

**UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA**

---



**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO  
CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO PRIVADO  
PRESTADOR DE SERVIÇO AUTÔNOMO (PESSOA FÍSICA)**

**GABRIELA PRADO PEREIRA**

**Abril/2023**

**UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA**

**PLANO DE NEGÓCIO**

**CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO PRIVADO**

**PRESTADOR DE SERVIÇO AUTÔNOMO (PESSOA FÍSICA)**

**GABRIELA PRADO PEREIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Veiga de Almeida - UVA, campus Tijuca, como requisito à aprovação da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso em Administração.

Professor-Orientador:  
**Robson Ramos Oliveira**

**Abril/2023**

# UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1. Resumo dos principais pontos do plano de negócio.....   | 5         |
| 1.2. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições .....                            | 6         |
| 1.3. Dados do empreendimento .....   | 7         |
| 1.4. Missão, Visão e Valores do negócio .....  | 7         |
| 1.5. Setores de atividades.....  | 8         |
| 1.6. Forma jurídica.....   | 9         |
| 1.7. Enquadramento Tributário.....   | 9         |
| 1.8. Fonte de recursos .....   | 10        |
| <b>2. MODELO CANVAS DO NEGÓCIO.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>3. ANÁLISE DE MERCADO (MODELO PORTER) .....</b>   | <b>12</b> |
| 3.1. Estudo dos clientes .....   | 14        |
| 3.2. Estudo dos concorrentes (concorrentes diretos, novos entrantes e bens/serviços substitutos) ..... | 15        |
| 3.3. Estudo dos fornecedores.....  | 17        |
| 3.4. Modelo das cinco forças de Porter .....   | 17        |
| 3.5. Matriz SWOT e sua análise cruzada .....   | 18        |
| <b>4. PLANO DE MARKETING .....</b>   | <b>24</b> |
| 4.1. Descrição dos principais produtos e serviços.....   | 25        |
| 4.2. Estratégias de Preço.....   | 27        |
| 4.3. Estratégias promocionais .....  | 27        |

## UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA

|  |           |
|--|-----------|
| 4.4. Estrutura de comercialização .....  | 29        |
| 4.5. Localização do negócio .....  | 31        |
| 4.6. Pessoas.....  | 33        |
| 4.7. Processos do negócio.....   | 34        |
| 4.8. Palpabilidade do negócio .....  | 35        |
| 4.9. Performance do negócio .....  | 36        |
| <b>5. PLANO OPERACIONAL .....</b>  | <b>37</b> |
| 5.1. Layout ou arranjo físico .....  | 37        |
| 5.2. Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços .....                        | 39        |
| 5.3. Processos operacionais (Fluxograma de processos).....                                   | 39        |
| 5.4. Organograma .....   | 40        |
| 5.5. Estratégias de Gestão de Pessoas .....  | 41        |
| <b>6. PLANO FINANCEIRO .....</b>   | <b>43</b> |
| 6.1. Estimativa dos investimentos.....   | 43        |
| 6.2. Capital de giro .....   | 43        |
| 6.3. Investimentos pré-operacionais.....   | 43        |
| 6.4. Investimento total.....   | 45        |
| 6.5. Estimativa do faturamento mensal.....   | 46        |
| 6.6. Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações ..... | 47        |
| 6.7. Estimativa dos custos de comercialização .....  | 47        |
| 6.8. Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas e/ou serviços .....   | 47        |
| 6.9. Estimativa dos custos com mão de obra .....   | 48        |

## UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA

|   |           |
|---|-----------|
| 6.10. Estimativa do custo com depreciação.....                                    | 50        |
| 6.11. Estimativa dos custos fixos operacionais mensais .....                      | 50        |
| 6.12. Demonstrativo de resultados .....   | 51        |
| 6.13. Indicadores de viabilidade.....   | 56        |
| 6.13.1. Ponto de equilíbrio .....   | 56        |
| 6.13.2. Lucratividade.....  | 57        |
| 6.13.3. Rentabilidade .....   | 57        |
| 6.13.4. Prazo de retorno do investimento.....                                     | 58        |
| 6.14. Construção de cenários (impactos em receitas / despesas / resultados) ..... | 58        |
| <b>7. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>                                    | <b>59</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>61</b> |

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O negócio idealizado corresponde à reabertura de um consultório odontológico privado para exercício profissional de cirurgiã-dentista autônoma no bairro de São Cristóvão, Rio de Janeiro, destinado ao atendimento de procedimentos eletivos e cirúrgicos de pequeno porte, baseando na associação da qualidade técnica e atendimento humanizado o diferencial para o sucesso do empreendimento.

### 1.1. Resumo dos principais pontos do plano de negócio

Conforme a Organização Mundial de Saúde, o termo “Saúde” deve ser entendido como o bem estar físico e psíquico do ser humano, sendo a saúde bucal um fator indissociável da saúde psicofísica de um indivíduo. A Odontologia é a ciência biológica que estuda e trata o sistema estomatognático, que inclui regiões da face, cavidade bucal, pescoço, musculatura mastigatória, ossos, dentes, tecidos e articulações, através de atuação no setor público e privado. É uma das formas de atuação do cirurgião-dentista, profissional que exerce a Odontologia, no setor privado é a atuação autônoma em consultório odontológico particular. Este estudo visa à elaboração de um plano de negócios para a reabertura de um consultório odontológico privado no bairro de São Cristóvão, na cidade do Rio de Janeiro.

Conforme Frabete (2019, p. 129), o Plano de Negócios é um documento de texto organizado de forma estruturada com diversas análises estratégicas visando à validação do negócio, ou seja, ele é composto pelo resultado de análises de diversas vertentes estratégicas do negócio (análise de mercado, análise estratégica, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro) permitindo ao empreendedor um conhecimento holístico de fatores internos e externos do empreendimento de forma a embasar sua viabilidade. Neste plano de negócio analisaremos estrategicamente a implementação de um consultório odontológico particular para atuação de profissional autônomo que se propõe ao atendimento da população residente no bairro de São Cristóvão ou trabalhadora local e de bairros vizinhos, realizando procedimentos odontológicos eletivos e cirúrgicos de pequeno porte.

O bairro de São Cristóvão possui muitas indústrias e comércio, mas também se caracteriza por uma população residencial antiga no bairro, ou seja, pessoas que já residem há anos no local, o que lhe confere um ar de “bairrismo” onde muitos residentes se conhecem e procuram resolver suas necessidades no próprio bairro, prezando pela tradição. Segundo Rezende *et al* (2015) o acolhimento e bem-estar são essenciais na promoção de saúde bucal, envolvendo qualidade e humanização no atendimento e a criação de vínculos entre profissional e pacientes. A idéia deste negócio é associar ampla resolatividade e qualidade técnica ao atendimento personalizado, humanizado e acolhedor para criar laços entre profissionais e a população atendida, desenvolvendo uma relação de confiança e credibilidade que proporcione melhores resultados e fidelização de seu público.

## **1.2. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições**

A gestão, responsabilidade técnica e os atendimentos do consultório serão realizados pela cirurgiã-dentista Dra. Gabriela Prado Pereira, profissional formada e exercendo a profissão há 30 anos, que atua em Clínica Geral, com especialização em Endodontia e Odontologia do Trabalho, além de cursos técnicos de aprimoramento em múltiplas especialidades odontológicas e formação em Gestão de Saúde.

O consultório odontológico em análise já funcionou durante 14 anos no mesmo local, de 1992 a 2006, sob a gestão e atendimento realizado pela profissional empreendedora, trazendo, assim, como vantagem, a tradição no local, o conhecimento da demanda e a experiência prévia do serviço. Neste momento, em sua reabertura, a profissional pretende manter a mesma qualidade de atendimento que marcou o serviço no período de seu funcionamento anterior perante o público, porém com aprimoramento do conhecimento de gestão do negócio, visando a proporcionar ainda melhor experiência aos clientes, ampliando seu diferencial competitivo no mercado.

### 1.3. Dados do empreendimento

- Localização: Rua São Januário, nº 153, sala 215, São Cristóvão, Rio de Janeiro
- Horário de funcionamento: Diariamente, de 8 às 12h e 14 às 18h
- Tipo de atendimento: Particular e convênios
- Procedimentos: Procedimentos odontológicos eletivos e cirúrgicos de pequeno porte
- Mercado-alvo: Pacientes – População que reside ou trabalha no bairro ou em bairros próximos.
- Infraestrutura: Sala de atendimento; escritório; recepção; laboratório; área de esterilização; copa; banheiro.
- Equipe: 01 Cirurgiã-dentista e 01 Auxiliar em Saúde Bucal.

A atividade a ser realizada se relaciona ao ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) 3 da ONU – “Saúde e Bem Estar: assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades”. Através da informação para promoção da saúde e tratamentos assistenciais e preventivos, a atividade agrega ações para promoção da vida saudável e bem estar.

### 1.4. Missão, Visão e Valores do negócio

O serviço odontológico idealizado tem como missão realizar atendimento odontológico eletivo ou cirúrgico de pequeno porte, seguindo padrões de qualidade, com conforto, segurança, tecnologia e tratamento humanizado e acolhedor.

Sua visão é ser reconhecido como consultório odontológico de referência na região em qualidade, resolutividade e acolhimento.

Para atingir seus objetivos, preza pelos seguintes valores:

- Resolutividade – Comprometimento com a excelência do cuidado aos pacientes e com os resultados;
- Integridade – Fazer o que é certo, não importando a dificuldade, sem exceção;
- Aprimoramento contínuo – Procurar implacavelmente melhorar o desempenho em todas as áreas – clínica, operacional e financeira –



constantemente, impulsionando nosso serviço para níveis sempre melhores;

- Humanização – Prestar atendimento diferenciado e humanizado com o objetivo de conquistar e superar as expectativas de nossos clientes.



### 1.5. Setores de atividades

A CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) é a classificação de atividades oficial utilizada pelo Sistema Estatístico Nacional, pelos órgãos federais, estaduais e municipais gestores administrativos e demais instituições brasileiras. A classificação CNAE da atividade em estudo neste plano de negócios é Q 86.30-5/04 – Atividade odontológica.

- ✓ Seção: Q – Saúde Humana e Serviços Sociais
- ✓ Divisão 86 – Atividades de atenção à saúde humana
- ✓ Grupo: 86.3 - Atividades de atenção ambulatorial executadas por médicos e odontólogos
- ✓ Classe: 8630-5 - Atividades de atenção ambulatorial executadas por médicos e odontólogos
- ✓ Subclasse: 8630-5/04 Atividade odontológica

Esta subclasse compreende atividades de consultas e tratamento odontológico, de qualquer tipo, prestadas a pacientes em clínicas e consultórios odontológicos, em hospitais, em clínicas de empresas, no domicílio do paciente.

Já o código da atividade econômica de cirurgião-dentista na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro para registro de Alvará e ISS é 2.29.10.5.

### **1.6. Forma jurídica**

O negócio estudado será caracterizado na categoria de consultório odontológico privado para atividade autônoma (pessoa física), cuja legalização é realizada através de:

- Registro profissional (CRO) do cirurgião-dentista;
- Legalização de Alvará e ISS (Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza);
- Assentimento sanitário – Alvará de Vigilância Sanitária;
- Laudos e certificações:
  - ✓ Laudo AVCB (de Vistoria do Corpo de Bombeiros);
  - ✓ Laudo radiométrico (para uso de aparelhos de raio-X);
- PGRSS - Plano de Gerenciamento de Resíduos do Serviço de Saúde

### **1.7. Enquadramento Tributário**

O enquadramento tributário do consultório particular do cirurgião-dentista autônomo ocorre pela tabela de Imposto de Renda Pessoa Física, variando de isento a 27,5%, de seu rendimento além da obrigação de recolhimento ao INSS no percentual de 20% sobre o ganho mensal bruto.

