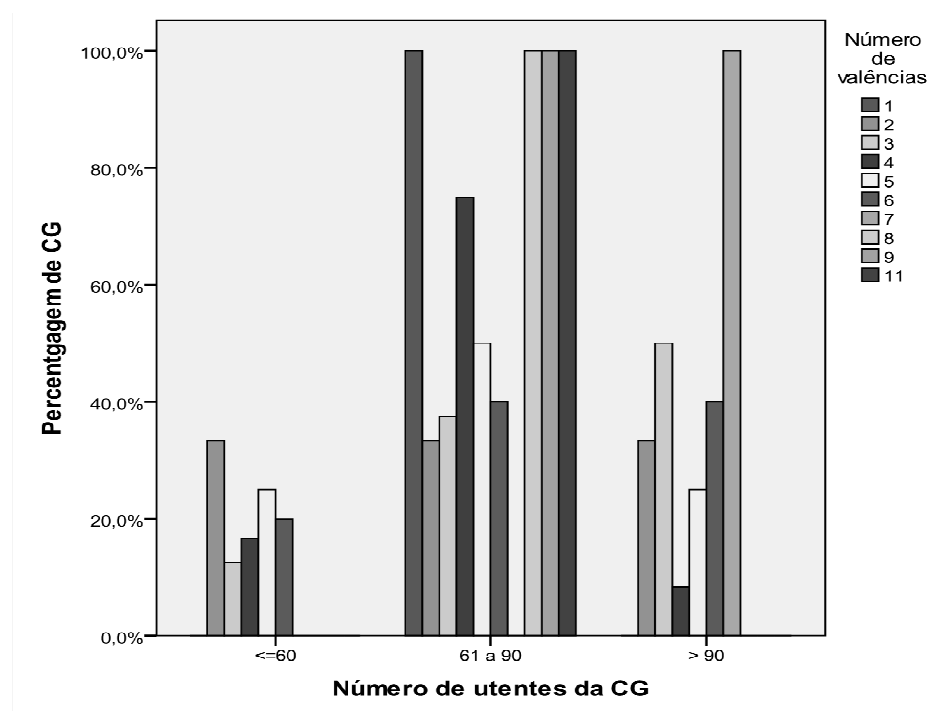


Gráfico 26: Relação entre o número de utentes das CG e o número de valências.

H2

Teste estatístico^{a,b}

	Nº. de publicidade
Chi-Square	5,142
Df	2
Asymp. Sig.	,076
Exact Sig.	,074
Point Probability	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

num_utentes_Gab_2

Tabela 26: Relação entre o número de utentes das CG e o número de publicidade.

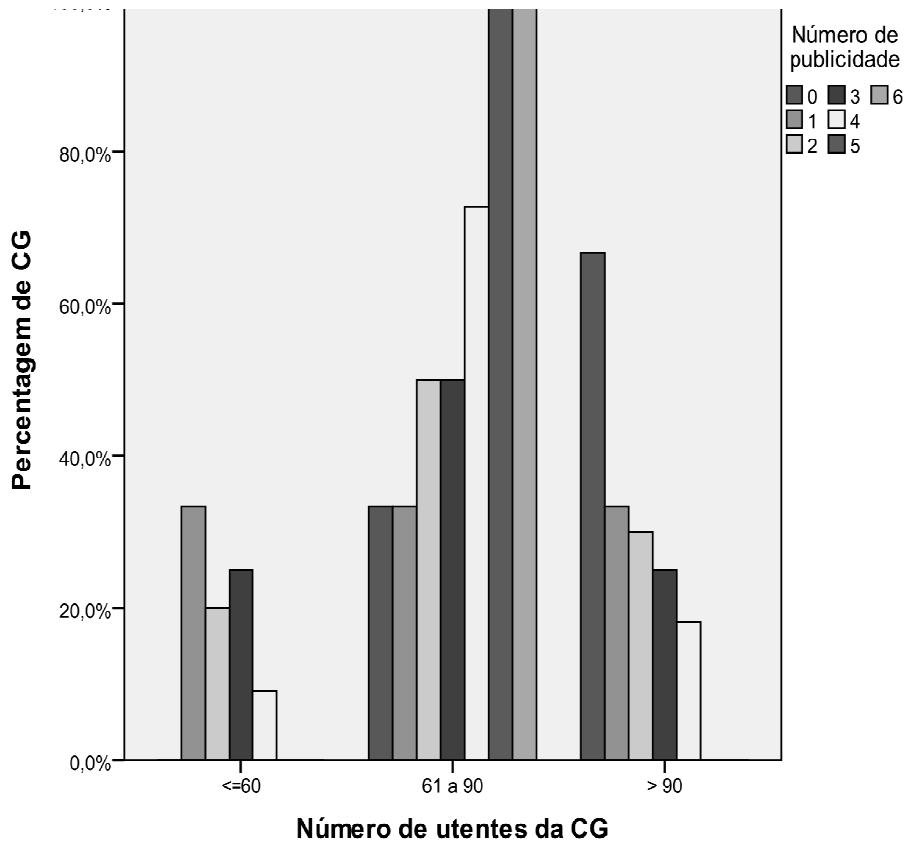


Gráfico 27: Relação entre o número de utentes das CG e o número de publicidade.

H3

Teste estatístico^{a,b}

	Nº. de acessibilidades
Chi-Square	,140
Df	2
Asymp. Sig.	,932
Exact Sig.	,938
Point Probability	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: num_utentes_Gab_2

Tabela 27: Relação entre o número de utentes das CG e o número de acessibilidades.

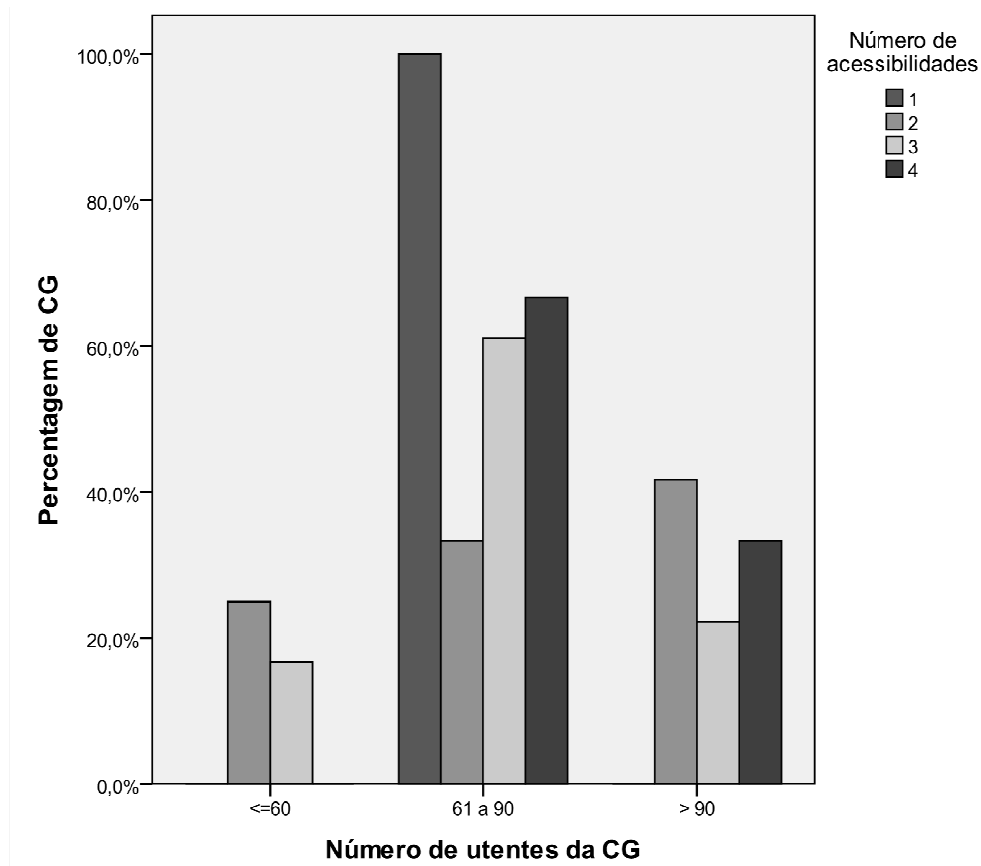


Gráfico 28: Relação entre o número de utentes das CG e o número de acessibilidades.

H4

Teste estatístico^{a,b}

	Investimento inicial
Chi-Square	5,737
Df	2
Asymp. Sig.	,057
Exact Sig.	.
Point Probability	.

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
num_utentes_Gab_2

Tabela 28: Relação entre o número de utentes das CG e o investimento inicial na CG

H5

Teste estatístico^{a,b}

	Nº. de TF
Chi-Square	2,743
Df	2
Asymp. Sig.	,254
Exact Sig.	,252
Point Probability	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
num_utentes_Gab_2

Tabela 29: Relação entre o número de utentes das CG e o número de TF a trabalhar na CG.

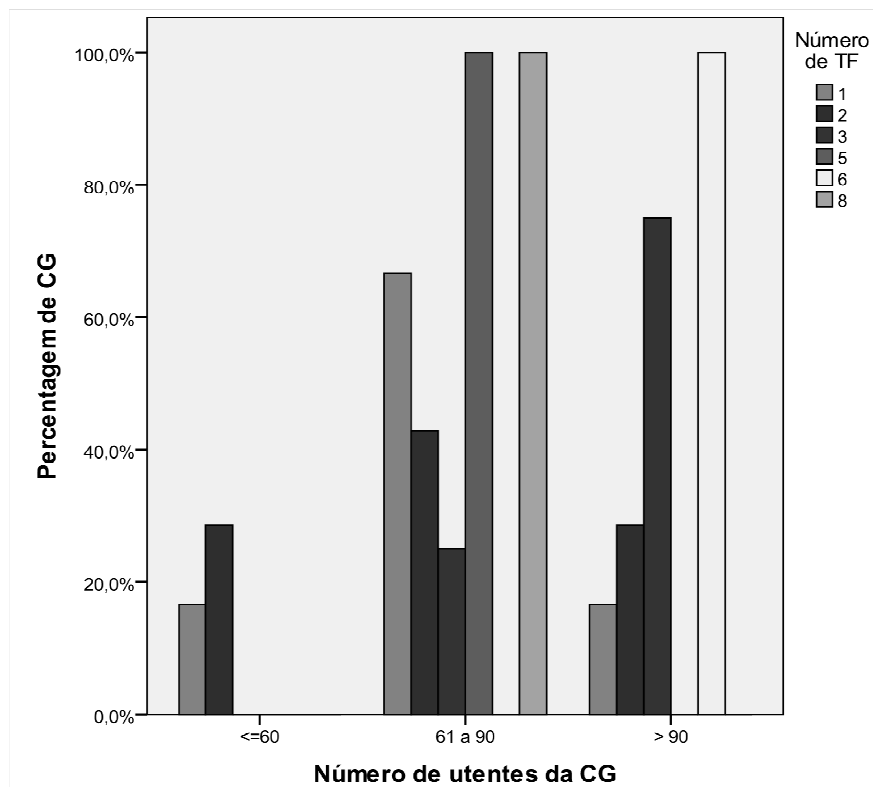


Gráfico 29: Relação entre o número de utentes das CG e o número de TF a trabalhar na CG.

H6

Teste estatístico^{a,b}

	Nº. de protocolos
Chi-Square	,257
Df	2
Asymp. Sig.	,879
Exact Sig.	,884
Point Probability	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
num_utentes_Gab_2

Tabela 30: Relação entre o número de utentes das CG e o número de protocolos da CG.

H7

Nº. de utentes CG – Localização CG

		Localização		Total
		Porto	Aveiro	
Nº. utentes	<60	4	2	6
CG	>=61	12	21	33
Total		16	23	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,927 ^a	1	,165	,205	,174
Continuity Correction ^b	,878	1	,349		
Likelihood Ratio	1,902	1	,168		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	1,877	1	,171		
N of Valid Cases	39				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,46.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 31: Relação entre o número de utentes da CG e a sua localização.

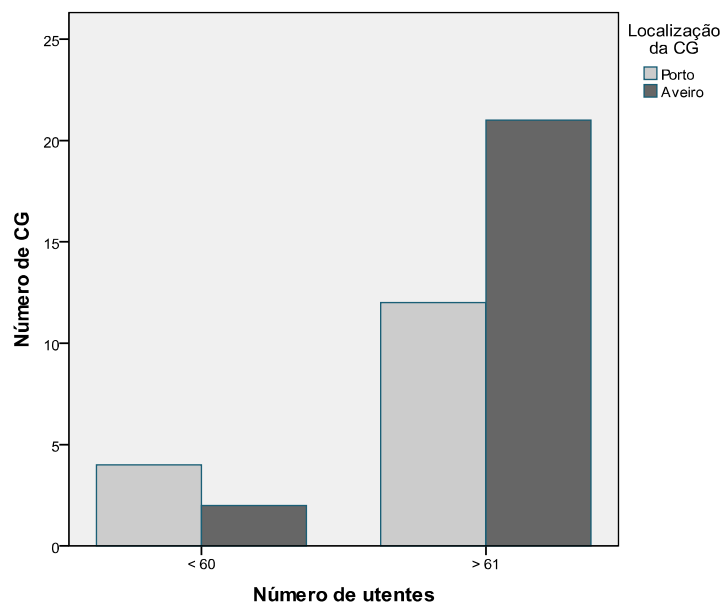


Gráfico 30: Relação entre o número de utentes da CG e a sua localização.

H8

Nº. de utentes CG – Ano de abertura CG

		Ano de abertura CG		Total
		<1999	>=2000	
Nº. utentes	<60	1	5	6
CG	>=61	8	25	33
Total		9	30	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,164 ^a	1	,685		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,175	1	,676		
Fisher's Exact Test				1,000	,575
Linear-by-Linear Association	,160	1	,689		
N of Valid Cases	39				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,38.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 32: Relação entre o número de utentes da CG e o ano de abertura da CG.

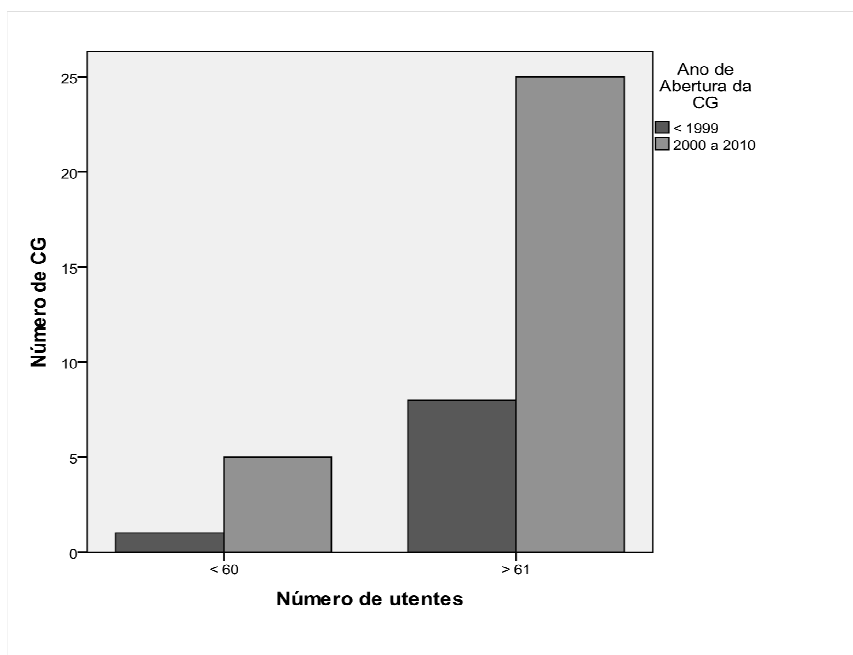


Gráfico 31: Relação entre o número de utentes da CG e o ano de abertura da CG.