O profissional cirurgião-dentista que optar pelo consultório como pessoa física tem a opção de fazer livro-caixa para abatimento de despesas do consultório, o que pode reduzir consideravelmente os impostos pagos, visto que considera o lucro real do consultório, e não apenas seu faturamento bruto.

Outros tributos pagos pelo cirurgião-dentista para o trabalho autônomo em consultório odontológico são: ISS - Imposto sobre serviço de qualquer natureza (trimestral), taxa de licenciamento sanitário (anual) e anuidade profissional do Conselho Regional de Odontologia.

### 1.8. Fonte de recursos

O negócio apresenta único proprietário, que promoverá a integralização do capital investido com recursos próprios, com previsão de investimento inicial de R\$150.000,00.

## 2. MODELO CANVAS DO NEGÓCIO

Como descrito pelo SEBRAE (2021) o modelo Canvas é uma ferramenta idealizada por Alexander Osterwalder que oferece uma lógica facilitada para que possamos organizar e visualizar a ideia do negócio. O quadro é formado por nove blocos que se relacionam entre si e precisam estar em harmonia, sendo que no lado esquerdo temos a parte racional do negócio, representada pela sua operação, e no lado direito temos os blocos que representam o lado emocional do negócio, como a entrega de valor ao cliente.

1º bloco - Segmento de clientes – Define pessoas ou organizações que o negócio pretende atingir. O público-alvo do consultório idealizado corresponde a famílias residentes no bairro e arredores e trabalhadores de indústrias, comércio e serviços localizados no bairro.

2º bloco - Proposta de valor – Define o motivo pelo qual o cliente vai escolher o serviço. A proposta de valor do serviço analisado é proporcionar aos seus clientes: saúde, bem-estar e auto-estima, através de tratamentos assistenciais e estéticos; resolutividade em um só local, buscando realizar o tratamento completo ou a maior parte deste no mesmo local visto que a atuação principal tem característica generalista, o que evita o deslocamento do paciente a outros serviços; atendimento personalizado e individualizado, com foco na necessidade do cliente; ambiente confortável, seguro e agradável, promovendo o bem estar no local de atendimento e a segurança na realização dos procedimentos.

3º bloco - Canais – corresponde à forma com que o serviço chegará ao cliente, ou seja, a forma com que o serviço será apresentado e vendido ao cliente. A comunicação com os clientes para divulgação dos serviços será por contato por telefone e e-mail, divulgando a reabertura da clinica para antigos clientes, e através de internet, com divulgação em plataforma digital (com informações sobre o serviço e opção de autoagendamento) e contas em redes sociais.

4º bloco - Relacionamento com o cliente – Corresponde aos meios de criar vínculos e fidelizar o cliente. A ampliação do relacionamento do profissional com o cliente será promovida através de maior acesso e comunicação utilizando: envio de mensagens personalizadas por SMS ou WhatsApp (lembretes de consulta e revisão, aniversário, etc.); plataforma digital com informações sobre o consultório e profissionais, funcionalidade de autoagendamento e campo específico para troca de mensagens entre profissionais e pacientes; e contas em redes sociais com a apresentação de postagens e vídeos sobre assuntos de Odontologia de interesse do público, promovendo conhecimento sobre promoção de saúde e tratamentos odontológicos, e aberto a comentários e perguntas de pessoas interessadas.

5º bloco - Fontes de receita – Representa o dinheiro que o negócio vai gerar pela venda do produto ou serviço. A receita do consultório será proveniente do pagamento pelos procedimentos odontológicos realizados, recebidos do próprio paciente, em tratamentos particulares, ou de operadoras de saúde, no caso de convênios.

6º bloco - Recursos chave – Corresponde aos principais recursos necessários ao funcionamento do negócio. Os principais recursos a serem utilizados no consultório odontológico correspondem a: equipamentos e instrumentais, mobiliário, computadores, material de consumo, material administrativo, software para consultório odontológico e recursos humanos (cirurgiã-dentista e auxiliar de saúde bucal).

7º bloco - Atividades chave – Corresponde às principais atividades a serem realizadas no negócio para a entrega de valor ao cliente. As principais atividades a serem realizadas no serviço proposto correspondem ao atendimento personalizado ao cliente através da realização de tratamentos odontológicos clínicos eletivos e cirurgias de pequeno porte em Clínica Geral.

8º bloco - Rede de parceiros – Corresponde aos principais parceiros do negócio. As principais parcerias necessárias para o andamento do negócio são: laboratório de prótese, para a confecção de artigos protéticos; fornecedores de equipamentos e materiais de consumo odontológicos; e cirurgiões-dentistas especialistas de referência para encaminhamento de casos muito específicos que não possam ser resolvidos pela Clínica Geral.

9º bloco - Estrutura de custos – São os principais custos para a operação do negócio. Geralmente associados às atividades, parcerias e recursos envolvidos. Os principais custos fixos e variáveis serão: taxa condominial, contas públicas, material de consumo, custos de laboratório de prótese, e software de odontologia.

### Business Model Canvas



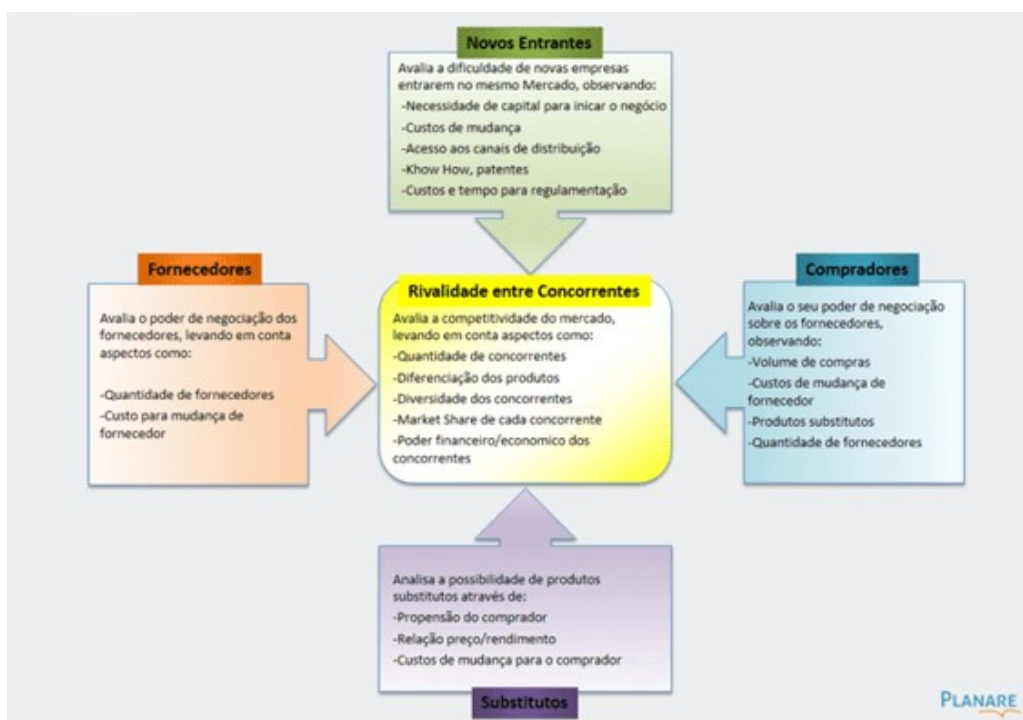
### 3. ANÁLISE DE MERCADO (MODELO PORTER)

Michael Porter desenvolveu, na década de 70, o Modelo de Cinco Forças da Competitividade (Modelo Porter), que a partir da análise de cinco forças que influenciam a competitividade, proporcionam a análise da atratividade de um setor da economia no mercado. As cinco forças competitivas de Porter são:

- Rivalidade entre concorrentes – Analisa a atividade e agressividade de concorrentes diretos, que são aqueles que produzem o mesmo produto ou serviço no mercado, considerando a quantidade, a diversidade, a

posição no mercado e o poder financeiro e econômico dos concorrentes e a diferenciação dos produtos.

- Barreiras a novos entrantes – Analisa a entrada de novos concorrentes no mercado e a reação de empresas já estabelecidas, ou seja, avalia os fatores que dificultam o surgimento de novos concorrentes, como economia em escala, acesso a canais de distribuição, regulamentação, necessidade de capital para investimento inicial no negócio, experiência no mercado, etc.
- Poder de barganha de compradores – Corresponde à avaliação da capacidade de barganha do cliente, considerando fatores, ou seja, o quanto a atitude do cliente pode influenciar características como preço e qualidade do produto. Considera, por exemplo: volume de compra, margem de lucro do produto, grau de padronização do produto, possibilidade de produção pelo cliente, possibilidade de adquirir o produto em outros negócios, etc.
- Poder de Barganha de fornecedores – Corresponde à avaliação da capacidade de barganha de fornecedores, ou seja, o quanto fornecedores de insumos ou serviços podem influenciar na negociação de preço com a Organização. Avalia, por exemplo, a quantidade de fornecedores e o custo para mudar de fornecedor.
- Bens substitutos – Os bens substitutos não são os mesmos produtos, mas atendem à mesma necessidade do cliente, concorrendo pela sua preferência. Analisa a relação custo/benefício de bens substitutos e o custo, para o cliente, de substituição.



Seguiremos abaixo com a análise das 05 Forças de Porter aplicadas no negócio em estudo, consultório odontológico.

### 3.1. Estudo dos clientes

Segundo o censo 2010 realizado pelo IBGE, no bairro de São Cristóvão havia uma população de 26.510 habitantes, em sua maioria na faixa etária de 15 a 64 anos (70,7%). Conforme já citado, os potenciais clientes do negócio em estudo são moradores e trabalhadores do bairro e localidades vizinhas. Como o tratamento odontológico do consultório será fornecido na modalidade Clínica Geral, o atendimento será realizado na maior parte das especialidades odontológicas, e seu público-alvo corresponde a pessoas de todas as idades, com maior foco na população adulta, o que proporciona ampla abrangência de atuação.

Embora tenha boa abrangência, o poder de barganha do cliente é alto, visto o tratamento odontológico ser regido por técnica que envolve certa padronização de procedimentos para realização, ou seja, é realizado da mesma forma pelos concorrentes. Além disso, o cliente não tem custo ao optar por outro serviço, muitas vezes obtendo até a redução do valor do tratamento.



### 3.2. Estudo dos concorrentes (concorrentes diretos, novos entrantes e bens/serviços substitutos)

Os concorrentes diretos, ou seja, aqueles que vendem o mesmo serviço do negócio estudado são outros consultórios de dentistas individuais ou clínicas odontológicas localizadas na região. Em pesquisa realizada na página do Google Maps (2022), observamos 31 serviços odontológicos, entre consultórios e clínicas, localizados no mesmo bairro.



A maioria desses serviços (70%) corresponde a clínicas odontológicas com múltiplas especialidades e equipe de profissionais, possibilitando maior diversidade de procedimentos e boa resolutividade a menor custo de produção do serviço, devido à divisão de custos fixos por maior quantidade de atendimentos e



possibilidade de compra de materiais de consumo em escala favorecendo menor preço de insumos, o que possibilita a prestação do serviço a preços menores. Mas, em contrapartida, a maior quantidade de atendimentos reduz a personalização destes, visto ter necessidade de maior padronização e coordenação de atividades do serviço. Nas clínicas odontológicas também há maior rotatividade de profissionais, funcionários ou prestadores de serviço, quando comparado ao consultório particular, em que o serviço é sempre prestado pelo mesmo profissional responsável técnico pelo serviço realizado, criando maior vínculo cirurgião-dentista paciente. Este relacionamento com o cliente é o diferencial que deverá ser trabalhado para conquista e manutenção do cliente pelo serviço a ser implementado.

A partir do que identificamos, concluímos que a ameaça da concorrência direta é alta.

#### **Bens/serviços substitutos:**

Outro tipo de concorrência que faz parte das 05 forças de Porter são os bens/serviços substitutos, que não são os mesmos serviços, mas atendem à necessidade do cliente, competindo pela sua preferência. No caso da Odontologia não há produtos/serviços substitutos, ou seja, não há serviços fora da Odontologia que supram a necessidade de um atendimento odontológico, sendo esta uma baixa ameaça.

#### **Barreiras a novos entrantes:**

Outra força de Porter são os novos entrantes no mercado e as barreiras a esta entrada. Conforme Augusto (2020) a ameaça de novos entrantes no mercado para um serviço odontológico é alta devido ao aumento de faculdades de graduação e sua popularização, gerando novos formandos em Odontologia a cada ano. Além disso, mesmo com a necessidade de procedimentos de legalização e de um investimento inicial para a abertura do consultório ou clínica, este custo não é tão alto como os de outros setores do mercado.

Entendemos que para enfrentar a concorrência precisamos ir além da qualidade técnica e gestão eficiente, fatores já essenciais. O serviço odontológico a ser fornecido no consultório analisado pretende se basear na tradição de sua

atuação no local, pelo funcionamento anterior por longo período e conhecimento prévio de seus profissionais e serviços por grande parte do público-alvo, na diferenciação do atendimento, buscando a personalização e acolhimento de novos clientes, e no relacionamento com clientes, ampliado pelo uso de redes sociais, mensagens personalizadas e plataforma digital com informações sobre o serviço e possibilidade de autoagendamento, para propiciar a formação de vínculos e vantagem competitiva do serviço.

### **3.3. Estudo dos fornecedores**

Conforme citado por Monteiro (2021), há grande quantidade de fornecedores de equipamentos e materiais odontológicos, não apenas para compras em lojas físicas, como também para compras através de internet, além de existir grande variedade marcas e preços de mesmos produtos no mercado, o que permite ao profissional avaliar diferentes opções e buscar por melhores preços tanto na escolha de fornecedores como na escolha de marcas de produto, o que faz com que o poder de barganha desses fornecedores seja baixo.

Para serviços e laboratório de prótese ocorre o mesmo, ou seja, há grande número de laboratórios na cidade, o que favorece a escolha do cirurgião-dentista de acordo com preços praticados, reduzindo o poder de barganha dos laboratórios de prótese ao oferecerem o serviço.

Para a obtenção de melhores condições de fornecimento no mercado, é importante para o negócio ter um cadastro e manter relacionamento com uma relação de fornecedores que o atenda e fazer um levantamento comparativo de preços no mercado a cada compra, optando pelo que ofereça melhores condições.

### **3.4. Modelo das cinco forças de Porter**

Ao aplicarmos a análise das 05 forças de Porter no planejamento de um consultório odontológico, concluímos o seguinte:

- ✓ Baixo poder de barganha de fornecedores;
- ✓ Alto poder de barganha de compradores;
- ✓ Alta concorrência direta;
- ✓ Alta ameaça de novos entrantes;

- ✓ Baixa ameaça de produtos substitutos.



### 3.5. Matriz SWOT e sua análise cruzada

Conforme Nogueira (2014) a Análise de Swot é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico de organizações através do confronto da corporação com o ambiente externo. Através da identificação de fatores internos, ou seja, próprios da Organização e que dela dependem (forças e fraquezas), e da identificação de fatores externos (ameaças e oportunidades) do micro e macro ambiente onde ela se situa, permite a obtenção de informações que demonstram suas possibilidades futuras.

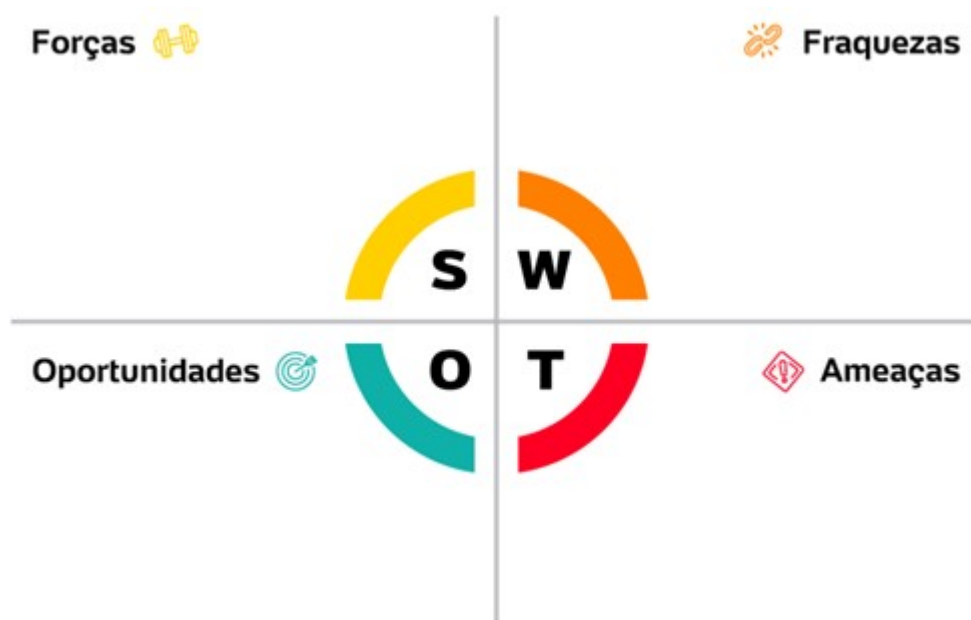
O microambiente de uma Organização corresponde a variáveis próximas ao negócio e se divide em microambiente interno, que são variáveis que podem ser controladas por este e que afetam diretamente sua operação (recursos humanos, recursos financeiros, operação e produção, etc.) e microambiente externo, que são variáveis próximas que até certo ponto podem ser influenciadas, mas não diretamente controladas pela Organização (clientes, fornecedores, concorrentes, etc.). Quanto ao macroambiente, corresponde a fatores externos que influenciam o desempenho e decisões do empreendimento, na forma de ameaças ou oportunidades, mas que estão muito além de seu controle, cabendo apenas às

Organizações se adaptarem da melhor forma a eles. Por exemplo: fatores culturais, políticos, econômicos, tecnológicos, etc.

As forças correspondem aos pontos fortes da organização, que ao serem comparados com oportunidades e ameaças do micro e macroambiente, mostram como a Instituição pode utilizar os pontos fortes para aproveitamento as oportunidades para seu crescimento, e para a superação das ameaças evitando prejuízos. Já as fraquezas correspondem a problemas que a Organização apresenta. Sua identificação e comparação com oportunidades e ameaças do micro e macroambiente mostra onde a Organização precisa melhorar para melhor aproveitar oportunidades e em que situações pode ficar mais suscetível às ameaças.

É uma ferramenta de fácil utilização e de grande utilidade entre as empresas e outras organizações para seus planejamentos estratégicos.

#### Matriz SWOT do negócio:



Aplicando a Análise de Swot no negócio em análise, considerando o cruzamento de suas variáveis com as 05 forças de Porter identificadas, temos:

**Forças** – Identificamos como forças do negócio:

- ✓ A experiência prévia do negócio no local e seu histórico de qualidade e de clientes;
- ✓ A experiência da profissional no local, conhecendo o ambiente do bairro e público alvo, favorecendo o acolhimento e vínculo com o cliente, considerado forte diferencial competitivo do negócio;
- ✓ A longa experiência profissional em prática odontológica e seus conhecimentos de gestão;
- ✓ A atuação em Clínica Geral, ampliando a resolutividade e o campo de atuação prática;
- ✓ As instalações do consultório, em sala própria e já com todas as instalações necessárias ao uso de equipamentos odontológicos, reduzindo necessidade de investimento para abertura e custos de manutenção do negócio;
- ✓ Utilização de equipamentos modernos, de última geração, acrescentando otimização e segurança em procedimentos;
- ✓ Diversidade de canais de relacionamento com clientes, através de postagens de temas de Odontologia dirigidos ao público em redes sociais e envio de mensagens personalizadas a clientes, reforçando vínculos, assim como página na internet com informações sobre o serviço e possibilitando autoagendamento, o que além de divulgar o serviço, facilita o acesso de clientes a este.

**Fraquezas** – São fraquezas do negócio:

- ✓ Único profissional realizando atendimentos, limitando o número de atendimentos à atuação da profissional, dependendo de sua presença e atendimento para produção;
- ✓ Limitação de atuação em casos mais específicos, não abrangidos pela Clínica Geral ou especialidade própria da profissional, que necessitem de encaminhamento a outros especialistas;

- ✓ Custos operacionais, devido ao alto custo de equipamentos e materiais de consumo utilizados na clínica.

**Oportunidades** – As oportunidades que se apresentam são:

- ✓ Necessidades de saúde bucal da população, que levam as pessoas a buscarem o serviço;
- ✓ Cultura local bairrista, de moradores que procuram realizar serviços na própria região e divulgam o serviço a vizinhos e conhecidos;
- ✓ Amplo público-alvo, devido ao grande número de residentes e trabalhadores na localidade e à alta abrangência do serviço;
- ✓ Grande número de fornecedores no mercado, possibilitando pesquisa pelo menor preço de equipamentos e insumos;
- ✓ Avanço da tecnologia, proporcionando equipamentos e sistemas no mercado para utilização odontológica, levando maior agilidade e segurança aos atendimentos;
- ✓ Ampla utilização de redes sociais e internet pelo público atualmente, canais a serem utilizados como forma de relacionamento e divulgação do serviço.

**Ameaças** – As ameaças identificadas correspondem a:

- ✓ Alta concorrência direta, devido ao grande número de outros consultórios ou clínicas odontológicas na localidade;
- ✓ Novos entrantes no mercado e poucas barreiras a estes, devido ao grande número de graduações de Odontologia e a possibilidades de crédito para investimento em novos consultórios particulares ou clínicas;
- ✓ Fatores econômicos como aumento da inflação e alta variação do câmbio, que além de reduzir poder de compra de clientes, eleva os custos de materiais odontológicos, muitos destes importados.

Conforme citamos ao descrever a ferramenta SWOT, cabe ao serviço odontológico utilizar as forças identificadas, como seu histórico de atuação no local, conhecimento prévio do público-alvo e experiência profissional e de gestão e canais

de relacionamento, aproveitando a oportunidade representada pelas necessidades deste público e sua cultura bairrista, para acolher e ampliar o relacionamento com este público, fornecendo um atendimento personalizado e de qualidade, atendendo às suas expectativas e criando vínculos que favoreçam a fidelização, reduzindo ameaças de concorrência.

Cabe também buscar nas oportunidades como a ampla variedade de fornecedores e possibilidade de pesquisa de menor preço no mercado para compra de equipamentos, insumos e serviços, formas de atenuar suas fraquezas como o alto custo operacional e ameaças devido a fatores econômicos que levem a um aumento desses custos. Assim como também cabe aproveitar sistemas e equipamentos disponíveis no mercado pelo avanço da tecnologia para proporcionar maior agilidade e segurança em atendimentos, compensando sua limitação devido à atuação de apenas um profissional.