H9

Nº. de utentes CG – Ano de abertura TF na CG

		Ano de abertura TF		Total
		<1999	>=2000	
Nº. utentes	<60	1	5	6
CG	>=61	8	25	33
Total		9	30	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,164 ^a	1	,685		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,175	1	,676		
Fisher's Exact Test				1,000	,575
Linear-by-Linear Association	,160	1	,689		
N of Valid Cases	39				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,38.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 33: Relação entre o número de utentes da CG e o ano de abertura de TF na CG.

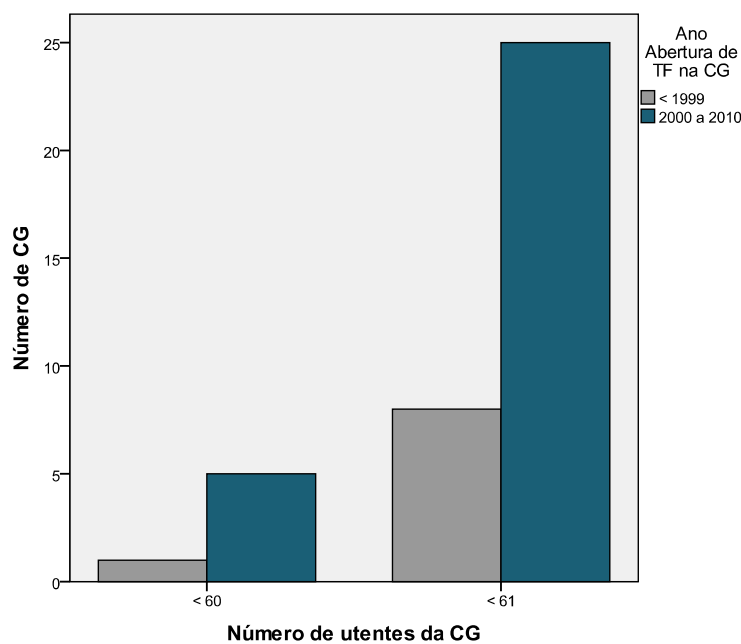


Gráfico 32: Relação entre o número de utentes da CG e o ano de abertura de TF na CG.

H10

Nº. de utentes CG - Habilitações Lit Prop

		Habilitações Lit Prop.		Total
		12º ou B.	L, M, D	
Nº. utentes	<60	0	6	6
CG	>=61	2	31	33
Total		2	37	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,383 ^a	1	,536		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,688	1	,407		
Fisher's Exact Test				1,000	,713
Linear-by-Linear Association	,373	1	,541		
N of Valid Cases	39				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,31.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 34: Relação entre o nº. de utentes da CG e as habilitações literárias do proprietário/gestor.

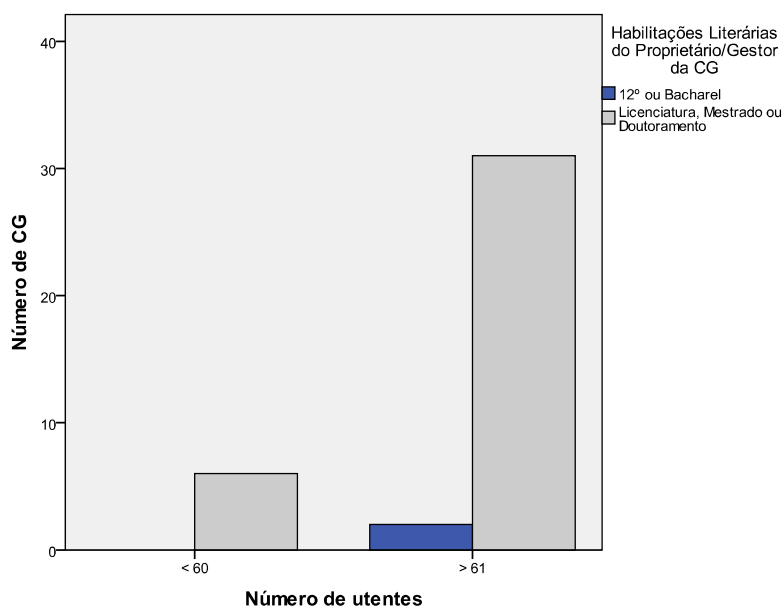


Gráfico 33: Relação entre o nº. de utentes da CG e as habilitações literárias do proprietário/gestor.

H11

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Numero utentes CG Profissão Proprietário	37	94,9%	2	5,1%	39	100,0%

Nº. de utentes CG- Profissão Proprietário

	Profissão Proprietário		Total
	Sáude	Gestão	
Nº. utentes <60	5	1	6
CG >=61	23	8	31
Total	28	9	37

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,228 ^a	1	,633	1,000	,543
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,244	1	,621		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,222	1	,638		
N of Valid Cases	37				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,46.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 35: Relação entre o número de utentes da CG e a área profissional do proprietário/gestor.

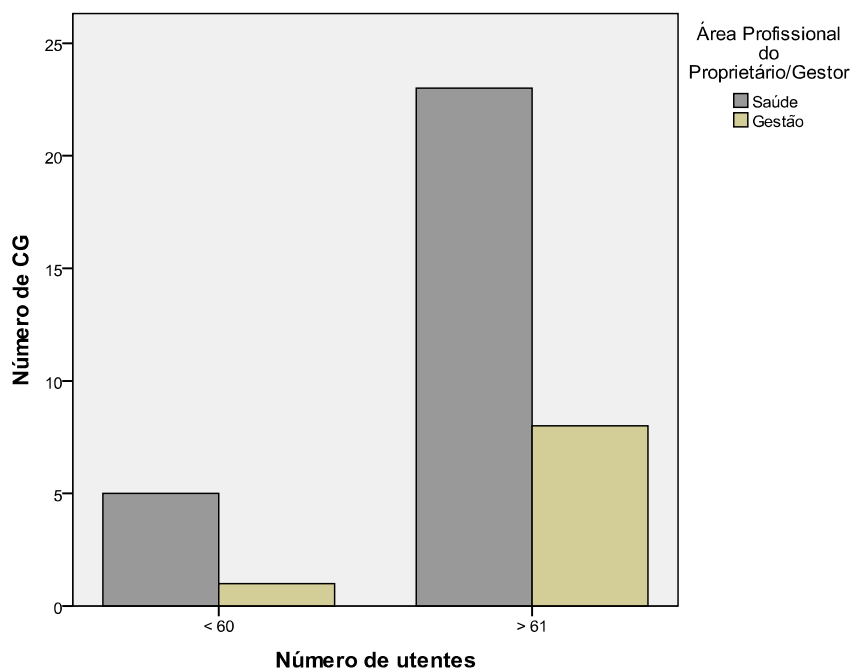


Gráfico 34: Relação entre o número de utentes da CG e a área profissional do proprietário/gestor.

H12

Nº. de utentes CG – Nº. Profissionais CG

		Nº. Prof. na CG		Total
		<10	>=11	
Nº. utentes	<60	6	0	6
CG	>=61	25	8	33
Total		31	8	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,830 ^a	1	,176		
Continuity Correction ^b	,645	1	,422		
Likelihood Ratio	3,025	1	,082		
Fisher's Exact Test				,313	,226
Linear-by-Linear Association	1,783	1	,182		
N of Valid Cases	39				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,23.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 36: Relação entre o número de utentes da CG e o número de profissionais da CG.

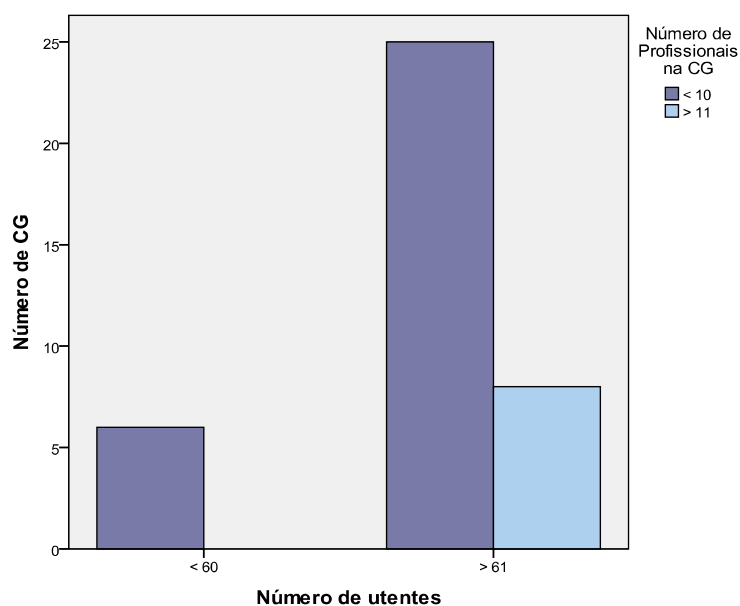


Gráfico 35: Relação entre o número de utentes da CG e o número de profissionais da CG.

H13

Nº. de utentes CG – Nº. utentes TF na CG

		Números utentes TF		Total
		<60	>=61	
Nº. utentes	<60	6	0	6
CG	>=61	23	10	33
Total		29	10	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,445 ^a	1	,118		
Continuity Correction ^b	1,114	1	,291		
Likelihood Ratio	3,918	1	,048		
Fisher's Exact Test				,308	,146
Linear-by-Linear Association	2,382	1	,123		
N of Valid Cases	39				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,54.

b. Computed only for a 2x2 table.

Tabela 37: Relação entre o número de utentes da CG e o número de utentes em TF na CG.

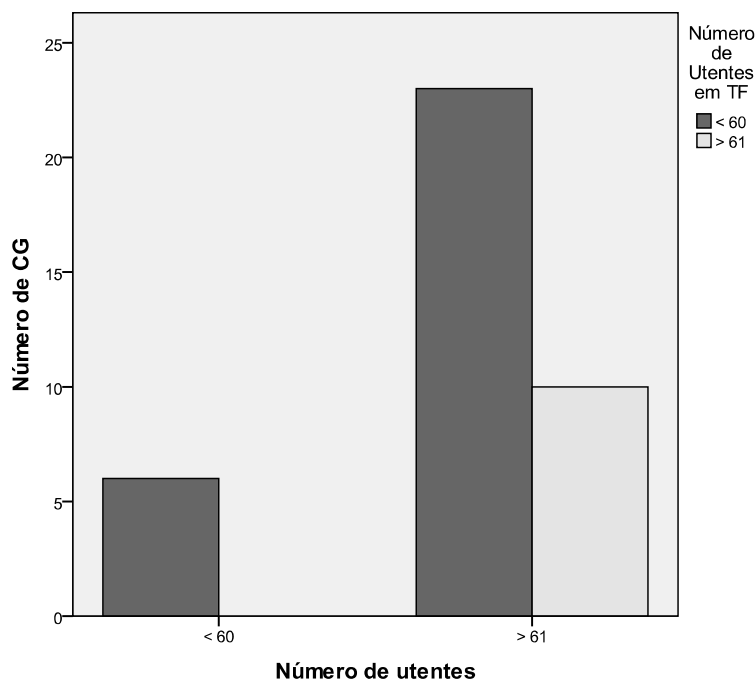


Gráfico 36: Relação entre o número de utentes da CG e o número de utentes em TF na CG.

H14

Nº. de utentes CG – Percentagem TF recebe

		Percentagem TF recebe		Total
		<50	>=51%	
Nº. utentes	<60	2	4	6
CG	>=61	10	23	33
Total		12	27	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,022 ^a	1	,882		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,022	1	,883		
Fisher's Exact Test				1,000	,612
Linear-by-Linear Association	,021	1	,884		
N of Valid Cases	39				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,85.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 38: Relação entre o número de utentes da CG e os valores pagos ao TF.

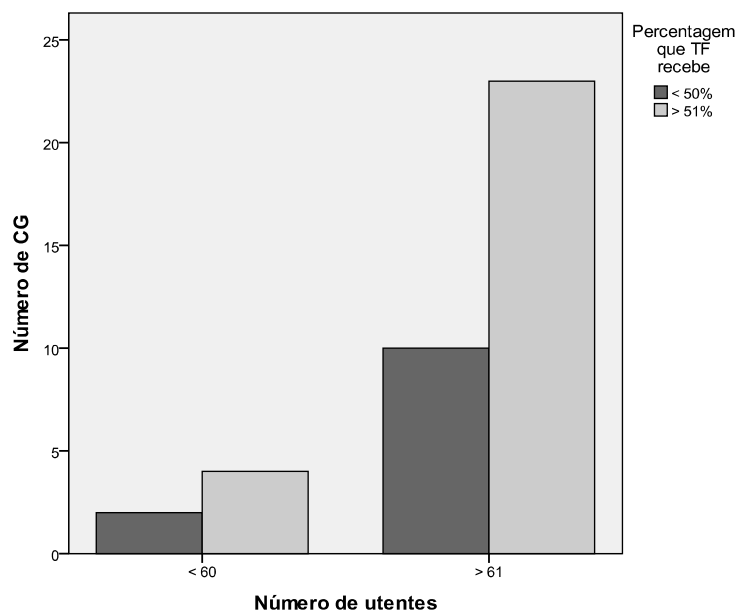


Gráfico 37: Relação entre o número de utentes da CG e os valores pagos ao TF.

H15

Nº. de utentes CG – Quando TF recebe

		Quando TF recebe		Total
		Fim con/mes	CG recebe	
Nº. utentes	<60	6	0	6
CG	>=61	29	4	33
Total		35	4	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,810 ^a	1	,368		
Continuity Correction ^b	,028	1	,866		
Likelihood Ratio	1,417	1	,234		
Fisher's Exact Test				1,000	,498
Linear-by-Linear Association	,790	1	,374		
N of Valid Cases	39				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,62.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 39: Relação entre o número de utentes da CG e quando TF recebe.

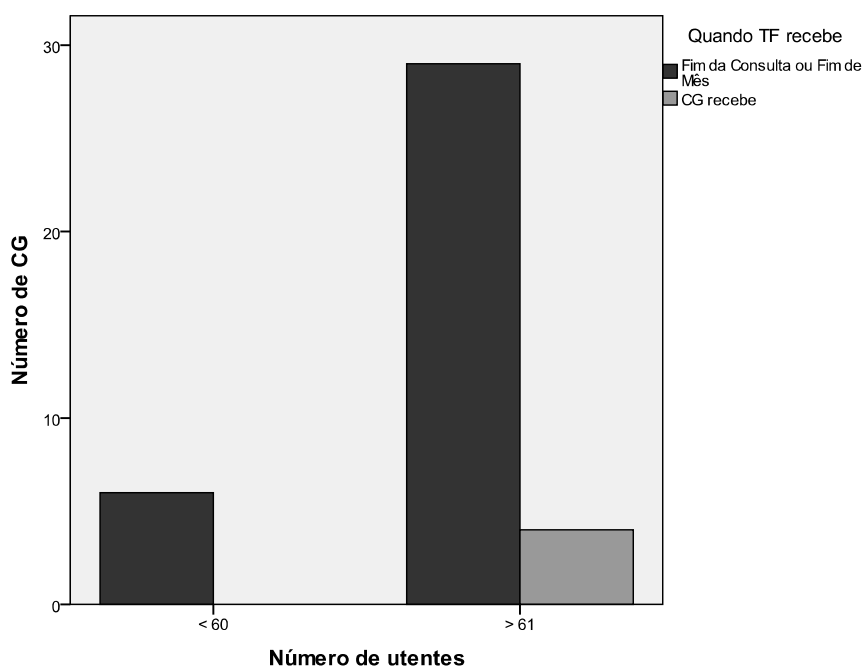


Gráfico 38: Relação entre o número de utentes da CG e quando TF recebe.