Enfim, com suas forças, aproveitar oportunidades para crescimento e desenvolvimento, atenuando ameaças. E buscar, com melhor aproveitamento de oportunidades, a melhoria dos seus pontos fracos, para superação de ameaças.

| Análise SWOT   |   |
|--|---|
| FORÇAS   | FRAQUEZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Experiência prévia de 14 anos do serviço no local e histórico de qualidade e de clientes;</li> <li>b. Conhecimento prévio do público-alvo;</li> <li>c. Experiência profissional em prática odontológica e gestão de negócio;</li> <li>d. Ampla abrangência de ação e resolutividade;</li> <li>e. Sala própria com instalações apropriadas ao serviço;</li> <li>f. Utilização de equipamentos modernos, de última geração;</li> <li>g. Diversidade de canais de relacionamento com clientes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Atendimentos limitados a um profissional;</li> <li>b. Portfólio limitado à Clínica Geral e especialidade de Endodontia, sem atuação em casos de maior complexidade em demais especialidades;</li> <li>c. Alto custo operacional.</li> </ul> |
| OPORTUNIDADES  | AMEAÇAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Demandas de saúde bucal da população;</li> <li>2. Cultura local bairrista;</li> <li>3. Ampla quantidade de moradores e trabalhadores locais;</li> <li>4. Grande número de fornecedores no mercado;</li> <li>5. Avanço da tecnologia;</li> <li>6. Ampla utilização de redes sociais e internet pela população.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado com alta concorrência;</li> <li>2. Excesso de novos entrantes no mercado e baixas barreiras a estes;</li> <li>3. Economia instável, com alta inflação e variação cambial.</li> </ul>  |



### Forças X Oportunidades

| FORÇAS   | OPORTUNIDADES   |
|--|---|
| a. Experiência prévia de 14 anos do serviço no local e histórico de qualidade e de clientes;<br>b. Conhecimento prévio do público-alvo;<br>c. Experiência profissional em prática odontológica e gestão de negócio;<br>d. Ampla abrangência de ação e resolutividade;<br>e. Sala própria com instalações apropriadas ao serviço;<br>f. Utilização de equipamentos modernos, de última geração;<br>g. Diversidade de canais de relacionamento com clientes. | 1. Demandas de saúde bucal da população;<br>2. Cultura local bairrista;<br>3. Ampla quantidade de moradores e trabalhadores locais;<br>4. Grande número de fornecedores no mercado;<br>5. Avanço da tecnologia;<br>6. Ampla utilização de redes sociais e internet pela população |
| ESTRATÉGIA DE FORÇAS X OPORTUNIDADES   |   |
| 1. 1 + c + d + f -> Proporcionar serviço de qualidade técnica e alta resolutividade à população;<br>2. 1 + 2 + 3 + 6 + a + b + g -> Promover divulgação de retorno do serviço em portfólio anterior e para novos clientes;<br>3. 2 + 3 + a + b -> Ofertar atendimento acolhedor e personalizado, que atenda às características do público local, desenvolvendo vínculo de confiança.   |   |

### Forças X Ameaças

| FORÇAS   | AMEAÇAS  |
|--|--|
| a. Experiência prévia de 14 anos do serviço no local e histórico de qualidade e de clientes;<br>b. Conhecimento prévio do público-alvo;<br>c. Experiência profissional em prática odontológica e gestão de negócio;<br>d. Ampla abrangência de ação e resolutividade;<br>e. Sala própria com instalações apropriadas ao serviço;<br>f. Utilização de equipamentos modernos, de última geração;<br>g. Diversidade de canais de relacionamento com clientes.                             | 1. Mercado com alta concorrência;<br>2. Excesso de novos entrantes no mercado e baixas barreiras a estes;<br>3. Economia instável, com alta inflação e variação cambial. |
| ESTRATÉGIA DE FORÇAS X AMEAÇAS   |  |
| 1. 1 + 2 + c + d + f -> Proporcionar serviço de qualidade técnica, segurança e alta resolutividade à população;<br>2. 1 + 2 + a + b + c + g -> Promover divulgação de retorno do serviço em portfólio anterior e para novos clientes;<br>3. 1 + 2 + a + b -> Ofertar atendimento acolhedor e personalizado, que atenda às características do público local, desenvolvendo vínculo de confiança.<br>4. 3 + e -> Redução de necessidade de investimento inicial e manutenção do negócio. |  |

### Fraquezas X Oportunidades

| FRAQUEZAS  | OPORTUNIDADES   |
|--|---|
| a. atendimentos limitados a um profissional;<br>b. Portfólio limitado à Clínica Geral e especialidade de Endodontia, sem atuação em casos de maior complexidade em demais especialidades;<br>c. Alto custo operacional.  | 1. Demandas de saúde bucal da população;<br>2. Cultura local bairrista;<br>3. Ampla quantidade de moradores e trabalhadores locais;<br>4. Grande número de fornecedores no mercado;<br>5. Avanço da tecnologia;<br>6. Ampla utilização de redes sociais e internet pela população |
| ESTRATÉGIA DE FRAQUEZAS X OPORTUNIDADES  |   |
| 1. 5 + a -> Disponibilidade de equipamentos e sistemas tecnológicos inovadores no mercado para agilizar atendimentos;<br>2. 4 + c -> Possibilidade de pesquisa de mercado por menor preço para compra de equipamentos e insumos, reduzindo custo operacional;<br>3. 1 + 2 + 3 + b -> Amplo público alvo e demanda diversificada, associados à ampla abrangência de ação em Clínica Geral compensam procedimentos de maior complexidade não atendidos. Promover resolutividade local sempre que possível. |   |



### Fraquezas X Ameaças

| FRAQUEZAS   | AMEAÇAS  |
|---|--|
| a. Atendimentos limitados a um profissional;<br>b. Portfólio limitado à Clínica Geral e especialidade de Endodontia, sem atuação em casos de maior complexidade em demais especialidades;<br>c. Alto custo operacional.   | 1. Mercado com alta concorrência;<br>2. Excesso de novos entrantes no mercado e baixas barreiras a estes;<br>3. Economia instável, com alta inflação e variação cambial. |
| ESTRATÉGIA DE FRAQUEZAS X AMEAÇAS   |  |
| 1. 1 + 2 + a + b -> Ponto de atenção - Limitação de portfólio amplia ameaça de alta concorrência que ofereça o serviço. Buscar parceria de serviços especialistas para atendimento a casos de maior complexidade não atendidos, através de prestação de serviço por demanda no próprio consultório ou através de encaminhamento a serviços especialistas parceiros;<br>2. 3 + a + c -> Ponto de atenção - Economia instável e variação cambial podem elevar ainda mais os custos operacionais. Não há rateio de custos fixos devido à limitação de atuação a um profissional. Buscar formas de gestão para otimização do tempo em atendimentos para maior eficiência na prestação de serviço e redução de impacto de ameaça em pontos fracos. |  |

#### 4. PLANO DE MARKETING

O plano de Marketing corresponde ao detalhamento de ações previstas para se obter os objetivos de marketing. Conforme Coelho (2011), o Plano de Marketing é uma ferramenta em constante transformação. É um documento, que pode ser dividido didaticamente em: uma etapa analítica, que analisa o negócio, desde questões específicas da própria empresa até o macroambiente onde ela está inserida; uma etapa estratégica, que com as informações obtidas na etapa anterior vai elaborar a estratégia de atuação no mercado e para atingir o público-alvo da empresa, abordando itens como preço, praça, produto e comunicação; e a terceira etapa, com os desdobramentos operacionais da estratégia elaborada na segunda etapa. Além disso, deve ser constantemente feito o monitoramento dos resultados e retroalimentação do plano de marketing, o que o torna dinâmico. Oliveira *et al* (2012) também citam a dinâmica do processo estratégico de marketing, onde a realidade mutável do ambiente de negócio faz com que as organizações precisem se esforçar para direcionar seus recursos e seus objetivos ao aproveitamento de oportunidades de crescimento sustentável.

O plano de marketing possibilita a elaboração das estratégias do negócio e a manutenção do foco de gestores da organização e planos de ação para execução dos pontos estratégicos definidos, possibilitando a realização dos objetivos da

Instituição. Na estratégia de marketing se destaca o composto de marketing ou “Mix de Marketing” que, conforme citado por Monteiro (2021), foi um modelo proposto por Jerome McCarthy no livro de sua autoria “Basic Marketing”, em 1960, o qual foi transformado na ferramenta 4 Ps de Marketing posteriormente por Philippe Kotler, em 2011. Ainda segundo Monteiro (2021), esta ferramenta corresponde a variáveis decisórias formadas pelos 4 Ps – produto, preço, praça ou pontos de venda e promoção – nos quais a Organização deve focar e planejar sua estratégia de marketing a ser implementada no mercado.

#### **4.1. Descrição dos principais produtos e serviços**

A descrição do produto ou serviço corresponde à descrição e detalhamento do que será oferecido para atendimento às necessidades do mercado, contemplando as características e conceito de um produto propriamente dito ou de um resultado de uma ação ou processo, enfim, algo que se produz.

Como ressaltado por Pontes (2019), os serviços se caracterizam por serem intangíveis, ou seja, a uma ação que levará a um resultado esperado pelo cliente e que não pode ser tocado ou medido de forma clara. São variáveis, pois um serviço prestado a um cliente não é exatamente igual a um serviço prestado a outro cliente, o que leva a uma dificuldade no seu gerenciamento e na busca de uma qualidade uniforme percebida em sua entrega. São fornecidos e consumidos ao mesmo tempo, não sendo permitido estocar, e geram um resultado ou valor percebido pelo cliente, que pode ser uma ou mais pessoas ao mesmo tempo.

No negócio em estudo será oferecida ao cliente a prestação de serviços odontológicos, englobando atendimentos clínicos eletivos e cirúrgicos de baixa complexidade, cujo resultado esperado corresponde à saúde bucal do cliente, ou seja, o bem estar físico, funcional e estético da estrutura estomatognática. Para a obtenção desse resultado, serão realizados atendimentos cuja área de atuação corresponde à Clínica Geral Odontológica, com atendimento a todas as faixas etárias, incluindo procedimentos das seguintes especialidades: Cirurgia (cirurgia de pequeno porte); Estomatologia; Dentística (procedimentos estéticos e restauradores); Endodontia (tratamentos endodônticos); Odontopediatria; Periodontia e Prótese. Procedimentos estes realizados com recursos tecnológicos

avançados e de acordo com as normas de segurança e técnica atualizadas, seguindo padrões de excelência, associados ao atendimento com foco na personalização do atendimento, identificando expectativas individualizadas e buscando combinar a técnica ao acolhimento, escuta e satisfação de necessidades pessoais.

Sendo assim, conforme Coelho (2011), a partir da definição de produto/serviço citada acima, podemos detalhar a estratégia do produto da seguinte forma:

**Qual é a oferta de produto?**

- ✓ Saúde bucal do cliente, ou seja, o bem estar físico, funcional e estético da estrutura estomatognática.

**Que necessidade ele supre?**

- ✓ Necessidades funcionais e estéticas do cliente no sistema estomatognático.

**Quem compra?**

- ✓ Pessoas de todas as idades, adultos ou responsáveis por menores, moradores e/ou trabalhadores da região.

**Por que compra?**

- ✓ Porque sentem a necessidade de realizar procedimentos preventivos para a manutenção da saúde bucal ou porque sentem algum desconforto ou necessidade de melhoria funcional ou estética no sistema estomatognático.

**Quando compra?**

- ✓ Quando sente a necessidade, seja pela consciência e atuação preventiva, seja pela necessidade causada por algum desconforto ou insatisfação com seu estado atual de saúde bucal, física ou estética

**Por que não compra?**

- ✓ Porque não sente a necessidade do serviço, ou porque não possui recursos para realizar a compra, ou porque não considera positivo o custo-benefício da compra do serviço.