H16

Nº. de utentes CG - Nº. de concorrentes

		Nº. de concorrentes		Total
		1,00	2,00	
Nº. utentes	<4	4	2	6
CG	>=5	24	9	33
Total		28	11	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,092 ^a	1	,762	1,000	,553
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,090	1	,765		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,090	1	,765		
N of Valid Cases	39				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,69.

b. Computed only for a 2x2 table.

Tabela 40: Relação entre o número de utentes da CG e o número de concorrentes da CG.

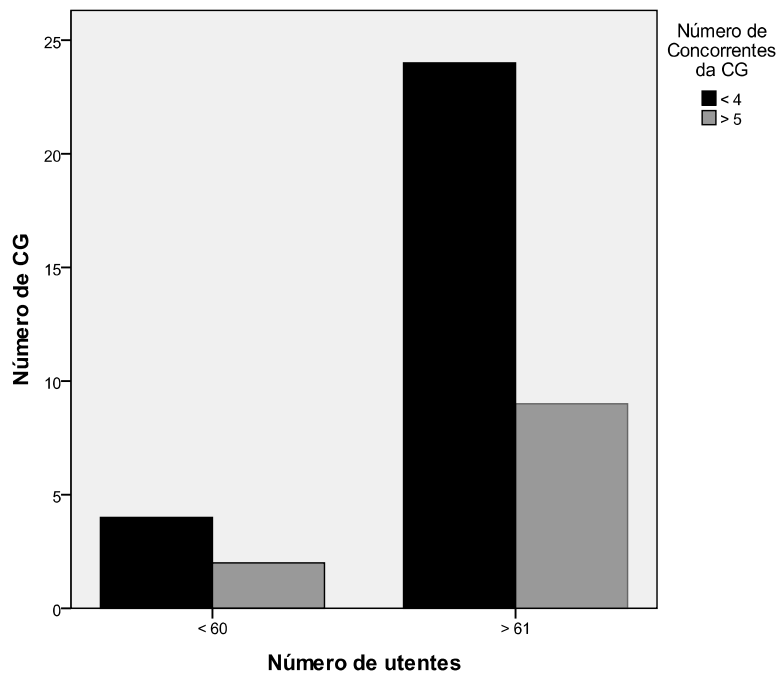


Gráfico 39: Relação entre o número de utentes da CG e o número de concorrentes da CG.

H17, H18, H19

Test Statistics^{a,b,c}

	Nº. valências	Nº. publicidade	Nº. acessibilidades
Chi-Square	3,886	5,540	1,837
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	,274	,136	,607
Exact Sig.		,134	,623
Point Probability		,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: num_Utentes_TF_2

c. Some or all exact significances cannot be computed because there is insufficient memory.

Tabela 41: Relação entre o número de utentes em TF nas CG e o número de valências, número de publicidade e o número de acessibilidades da CG.

H20

Test Statistics^{a,b}

	Investimento inicial
Chi-Square	6,271
df	3
Asymp. Sig.	,099
Exact Sig.	.
Point Probability	.

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

num_Utentes_TF_2

Tabela 42: Relação entre o número de utentes em TF nas CG e o investimento inicial na CG.

H21

Test Statistics^{a,b}

	Número de TF
Chi-Square	15,125
Df	3
Asymp. Sig.	,002
Exact Sig.	,001
Point Probability	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

num_Utentes_TF_2

Tabela 43: Relação entre o número de utentes a frequentar TF nas CG da amostra e o número de TF a trabalhar na CG.

H22

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,636 ^a	27	,756
Likelihood Ratio	28,414	27	,390
Linear-by-Linear Association	1,509	1	,219
N of Valid Cases	39		

a. 40 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

Tabela 44: Relação entre o número de utentes em TF nas CG da amostra e o número de protocolos existentes na CG.

H23

Número_utentes_TF_2 * Localização Crosstabulation

		Localização		Total
		Porto	Aveiro	
Nº. utentes em TF	<60	12	17	29
	>=61	4	6	10
Total		16	23	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,006 ^a	1	,939	1,000	,620
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,006	1	,939		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,006	1	,940		
N of Valid Cases	39				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,10.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 45: Relação entre o número de utentes em TF e a localização das CG.

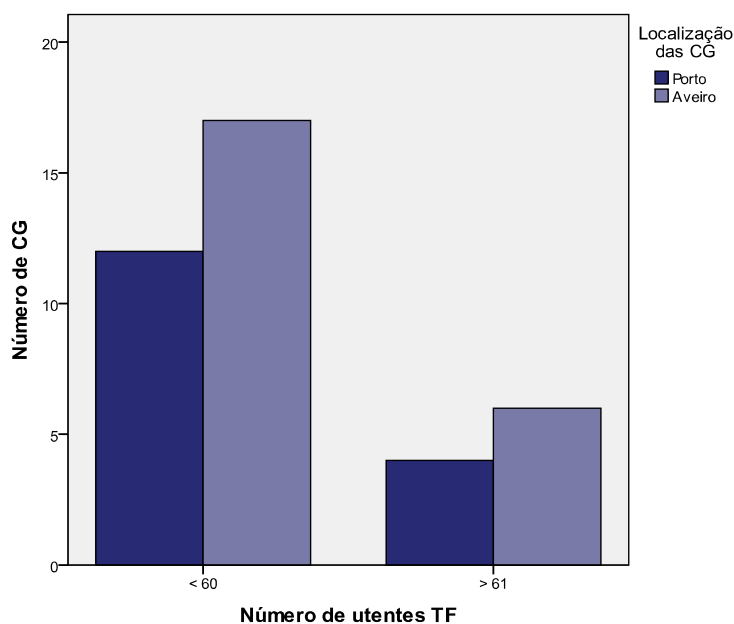


Gráfico 40: Relação entre o número de utentes em TF e a localização das CG.

H24

Número_utentes_TF_2 * Ano_abertura_2 Crosstabulation

		Ano de abertura CG		Total
		1,00	2,00	
Nº. utentes em TF	<60	4	25	29
	>=61	5	5	10
Total		9	30	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,491 ^a	1	,019		
Continuity Correction ^b	3,641	1	,056		
Likelihood Ratio	5,004	1	,025		
Fisher's Exact Test				,032	,032
Linear-by-Linear Association	5,351	1	,021		
N of Valid Cases	39				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,31.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 46: Relação entre o número de utentes em TF e o ano de abertura da CG.

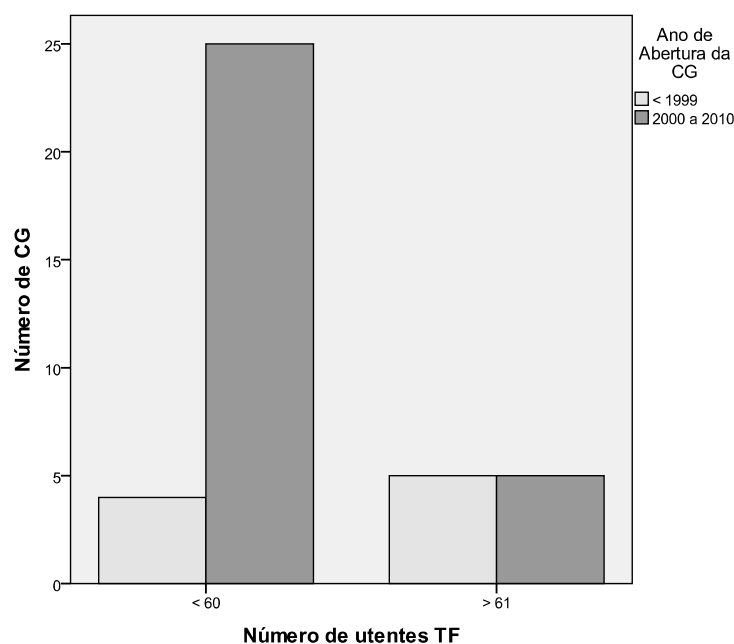


Gráfico 41: Relação entre o número de utentes em TF e o ano de abertura da CG.

H25

Nº. utentes em TF – Ano de abertura da CG

		Ano_Abertura_TF_2		Total
		<1999	>=2000	
Nº. utentes em TF	<60	4	25	29
	>=61	5	5	10
Total		9	30	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,491 ^a	1	,019		
Continuity Correction ^b	3,641	1	,056		
Likelihood Ratio	5,004	1	,025		
Fisher's Exact Test				,032	,032
Linear-by-Linear Association	5,351	1	,021		
N of Valid Cases	39				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,31.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 47: Relação entre o número de utentes em TF e o ano de abertura de TF na CG.

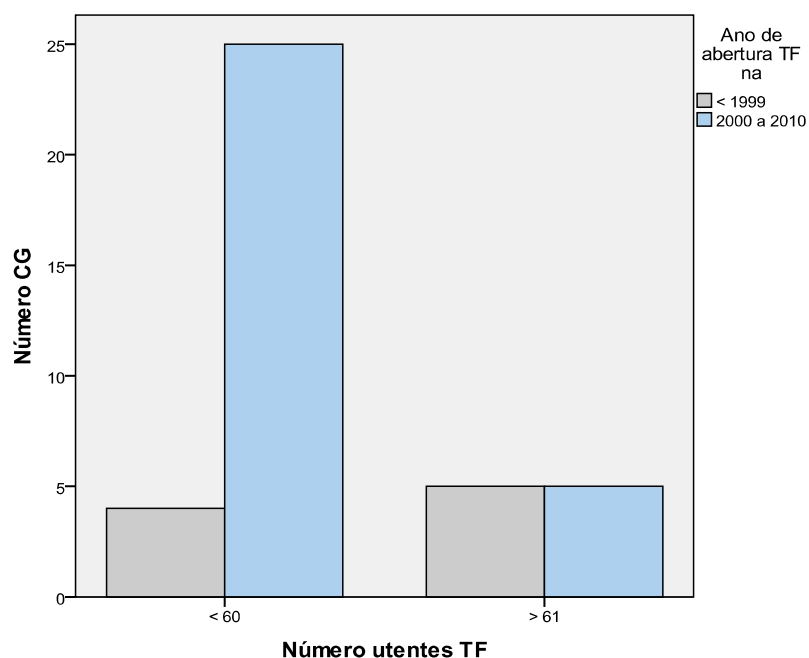


Gráfico 42: Relação entre o número de utentes em TF e o ano de abertura da CG.

H26

Nº. utentes em TF – Habilitações Lit Proprietário

		Habilitações Lit Prop		Total
		12º ano, B	L, M, D	
Nº. utentes em TF	<60	1	28	29
	>=61	1	9	10
Total		2	37	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,656 ^a	1	,418		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,576	1	,448		
Fisher's Exact Test				,452	,452
Linear-by-Linear Association	,639	1	,424		
N of Valid Cases	39				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,51.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 48: Relação entre o número de utentes em TF e o ano de abertura de TF na CG.

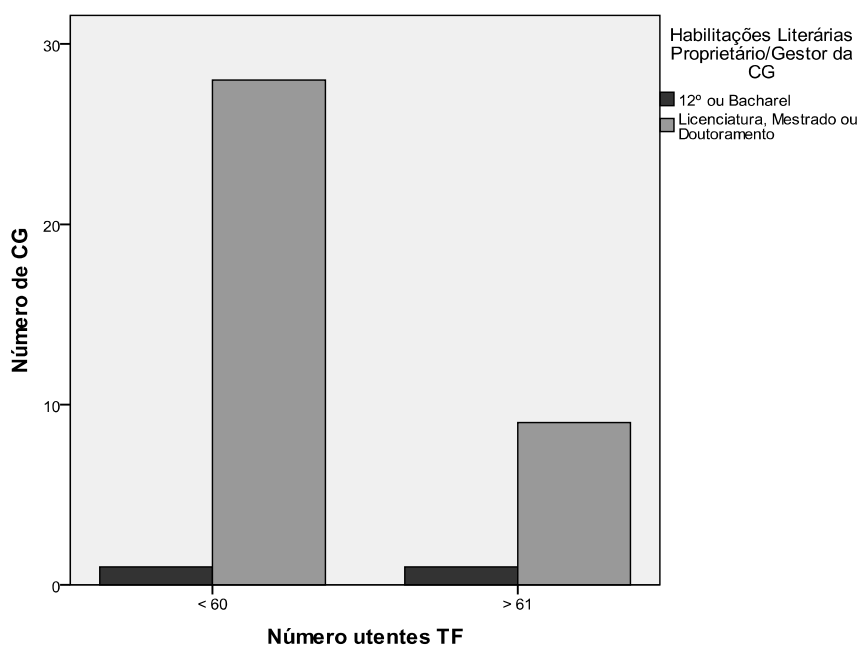


Gráfico 43: Relação entre o número de utentes em TF e o ano de abertura de TF na CG.

H27

Nº. utentes em TF- Profissão Proprietário

		Profissão_Prop_2		Total
		Saúde	Gestão	
Nº. utentes em TF	<60	22	6	28
	>=61	6	3	9
Total		28	9	37

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,524 ^a	1	,469		
Continuity Correction ^b	,077	1	,781		
Likelihood Ratio	,501	1	,479		
Fisher's Exact Test				,657	,377
Linear-by-Linear Association	,510	1	,475		
N of Valid Cases	37				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,19.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 49: Relação entre o número de utentes em TF e a profissão do proprietário/gestor.

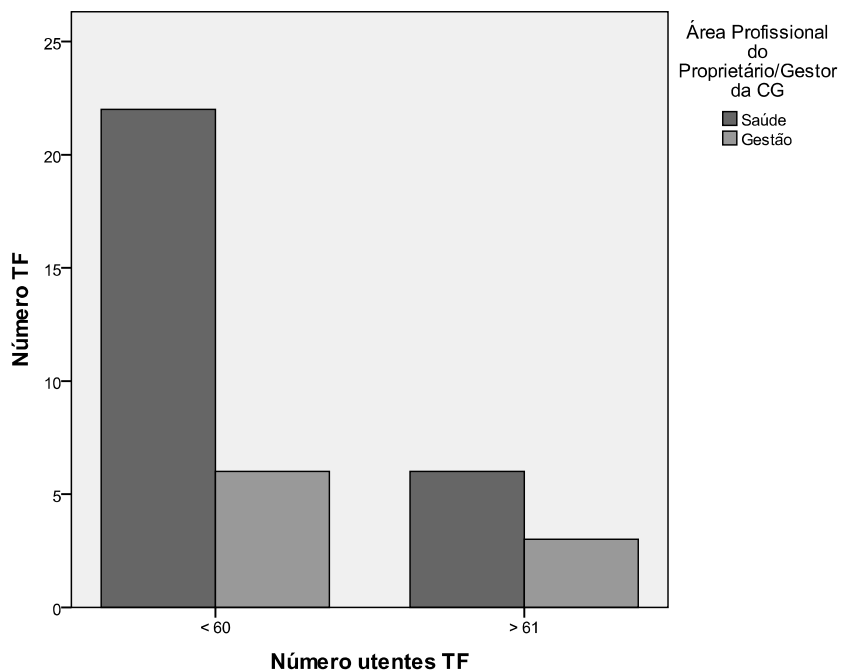


Gráfico 44: Relação entre o número de utentes em TF e a profissão do proprietário/gestor.