**Quais as vantagens e desvantagens em relação ao produto/serviço da concorrência?**

- ✓ A concentração da maior parte de resoluções em um só local e no atendimento vinculado a um só profissional, devido à atuação em Clínica Geral abrangendo tratamentos de diversas especialidades, evitando o deslocamento do cliente, e trazendo maior confiança e conforto ao cliente.
- ✓ A escuta e acolhimento personalizado com foco na necessidade sentida pelo paciente, procurando associar a técnica ao bem estar e satisfação percebida pelo cliente.

#### 4.2. Estratégias de Preço

Estabelecer um valor para procedimentos dentários é um desafio, pois o valor de um procedimento restaurador, por exemplo, pode variar de acordo com o grau de dificuldade para sua execução, gravidade da situação clínica diagnosticada, materiais utilizados, etc. Sendo assim, após análise de custo de produção de serviços, de valores de procedimentos no mercado e de tempo médio necessário à execução de cada procedimento, observamos que seria uma boa estratégia de determinação de preço para o plano de marketing classificar os procedimentos em 03 categorias (clínico não cirúrgico, clínico cirúrgico e protético) e estabelecer o preço unitário para cada categoria de procedimentos de acordo com a média de preços praticados atualmente no mercado e por hora clínica de atendimento necessária à sua realização, sendo:

- ✓ Hora clínica de procedimento clínico não cirúrgico: R\$300,00
- ✓ Hora clínica de procedimento clínico cirúrgico R\$400,00
- ✓ Hora clínica de procedimento protético: R\$1.200,00

#### 4.3. Estratégias promocionais

A promoção é o item do mix de marketing que tem como objetivo apresentar ao público-alvo o serviço que será oferecido, ou seja, são ações dirigidas a este público com o intuito de proporcionar conhecimento sobre o empreendimento, despertar o interesse pelo consumo de produtos/serviços ofertados, e a construção de um relacionamento com o objetivo de conquista e manutenção do mercado.

Na estratégia da promoção também é importante a inclusão dos stakeholders, para construção de um relacionamento de parceria e melhor relacionamento, importante para a gestão operacional da clínica.

No caso em estudo aplicaremos as seguintes ações de promoção, segmentadas de acordo com o público a ser atingido:

➤ **Para clientes:** antigos pacientes da clínica e potenciais novos clientes:

- Criação de cadastro de clientes (pacientes) para fortalecimento de relações através de contatos e promoção de eventos;
- Divulgação da abertura da clínica para vizinhança, através de placas e folders informando reinauguração;
- Envio de mensagens por e-mail ou WhatsApp para antigos clientes informando sobre a reabertura da clínica;
- Criação de Website e contas em redes sociais com postagens de assuntos relacionados aos atendimentos da clínica, onde constem formas de contato e agendamento, proporcionando aumento de interesse, confiança e vínculo com público-alvo;
- Estímulo à avaliação do serviço em páginas na internet e redes sociais, como forme de atrair novos consumidores para o serviço baseado na experiência prévia relatada pelo público já atendido;
- Realização de campanhas e eventos, com divulgação em redes sociais e ao público em atendimento, que promovam acesso, participação da população, divulgação e fidelização do público, como, por exemplo, realizar a “Semana da Prevenção” que corresponde a uma semana pré definida e divulgada na qual serão concedidos descontos em todos os procedimentos preventivos agendados e realizados, para atrair a atenção da população para a clínica e aumentar o vínculo com cliente.

➤ **Para fornecedores, parceiros e prestadores de serviço:** fornecedores de material administrativo; fabricantes e comércio de materiais odontológicos; insumos e laboratórios de prótese; etc.:

- Criação de cadastro de parceiros e fornecedores para fortalecimento de relações;
- Divulgação da inauguração da clínica, convidando para inauguração e visita ao local, para ampliar divulgação e possibilitar possíveis recomendações pela parceria;
- Divulgação de canais de atendimento, como e-mail, redes sociais ou WhatsApp, para manutenção de contato e fortalecimento de relação comercial;
- Realização de campanhas e eventos em parceria com fornecedores, abrindo espaço para promoção destes junto ao público, aumentando o compromisso da parceria.

➤ **Para operadoras de planos e saúde:**

- Criação de cadastro de operadoras de saúde para divulgação da clínica e busca pelo credenciamento e fortalecimento de relações;
- Convite para inauguração e visita ao local, para estabelecer relação e possível credenciamento para prestação de serviços;
- Divulgação para o público de credenciamentos realizados para atendimento no consultório.

#### **4.4. Estrutura de comercialização**

Conforme Silva Jr, a estrutura de comercialização corresponde à forma com que seu produto/serviço chegará ao cliente. São os canais de distribuição. Muitas empresas contratam vendedores ou representantes para levar seus produtos até os clientes. No caso do serviço em estudo, não é possível levar o serviço ao cliente, pois este é intangível e simultâneo, ou seja, não é físico e não pode ser tocado, estocado ou transportado, e ocorre no momento de sua prestação, de diferentes formas para cada cliente e até para um mesmo cliente em atendimentos diferentes.

Na estrutura de comercialização deste serviço consideramos:

- **Identificação do público alvo** – Como já citado, o público alvo corresponde às pessoas para quem será vendido o produto ou serviço. Neste caso são moradores ou trabalhadores da região, de todas as idades.

- **Divulgação dos produtos/serviços a serem comercializados** – A realização da divulgação dos serviços prestados será realizada através dos canais de comunicação (redes sociais e website), onde serão listadas as especialidades e tipos de atendimentos realizados e disponibilizado material informativo sobre opções de tratamento para conhecimento do público do que é fornecido neste consultório odontológico.

- **Venda do produto/serviço** – A venda, propriamente dita, deste serviço odontológico passa por 03 etapas:

- ✓ Agendamento e realização de consulta inicial – Agendamento de 1ª consulta para avaliação clínica, plano de tratamento e entrega do orçamento ao paciente. – consulta esta com preço fixo previamente informado ao paciente no seu agendamento.
- ✓ Realização da Consulta Inicial - Nesta consulta é realizada a identificação da necessidade de tratamento e elaboração e orçamento do plano de tratamento individual. Ainda nesta consulta é apresentado e acordado com o paciente o plano de tratamento elaborado, seu orçamento e formas possíveis de pagamento.
- ✓ Execução do plano de tratamento proposto – Ocorre em seções posteriores de acordo com o planejado e acordado quanto ao número de seções necessárias e pagamento pelo serviço
- ✓ Pagamento pelo serviço executado – Realizado em duas modalidades: à vista, na 1ª consulta de execução do tratamento; ou parcelado, com parcelamento dividido de acordo com o número de atendimentos necessários ao tratamento. O pagamento é realizado ao fim do atendimento na recepção do consultório odontológico.

- **Pós venda** – Ações de abordagem de satisfação e monitoramento e aviso para retorno:

- ✓ Realizado o envio de pesquisa de satisfação ao cliente em data posterior ao término do tratamento, para acompanhamento de reações e melhoria contínua do serviço.

- ✓ Monitoramento de data de retorno para consulta de revisão, com aviso ao paciente através de envio de mensagem por WhatsApp ou por e-mail, conforme preferência do paciente informada na 1ª consulta.

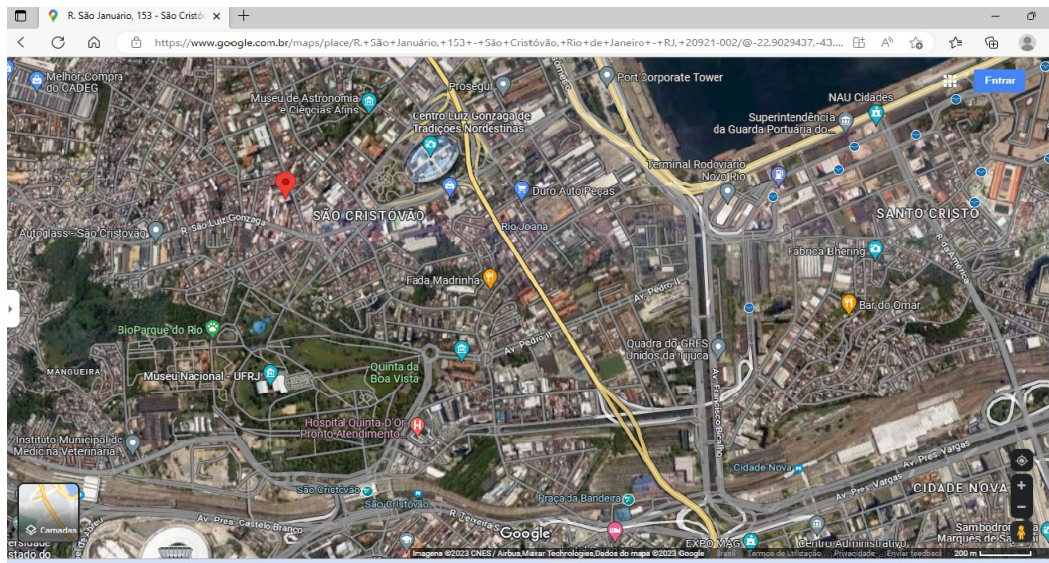
Conforme citado por Marques (2018), o ponto principal da estrutura da comercialização é que esta tenha como objetivo uma experiência satisfatória para o cliente, para fidelizar este cliente, pois as pessoas felizes e satisfeitas com uma experiência tendem a repeti-la. Além disso, no negócio em estudo o maior canal de divulgação do serviço é o próprio cliente, pois, considerando que o resultado do serviço prestado é o produto final apresentado, o cliente que vem ao serviço e sai satisfeito com o resultado vai divulgar o serviço a outros potenciais clientes através do “boca a boca”, recomendando o serviço para familiares, colegas de trabalho e conhecidos, multiplicando o público consumidor do serviço.

#### **4.5. Localização do negócio**

O consultório odontológico em estudo ficará localizado no bairro de São Cristóvão, no endereço: Rua São Januário, nº 153, sala 215, Rio de Janeiro, CEP 20921-002.

Esta localização favorece o acesso ao serviço, visto que é um bairro que tem rápida ligação com a Zona Sul, Central e Norte da cidade, com uma posição central na cidade, e favorecido pela proximidade a vias expressas como Avenida Brasil e Linha Vermelha. Também possui amplo suporte de transporte público, com acesso por trem, metrô e diversas linhas de ônibus. O consultório se localiza na porção central do bairro, próximo à área residencial, comércio e indústrias e cercado de pontos turísticos conhecidos que servem de referência, como a Feira Nordestina no Pavilhão de São Cristóvão, Quinta da Boa Vista e Observatório Nacional.





Fonte: Google Maps (2023)

O Bairro de São Cristóvão, também conhecido como “Bairro Imperial do Rio de Janeiro” é um bairro localizado na Zona Central da Cidade do Rio de Janeiro e se destaca pela importância histórica, visto que o Paço da Quinta da Boa Vista, localizado no bairro, foi o local da residência da família real portuguesa e da nobreza no século XIX.



Paço Imperial de São Cristóvão (hoje Museu Nacional)

Fonte: Lucena, F. (2019)

Conforme histórico relatado por Lucena (2019), o local, que era dotado de paisagens naturais, passou por uma transformação após receber a família real, se desenvolvendo. Recebeu iluminação pública, foi onde se localizou a central da 1ª

linha telefônica da América Latina e foi o local de muitos acontecimentos marcantes na história do país.