H28

Nº. utentes em TF- Nº. profissionais CG

		Número_Prof_Gab_2		Total
		<10	>=11	
Nº. utentes em TF	<60	23	6	29
	>=61	8	2	10
Total		31	8	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,002 ^a	1	,963	1,000	,671
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,002	1	,963		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,002	1	,963		
N of Valid Cases	39				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,05.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 50: Relação entre o número de utentes em TF e o número de profissionais da CG.

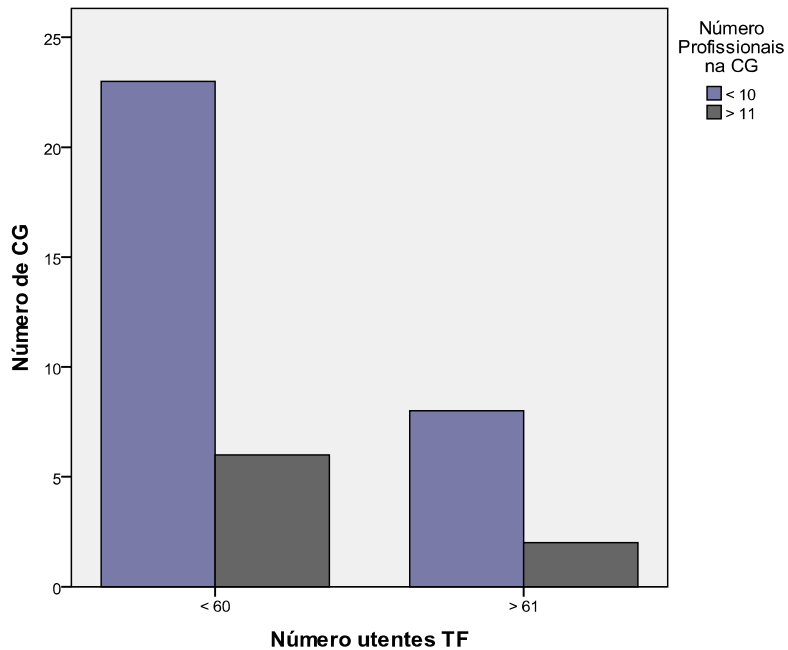


Gráfico 45: Relação entre o número de utentes em TF e o número de profissionais da CG.

H29

Nº. utentes em TF – Percentagem Tf recebe

		Percentagem Tf recebe		Total
		<50%	>=51%	
Nº. utentes em TF	<60	9	20	29
	>=61	3	7	10
Total		12	27	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,004 ^a	1	,951	1,000	,640
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,004	1	,951		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,004	1	,952		
N of Valid Cases	39				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,08.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 51: Relação entre o número de utentes em TF e o valor que TF recebe.

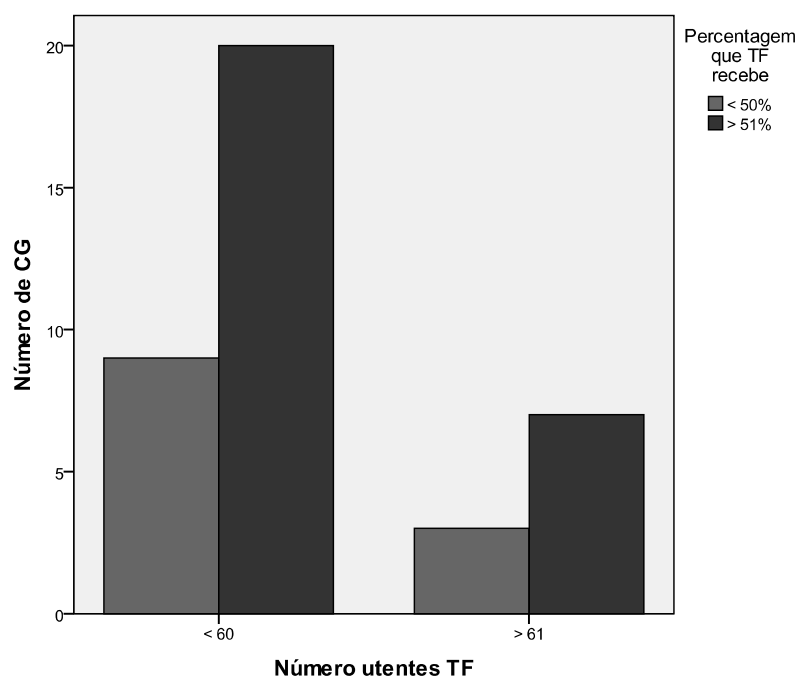


Gráfico 46: Relação entre o número de utentes em TF e o valor que TF recebe.

H30

Nº. utentes em TF - Quando TF recebe

		Quando Tf recebe		Total
		Fim mês/con	Quando CG	
Nº. utentes em TF	<60	29	0	29
	>=61	6	4	10
Total		35	4	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,926 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	8,945	1	,003		
Likelihood Ratio	12,333	1	,000		
Fisher's Exact Test				,003	,003
Linear-by-Linear Association	12,594	1	,000		
N of Valid Cases	39				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,03.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 52: Relação entre o número de utentes em TF e quando TF recebe.

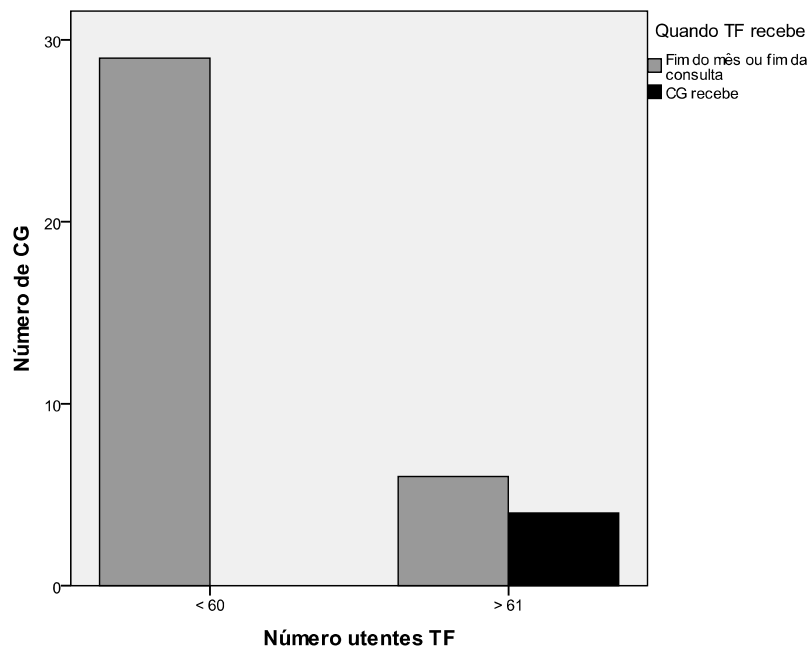


Gráfico 47: Relação entre o número de utentes em TF e quando TF recebe.

H31

Nº. utentes em TF - Nº. concorrentes CG

		Nº. concorrentes		Total
		<4	>=5	
Nº. utentes em TF	<60	23	6	29
	>=61	5	5	10
Total		28	11	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,155 ^a	1	,076	,109	,088
Continuity Correction ^b	1,873	1	,171		
Likelihood Ratio	2,968	1	,085		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	3,074	1	,080		
N of Valid Cases	39				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,82.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 53: Relação entre o número de utentes em TF e o número de concorrentes da CG.

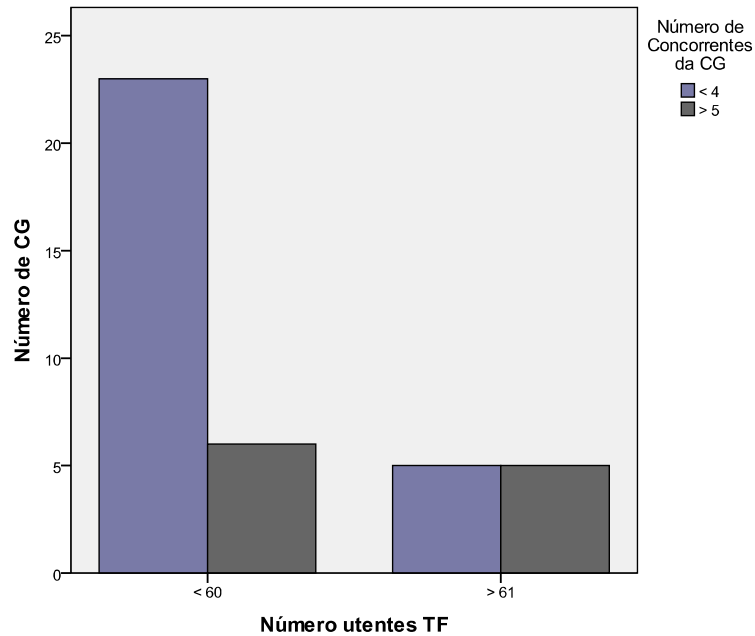


Gráfico 48: Relação entre o número de utentes em TF e o número de concorrentes da CG.

H32

Nº. utentes em TF- Rastreios TF

		Rastreios TF		Total
		Sim	Não	
Nº. utentes em TF	<60	9	20	29
	>=61	7	3	10
Total		16	23	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,666 ^a	1	,031		
Continuity Correction ^b	3,195	1	,074		
Likelihood Ratio	4,661	1	,031		
Fisher's Exact Test				,060	,037
Linear-by-Linear Association	4,547	1	,033		
N of Valid Cases	39				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,10.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 54: Relação entre o número de utentes em TF e os rastreios realizados.

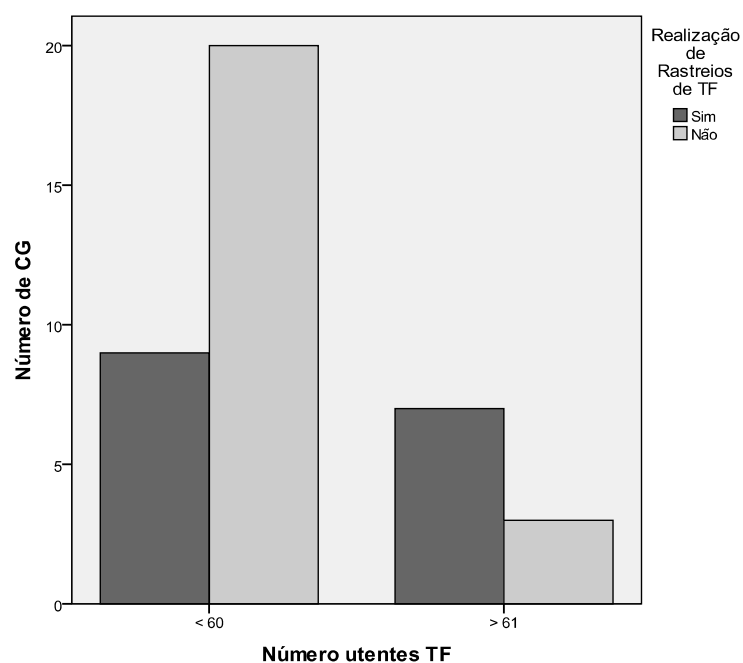


Gráfico 49: Relação entre o número de utentes em TF e os rastreios realizados.

H33

Percentagem TF recebe – Ano abertura CG

		Ano de abertura CG		Total
		<1999	>=2000	
Nº. utentes em TF	<60	3	9	12
	>=61	6	21	27
Total		9	30	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,036 ^a	1	,849	1,000	,576
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,036	1	,850		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,035	1	,851		
N of Valid Cases	39				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,77.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 55: Relação entre o valor que o TF recebe e o ano de abertura da CG.

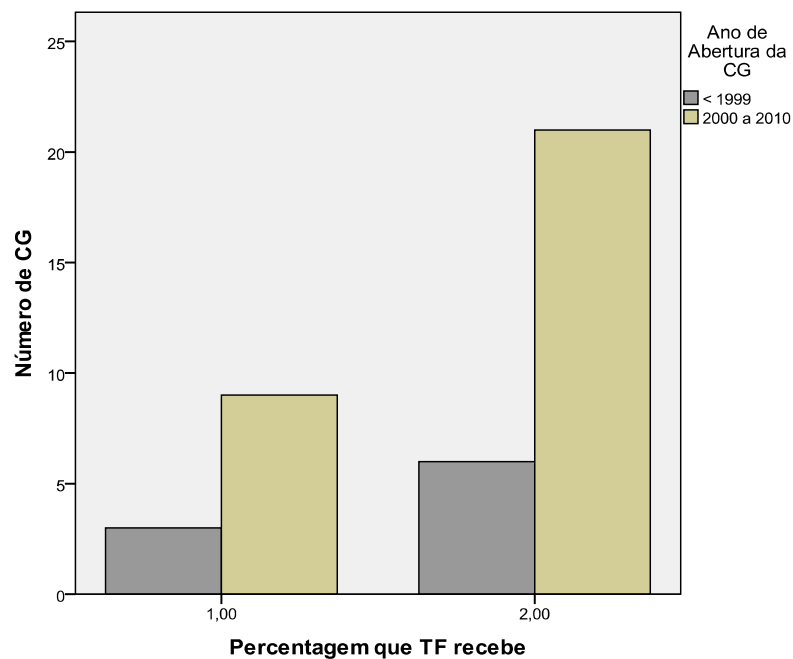


Gráfico 50: Relação entre o valor que o TF recebe na CG e o ano de abertura da CG.

H34

Pertentagem Tf recebe – Valor consulta TF

		Valor consulta TF		Total
		<35	>=36	
Nº. utentes em TF	<60	4	8	12
	>=61	3	24	27
Total		7	32	39

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,786 ^a	1	,095	,172	,114
Continuity Correction ^b	1,481	1	,224		
Likelihood Ratio	2,595	1	,107		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	2,714	1	,099		
N of Valid Cases	39				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,15.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 56: Relação entre o valor que o TF recebe e o valor da consulta de TF.

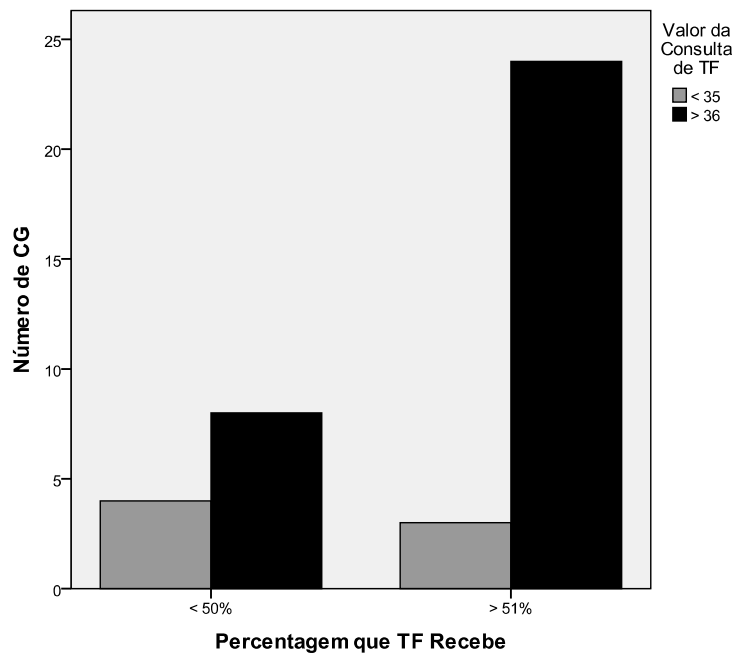


Gráfico 51: Relação entre o valor que o TF recebe na CG e o valor da consulta de TF.