Campo de São Cristóvão, inaugurado em 1906

Fonte: Lucena, F. (2019)

No século XX São Cristóvão passou a ser sede de muitas indústrias e continua em crescimento atualmente, tendo o comércio como principal atividade.

O bairro ainda hoje se caracteriza por ter uma característica de interior, com muitas ruas tranquilas e moradores antigos que se conhecem e procuram suprir suas necessidades no próprio bairro, assim como muitas pessoas que trabalham no comércio ou em indústrias na região, frequentando e utilizando serviços do bairro em horário comercial, o que favorece a procura pelo serviço em estudo visto ser este o público alvo do negócio.

#### 4.6. Pessoas

O consultório é um negócio de iniciativa privada próprio, ou seja, para trabalho de profissional cirurgião-dentista autônomo, que será o responsável técnico pelo serviço perante o Conselho profissional, executando tanto o trabalho técnico como o de gestão do negócio. A cirurgiã-dentista responsável, além de sua

graduação em Odontologia, é pós-graduada nas especialidades de Endodontia e Odontologia do Trabalho e possui em seu currículo cursos de atualização em diversas especialidades como Periodontia, Prótese e Estomatologia, que lhe confere ampla área de atuação dentro da clínica geral odontológica. A profissional também tem em seu currículo pós-graduação em Gestão de Saúde e atualmente cursa a graduação em Administração, o que amplia seus conhecimentos de gestão de negócio, necessários para a implementação, execução e o sucesso do empreendimento.

A profissional cirurgiã-dentista também será responsável pelos canais de comunicação e pelo conteúdo em redes sociais, associando a manutenção de informações administrativas com conteúdo técnico que desperte a atenção e interesse de clientes e potenciais consumidores para o serviço.

O consultório odontológico terá em seu quadro fixo de funcionários um Auxiliar em Saúde Bucal, com devida formação profissional e registro no Conselho Regional de Odontologia. Este profissional estará presente em todas as atividades do consultório dentário, desde a recepção ao atendimento, e tem atividades definidas que envolvem o acolhimento do paciente, o preparo do paciente para o atendimento e atividades próprias de auxílio ao cirurgião-dentista na clínica odontológica.

Para serviços de manutenção preventiva e corretiva de equipamentos e limpeza do ambiente serão contratados prestadores de serviço autônomos. E para serviços técnicos de laboratório de prótese, serão contratados serviços de laboratório de prótese externo especializado.

#### **4.7. Processos do negócio**

Os processos correspondem aos fluxos e métodos de trabalho a serem realizados na prestação de um serviço. É importante sua definição prévia e alinhamento a estes na execução dos serviços para maior assertividade e precisão no resultado.

Os principais processos realizados no serviço correspondem a:

- **Agendamento** – 1. O paciente realiza o agendamento da consulta pelo site ou através de contato por telefone ou WhatsApp com o consultório dentário.
- **Atendimento** – 1. O paciente é recebido no consultório dentário e é preparado para o atendimento pelo auxiliar de saúde bucal (ASB); 2. O ASB disponibiliza ao profissional cirurgião-dentista (CD) o prontuário do paciente e exames de imagem, quando for o caso, e os instrumentais necessários ao atendimento; 3. O CD realiza o atendimento de acordo com o protocolo do caso; 4. Ao fim do atendimento o paciente recebe as orientações do CD sobre o tratamento realizado; 5. O CD registra no prontuário do paciente os dados do atendimento realizado; 6. O paciente realiza o pagamento ao CD pelo serviço prestado, conforme pré-acordado na consulta inicial; 7. O paciente agenda nova consulta para continuidade do tratamento ou recebe alta.
- **Desinfecção e esterilização de material** –1. O instrumental usado é condicionado em desinfetante enzimático; 2.O instrumental é higienizado com sabão neutro; 3. O instrumental é embalado; 4. O instrumental é autoclavado de acordo com temperatura e tempo indicados à esterilização do material.

#### 4.8. Palpabilidade do negócio

A palpabilidade ou evidência física do negócio corresponde à percepção do ambiente onde o serviço é prestado. No caso de serviços é muito importante a percepção destes pelo cliente, visto que são intangíveis, ou seja, não podem ser tocados ou vistos como um objeto como no caso de produtos. A percepção do ambiente em que o serviço é realizado, incluindo apresentação dos profissionais, layout do ambiente em que o serviço é prestado, equipamentos utilizados, enfim, itens que façam parte da interação com o cliente representam a palpabilidade do negócio.

No caso de um consultório dentário o ambiente precisa ser claro e limpo, visto que é um serviço de saúde. O layout deve atender aos pré-requisitos legais e a uma

apresentação que desperte a confiança e garanta a segurança do atendimento prestado.

Ambientes: Sala de atendimento - o revestimento deve ser de material lavável e os tecidos de cadeiras devem ser sintéticos. O instrumental deve estar acondicionado em recipientes fechados na própria embalagem onde foram autoclavados, com data de validade da esterilização. Os materiais de consumo devem estar arrumados em gavetas, organizados de acordo com sua finalidade de uso. Os equipamentos devem ser atuais e suficientes para suprir os atendimentos realizados e devem estar em condições de funcionamento próprias para uso. Sala de espera – Deve possuir cadeiras confortáveis, mesa de recepção, e estrutura para o bem estar do paciente enquanto este aguarda a sua consulta. Banheiro – Deve estar limpo e higienizado, com material descartável para higiene. Preferencialmente todos os ambientes devem ser climatizados, com obrigatoriedade de climatização para a sala de atendimento.

Vestimenta - A vestimenta dos profissionais deve estar sempre limpa e ser, preferencialmente, de cores claras, com a utilização de todo o EPI exigido por lei (avental, luvas, óculos para profissional e paciente, e gorro).

O website e os perfis do negócio em redes sociais devem ser de fácil utilização e dispor de ferramentas de acessibilidade para garantir ótima experiência de utilização ao usuário.

#### **4.9. Performance do negócio**

A performance do negócio está diretamente relacionada à produtividade e qualidade em qualquer ramo de atuação, principalmente em serviços.

A produtividade está relacionada à eficiência do negócio, com a maximização dos resultados a partir da otimização dos processos e aproveitamento de recursos. Para este fim os processos devem estar bem definidos e a equipe deve estar bem treinada e alinhada quanto aos procedimentos a serem realizados. E deve ser aplicado o PDCA para a gestão, ou seja, o planejamento seguido da execução e controle de resultados por constante monitoramento e aprimoramento.

A qualidade corresponde à entrega de acordo com o que foi acordado com o cliente, buscando-se sempre que possível superar a expectativa do cliente, para

garantir sua satisfação com o serviço. Para este fim não apenas a parte técnica do negócio deve ser o fator de preocupação, mas ressaltamos o acolhimento e a escuta do cliente, entendendo suas necessidades e passando clareza e transparência nas informações sobre os tratamentos a serem realizados como forma de obter sua confiança e criar vínculos que amplie sua satisfação com o serviço.

## 5. PLANO OPERACIONAL

O Plano Operacional corresponde ao planejamento de como serão desenvolvidas as atividades do negócio, e envolve itens como: a descrição da área física, a capacidade produtiva, a descrição dos fluxos de processos, o organograma do negócio e a estratégia de gestão de pessoas que será empregada.

### 5.1. Layout ou arranjo físico

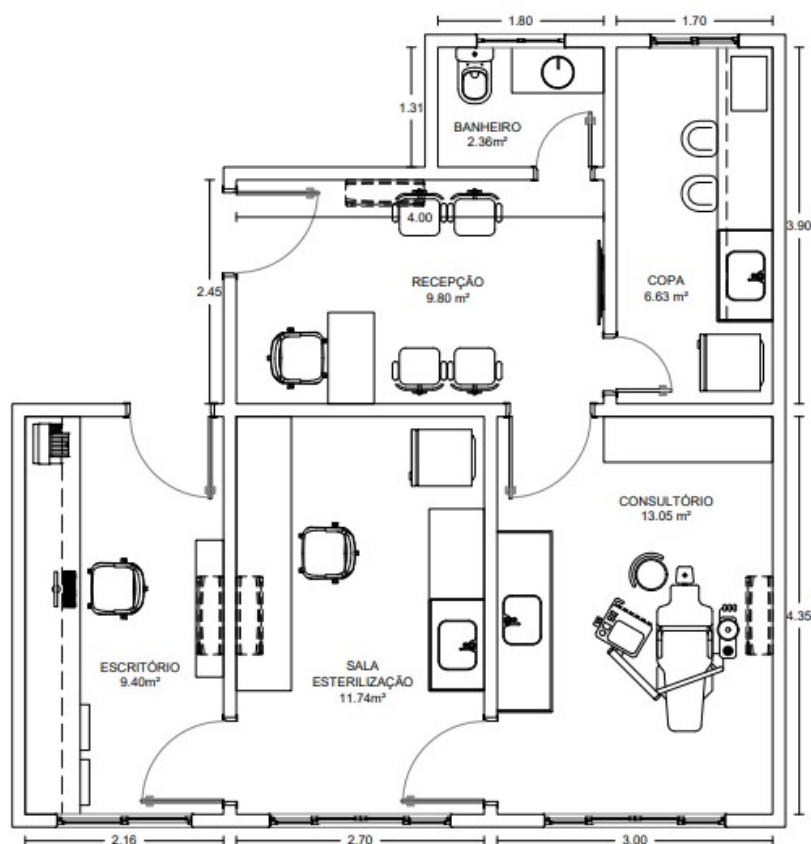
Corresponde à descrição do espaço físico do negócio, ou seja, o detalhamento da área física onde será instalado o consultório odontológico e sua relação com as atividades que serão desenvolvidas, com descrição e planta gráfica com ambientes, metragem, acesso e mobilidade, mobiliário, ventilação, etc.

O consultório odontológico será instalado em uma sala comercial de cerca de 53 m<sup>2</sup>, localizada no 1º andar de um prédio com acesso por elevador e escada, o que também facilita o acesso de pessoas com mobilidade limitada ou deficiência física. A sala é dividida em 06 ambientes: sala de atendimento, sala de esterilização, escritório, sala de espera, copa e banheiro.

A planta projetada com a divisão da sala por cada ambiente e respectiva metragem é ilustrada na abaixo:

- ✓ Sala de atendimento: 13,05 m<sup>2</sup>
- ✓ Sala de esterilização: 11,74 m<sup>2</sup>
- ✓ Escritório: 9,40 m<sup>2</sup>
- ✓ Sala de espera: 9,80 m<sup>2</sup>
- ✓ Copa: 6,63 m<sup>2</sup>
- ✓ Banheiro: 2,36 m<sup>2</sup>





O consultório foi projetado para possuir uma área de circulação do paciente e uma área restrita à circulação dos profissionais, com 02 portas de entrada, permitindo acesso independente a cada área. A área de circulação do cliente corresponde à sala de espera, onde fica localizada a recepção, sala de atendimento e banheiro. Os ambientes escritório e sala de esterilização são áreas de circulação restrita aos profissionais, com acesso independente.

O piso de todos os ambientes e as paredes da sala de atendimento, sala de esterilização, copa e banheiro serão revestidos por cerâmica e as paredes do escritório e da sala de espera serão pintadas com tinta acrílica. O mobiliário e os equipamentos atenderão à necessidade de cada ambiente, prevendo espaço para acesso e circulação de pacientes com deficiência física. Todos os ambientes serão climatizados e a sala de atendimento, a sala de esterilização e o escritório possuem amplas janelas para favorecer a iluminação natural, necessária principalmente na sala de atendimento para procedimentos restauradores estéticos.

### **5.2. Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços**

Conforme Leão (2022), a capacidade produtiva de um negócio corresponde ao máximo que uma instituição consegue produzir, com seus recursos disponíveis, em um período de tempo. Este conhecimento é importante para o gestor para planejamento da rotina, utilização de recursos e estabelecimento de metas de produção.

No planejamento do consultório como a produção é diversificada, com a realização de diferentes procedimentos, para melhor atendimento ao planejamento de metas e controles, a produção foi relacionada ao tempo de atendimento, ou seja, ao período utilizado para a realização do serviço. Com este fim, foi estabelecido como referência de unidade de produção o período de 60 minutos de atendimento que corresponde à hora clínica de atendimento, podendo ser unitária, para um atendimento mais simples e ágil, ou podendo ser multiplicada pelo número necessário de unidades de produção para realização de um atendimento mais complexo e/ou com a realização de múltiplos procedimentos para um mesmo paciente.

Sendo assim, considerando o funcionamento do serviço no período de 08 horas diárias em 20 dias úteis por mês, a capacidade produtiva do serviço corresponde a 08 unidades de produção por dia ou 160 unidades de produção mensal. Estimamos, ainda, pela experiência prévia de atuação na área, que 50 % dos atendimentos realizados correspondam a procedimentos clínicos não cirúrgicos, 25 % procedimentos clínicos cirúrgicos e 25% procedimentos protéticos.

### **5.3. Processos operacionais (Fluxograma de processos)**

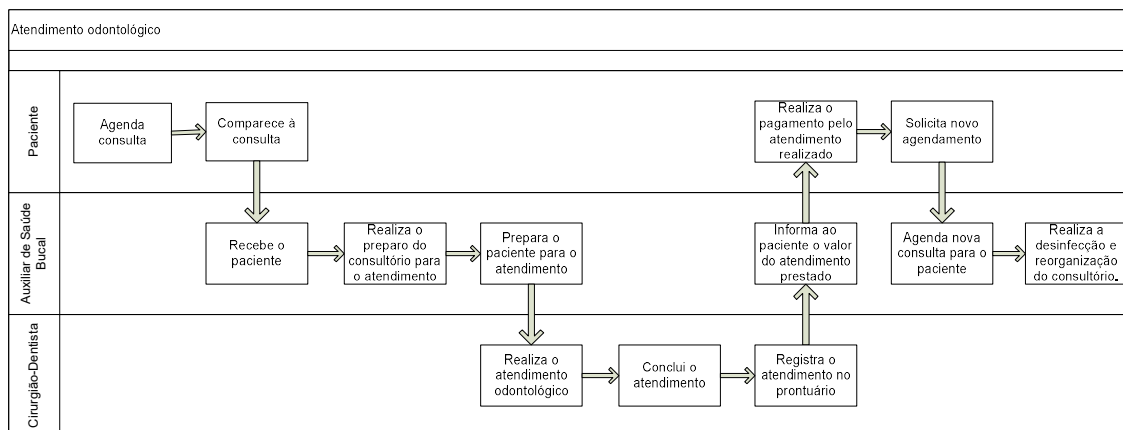
O consultório odontológico, embora realize diversos procedimentos, possui um único fluxo de atendimento que é iniciado com o agendamento do atendimento, passa pela execução do atendimento odontológico e é finalizado com a conclusão do atendimento e agendamento de nova consulta.

Há 03 atores que interagem neste fluxo: Paciente - corresponde ao cliente que busca pelo serviço, agenda sua consulta, comparece para receber a prestação do serviço e remunera o profissional pelo atendimento realizado; Auxiliar de Saúde Bucal (ASB) – profissional técnico responsável pelo acolhimento do cliente, preparo



do ambiente e do paciente para o atendimento, auxílio ao profissional nas atividades técnicas e atividades administrativas como receber pagamento e agendar nova consulta; e Cirurgião-Dentista – profissional responsável pela execução do serviço técnico principal de atendimento ao cliente e registros do atendimento realizado.

O fluxograma do processo de atendimento odontológico pode ser representado pelo mapeamento abaixo:



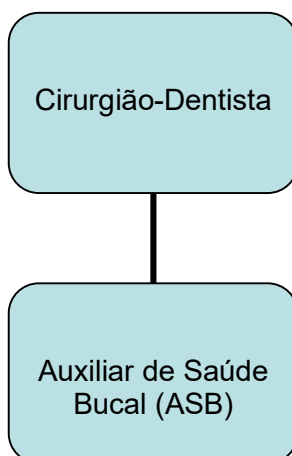
#### 5.4. Organograma

Como afirma Cruz (2023), um organograma empresarial é a representação gráfica da organização de uma instituição, ou seja, é o desenho que representa as relações entre os diversos setores de uma empresa e a relação hierárquica entre estes. É uma importante ferramenta para o planejamento, visto que proporciona o conhecimento da estrutura empresarial necessário para a definição de atividades e relacionamento entre as áreas com vista ao objetivo empresarial.

O organograma do consultório odontológico envolve apenas duas funções, representadas pelo cirurgião-dentista, profissional de nível superior responsável técnico pela execução de procedimentos odontológicos e proprietário do consultório, e pelo Auxiliar de Saúde Bucal, profissional de nível médio que está presente em praticamente todas as fases do serviço prestado, auxiliando o cirurgião-dentista na entrega e manipulação de instrumentos para a atividade técnica, mas também sendo o responsável pela recepção e preparo do paciente, preparo do ambiente de atendimento com as medidas de biossegurança, higienização e esterilização de instrumentais, descarte de resíduos, reorganização do consultório após cada

atendimento e atividades administrativas do consultório. Este profissional deve exercer suas atividades sob a supervisão do cirurgião-dentista.

O organograma do consultório odontológico corresponde a um organograma vertical ou clássico, e pode ser representado da seguinte forma:



### 5.5. Estratégias de Gestão de Pessoas

Em um negócio cuja ação seja a prestação de serviço é fundamental a adequada gestão de pessoas, pois quem presta o serviço são as pessoas e é importante que estas estejam preparadas, comprometidas e que se sintam parte do negócio para a obtenção de melhor produtividade e, conseqüentemente, de resultados.

Embora o negócio em estudo tenha apenas 02 atores, sendo um deles o gestor, cirurgião-dentista, e o outro seu funcionário, auxiliar de saúde bucal, é importante que a gestão de pessoas seja aplicada em todas as suas fases, conforme Souza (2015):

- ✓ **Agregar pessoas** – Envolve desde o anúncio da vaga até o processo seletivo. O anúncio da vaga de ASB pode ser realizado em canais como: sites profissionais (Conselho ou associação profissional); redes sociais; contatos profissionais, para indicação; e outros meios de comunicação que possam atingir o perfil desejado. O processo seletivo deve envolver a análise de currículo e entrevista para avaliação de formação profissional como ASB, histórico profissional e habilidades pessoais.

- ✓ **Aplicar pessoas** – Corresponde à especificação do escopo da função, ou seja, devem ser bem definidas para o ASB, de forma clara e objetiva, suas atividades e responsabilidades e sua relação com o ambiente e fluxo de processos do consultório. Também devem ser definidas as suas metas de produtividade e como estas serão medidas.
- ✓ **Remunerar pessoas** – Corresponde à parte financeira da gestão de pessoas, com a definição de salário (remuneração fixa), bonificações vinculadas à produtividade (remuneração variável) e benefícios que envolvem o cargo. É importante que a remuneração seja compatível com o mercado, para atração e retenção do funcionário, e com a realidade financeira do consultório, para viabilidade de sua execução
- ✓ **Desenvolver pessoas** – A capacitação de pessoal deve ser considerada um investimento, visto que resulta em desenvolvimento e aprimoramento da performance do ASB a ser aplicada em suas atividades no consultório. Para este fim está prevista a promoção e estímulo à participação em cursos de atualização na área de atuação do ASB.
- ✓ **Manter pessoas** – É importante estabelecer um ambiente de trabalho agradável e estimulante que traga satisfação ao funcionário, como forma de mantê-lo vinculado ao negócio. Manter uma liderança participativa e cooperativa; delegar responsabilidades; estabelecer metas e desafios voltados para objetivos comuns; e demonstrar a importância da atividade do ASB para os resultados, com reconhecimento e bonificação, por exemplo, são formas de manter a satisfação e, conseqüentemente, o vínculo e comprometimento deste com o serviço.
- ✓ **Monitorar pessoas** – corresponde à medição do serviço realizado. Conforme já citado na etapa “aplicar pessoas”, as metas de produtividade e a forma como serão medidas deve ser definidas junto ao ASB e monitoradas com regularidade, sendo importante o feedback tanto para ajustes com fins de aprimoramento do desempenho, quanto para reconhecimento de metas atingidas.

## 6. PLANO FINANCEIRO

### 6.1. Estimativa dos investimentos

O investimento inicial corresponde a todo o recurso inicial (capital) investido para a abertura do negócio. O investimento inicial previsto para o consultório odontológico, a ser integralizado pela proprietária, como já citado anteriormente neste plano, é de R\$ 150.000,00.

### 6.2. Capital de giro

O capital de giro corresponde ao capital que a empresa precisa ter em caixa para manter o negócio em funcionamento, mantendo a cobertura de suas despesas operacionais. É uma reserva que o negócio precisa ter para garantir o cumprimento de suas obrigações e poder realizar investimentos necessários ao seu crescimento.

O valor estimado necessário ao capital de giro do negócio, baseado em projeção de cálculo da planilha Sebrae de acordo com a soma da estimativa de contas a receber e valor em estoques e a diferença com a estimativa de contas a pagar, corresponde a aproximadamente R\$35.000,00.



| Necessidade de Capital de Giro |           |
|--------------------------------|-----------|
| Inicial                        | 35.040,00 |

### 6.3. Investimentos pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais correspondem às providências necessárias para a implementação do negócio, abrangendo o preparo do ambiente e o investimento inicial em compra de equipamentos, mobiliários e utensílios, e estoque de materiais inicial suficiente para o consultório entrar em operação.

Não será necessário o investimento em imóvel ou obras visto que o serviço corresponde à reabertura de uma clínica pré-existente no mesmo local de seu funcionamento anterior, sendo o imóvel, já com instalações apropriadas, próprio da empreendedora. Quanto aos demais investimentos fixos iniciais, como compra de equipamentos odontológicos, equipamentos de informática; mobiliário e utensílios,

correspondem aos gastos de aproximadamente R\$ 90.000,00 conforme descrito na tabela abaixo.



### INVESTIMENTO FIXO

| DISCRIMINAÇÃO  | VALOR R\$        | %*    |
|--|------------------|-------|
| <b>Construções</b>   | -                | 4,0%  |
| Projeto e obras civis  | -                |       |
| <b>Máquinas e Equipamentos</b>   | <b>59.500,00</b> | 10,0% |
| Compressor de ar   | 8.500,00         |       |
| Autoclave  | 3.000,00         |       |
| Cuba ultrassônica  | 1.000,00         |       |
| Seladora   | 200,00           |       |
| Fotopolimerizador  | 800,00           |       |
| Ultrassom  | 4.500,00         |       |
| Motor para endodontia  | 5.000,00         |       |
| Aparelho de RX   | 10.000,00        |       |
| Localizador apical   | 2.000,00         |       |
| Equipo odontológico com kit de alta e baixa rotação                      | 22.000,00        |       |
| Geladeira  | 2.000,00         |       |
| Purificador de água  | 500,00           |       |
| <b>Móveis e Utensílios</b>   | <b>25.500,00</b> | 10,0% |
| Mobiliário do consultório (móveis modulados - bancada com pia)           | 8.500,00         |       |
| Mobiliário da sala de esterilização (móveis modulados - bancada com pia) | 5.000,00         |       |
| Mobiliário para recepção (balcão e cadeiras)                             | 3.000,00         |       |

|   |                  |               |
|---|------------------|---------------|
| Mobiliário para escritório (escrivania e cadeira)         | 1.000,00         |               |
| Mobiliário para copa (móveis modulados - bancada com pia) | 3.000,00         |               |
| Instrumentais odontológicos (diversos)                    | 5.000,00         |               |
|   |                  |               |
| <b>Equipamentos de informática</b>                        | <b>5.000,00</b>  | 20,0%         |
| 02 Notebooks  | 4.000,00         |               |
| 01 Impressora multifuncional                              | 1.000,00         |               |
|   |                  |               |
| <b>Taxa de Franquia</b>                                   | <b>-</b>         | 0,0%          |
|   |                  |               |
| <b>Veículos</b>   | <b>-</b>         | 20,0%         |
|   |                  |               |
| <b>Outros</b>   | <b>-</b>         | 0,0%          |
|   |                  |               |
|   |                  |               |
|   |                  |               |
| <b>Total Investimento Fixo</b>                            | <b>90.000,00</b> | <b>791,67</b> |

\* - Percentual de depreciação por grupo.

Citamos também a previsão de investimento inicial em estoque de material odontológico para início das atividades, estimado em R\$ 10.000,00.

|                                      |                  |
|--------------------------------------|------------------|
| <b>ESTIMATIVA DE ESTOQUE INICIAL</b> | <b>R\$</b>       |
| <b>Estoque Inicial</b>               | <b>10.000,00</b> |

Este quadro define o valor do estoque inicial

#### 6.4. Investimento total

O investimento inicial total previsto para o negócio é representado no balanço inicial abaixo:

| ATIVO                  |            |                   | PASSIVO           |            |                   |
|------------------------|------------|-------------------|-------------------|------------|-------------------|
| <b>Circulante</b>      | <b>R\$</b> | <b>160.000,00</b> | <b>Circulante</b> | <b>R\$</b> | <b>100.000,00</b> |
| Caixa                  | R\$        | 35.000,00         | Salários a pagar  | R\$        | -                 |
| Aplicações financeiras | R\$        | 115.000,00        | Impostos          | R\$        | -                 |
| Contas a receber       | R\$        | -                 | Fornecedores      | R\$        | 100.000,00        |

|                       |                       |                           |                       |
|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| Estoques              | R\$ 10.000,00         | Financiamento             | R\$ -                 |
| <b>Não circulante</b> | <b>R\$ 90.000,00</b>  | <b>Patrimônio líquido</b> | <b>R\$ 150.000,00</b> |
| Mobiliário            | R\$ 25.500,00         | Capital próprio           | R\$ 150.000,00        |
| Equipamentos          | R\$ 64.500,00         | Lucros acumulados         | R\$ -                 |
| <b>Total de Ativo</b> | <b>R\$ 250.000,00</b> | <b>Total de Passivo</b>   | <b>R\$ 250.000,00</b> |

### 6.5. Estimativa do faturamento mensal

O faturamento bruto mensal estimado foi calculado pela multiplicação da estimativa de vendas unitárias e o preço médio de venda de cada grupo de procedimentos, totalizando R\$ 88.000,00 se considerada máxima capacidade produtiva e proporcionalidade prevista de frequência de cada tipo de atendimento, conforme descrito em tabela abaixo.



#### ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL

TOTAIS

|                 | Faturamento | % do Faturamento |
|-----------------|-------------|------------------|
| <b>Produtos</b> | -           | 0,0%             |
| <b>Serviços</b> | 88.000,00   | 100,0%           |
| <b>Total</b>    | 88.000,00   |                  |

#### SERVIÇOS

| Descrição do Serviço                               | Estimativa de Custos         |                         |             | Estimativa de Vendas |
|--|------------------------------|-------------------------|-------------|----------------------|
|  | Projeção de vendas Unitárias | Preço de Venda Unitário | Faturamento |                      |
| Hora clínica de procedimento clínico não cirúrgico | 80                           | 300,00                  | 24.000,00   |                      |
| Hora clínica de procedimento clínico cirúrgico     | 40                           | 400,00                  | 16.000,00   |                      |
| Hora clínica de procedimento protético             | 40                           | 1.200,00                | 48.000,00   |                      |
|  | <b>TOTAL DE SERVIÇOS</b>     |                         | 88.000,00   |                      |

### 6.6. Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Considerando a diversidade de procedimentos a serem realizados no consultório odontológico e a diferença de complexidade até mesmo entre atendimentos para realização de mesmos procedimentos na prestação de serviços odontológicos, para esta estimativa classificamos os procedimentos em 03 tipos, assim como foi feito para estimativa de preço unitário, e calculamos a média de custo unitário de produção de cada tipo de procedimento incluindo materiais odontológicos utilizados e serviços terceirizados envolvidos (custo médio de laboratório de prótese para procedimentos protéticos), conforme descrito em tabela abaixo:

| Descrição do Serviço                               | Custo Unit. |
|--|-------------|
| Hora clínica de procedimento clínico não cirúrgico | 50,00       |
| Hora clínica de procedimento clínico cirúrgico     | 100,00      |
| Hora clínica de procedimento protético             | 600,00      |

### 6.7. Estimativa dos custos de comercialização

Conforme citado na estratégia de comercialização, a estrutura de comercialização corresponde à forma com que seu produto/serviço chegará ao cliente. No caso da prestação de serviço odontológico não é possível levar o serviço ao cliente e a comercialização ocorre no momento da prestação de serviço a cada atendimento realizado. Sendo assim, não se aplicam custos adicionais de comercialização além dos já citados custos diretos da prestação de serviço.

### 6.8. Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas e/ou serviços

Considerando a capacidade máxima produtiva do serviço, a estimativa de frequência mensal de realização e o custo médio unitário estimado para cada tipo de



procedimento, apuramos o custo mensal direto dos serviços realizados conforme tabela abaixo, totalizando aproximadamente R\$ 32.000,00:



| Descrição do Serviço                               | Estimativa de Custos                   |             |                         |
|--|--|-------------|-------------------------|
|  | Estimativa de vendas unitárias mensais | Custo Unit. | Custo Direto do Serviço |
| Hora clínica de procedimento clínico não cirúrgico | 80                                     | 50,00       | 4.000,00                |
| Hora clínica de procedimento clínico cirúrgico     | 40                                     | 100,00      | 4.000,00                |
| Hora clínica de procedimento protético             | 40                                     | 600,00      | 24.000,00               |
| <b>Custo Direto</b>                                | 32.000,00                              |             |                         |

### 6.9. Estimativa dos custos com mão de obra

O custo mensal com mão-de-obra envolve o salário e os encargos mensais.

O salário do Auxiliar de Saúde Bucal (ASB) corresponde a R\$1.500,00.

De acordo com o cálculo de encargos realizado, demonstrado em tabela abaixo, este corresponde a aproximadamente 66%, o que somado ao salário mensal a ser pago, corresponde ao valor total de R\$ 2.495,10 de custos mensais com mão de obra.



## MEMORIA DE CALCULO DOS ENCARGOS

### ENCARGOS RECOLHIDOS MENSALMENTE

| Encargos              | Alíquotas |
|-----------------------|-----------|
| INSS                  | 20,00%    |
| SESI, SESC OU SEST    | 1,50%     |
| SENAI, SENAC OU SENAT | 1,00%     |

|                      |              |
|----------------------|--------------|
| SEBRAE               | 0,60%        |
| INCRA                | 0,20%        |
| FGTS                 | 8,00%        |
| Acidente de Trabalho | 3,00%        |
| Salário Educação     | 2,50%        |
|                      | <b>36,8%</b> |

**PROVISÕES**

| Encargos            | Alíquotas    |
|---------------------|--------------|
| Férias              | 13,30%       |
| Feriados            | 4,00%        |
| Aviso Prévio        | 0,25%        |
| Auxílio Enfermidade | 0,42%        |
| 13º Salário         | 8,33%        |
|                     | <b>26,3%</b> |

**PASSIVO TRABALHISTA**

| Encargos                   | Alíquotas   |
|----------------------------|-------------|
| Depósito para Rescisão     | 0,40%       |
| Incidência grupo A sobre B | 2,17%       |
| FGTS sobre 13º Salário     | 0,67%       |
|                            | <b>3,2%</b> |

|              |            |
|--------------|------------|
| <b>TOTAL</b> | <b>66%</b> |
|--------------|------------|

**CUSTOS COM MÃO DE OBRA**

| Cargo/Função            | Nº func. | Salário         | %*  | Encargos      | Total           |
|-------------------------|----------|-----------------|-----|---------------|-----------------|
| Auxiliar de Saúde Bucal | 1        | 1.500,00        | 66% | 995,10        | 2.495,10        |
|                         |          |                 |     | -             | -               |
|                         | <b>1</b> | <b>1.500,00</b> |     | <b>995,10</b> | <b>2.495,10</b> |

### 6.10. Estimativa do custo com depreciação

A depreciação corresponde à perda de valor dos ativos que ocorre com o tempo.

Estimamos o custo de depreciação total anual dos ativos relacionados em R\$791,67, considerando os percentuais de depreciação utilizados na planilha de cálculo Sebrae, segundo as regras da Receita Federal, para cada grupo de investimento fixo e os respectivos valores investidos:



| DISCRIMINAÇÃO                     | VALOR R\$        | %*    |
|-----------------------------------|------------------|-------|
| Máquinas e Equipamentos           | 59.500,00        | 10,0% |
| Móveis e Utensílios               | 25.500,00        | 10,0% |
| Equipamentos de informática       | 5.000,00         | 20,0% |
| <b>Total Investimento Fixo</b>    | <b>90.000,00</b> |       |
| <b>Total custo de depreciação</b> | <b>791,67</b>    |       |

\* - Percentual de depreciação por grupo.

### 6.11. Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Os custos fixos operacionais são custos que não se alteram de acordo com a produtividade do serviço, ou seja, são custos que ocorrem todos os meses independentemente de quanto foi produzido.

A estimativa de custos operacionais mensais para o consultório odontológico corresponde a R\$ 6.424,77, conforme discriminado em tabela abaixo:



#### CUSTOS FIXOS

| Discriminação          | Valor R\$ |
|------------------------|-----------|
| Mão-de-Obra + Encargos | 2.495,10  |

|  |                 |
|--|-----------------|
| Luz  | 400,00          |
| Telefone                                   | 100,00          |
| Contador                                   | 500,00          |
| Material de Expediente e Consumo           | 200,00          |
| Propaganda e Publicidade                   | 100,00          |
| Depreciação Mensal                         | 791,67          |
| Manutenção                                 | 200,00          |
| Condomínio (inclui taxa de água)           | 1.000,00        |
| IPTU                                       | 118,00          |
| Serviços de Terceiros (coleta de resíduos) | 200,00          |
| <b>Outros</b>                              | 320,00          |
| Internet                                   | 200,00          |
| Software odontológico (mensalidade)        | 120,00          |
|  |                 |
|  |                 |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>6.424,77</b> |

### 6.12. Demonstrativo de resultados

De acordo com a previsão de faturamento, custos variáveis e fixos e impostos a serem recolhidos, considerando capacidade máxima de produção, chegamos à previsão de resultado líquido financeiro mensal de R\$ 20.307,00, conforme DRE mensal abaixo:



#### ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS

| DISCRIMINAÇÃO   |       | VALOR R\$        | %              |
|---|-------|------------------|----------------|
| <b>1. Receita Total</b>                                     |       | <b>88.000,00</b> | <b>100,00%</b> |
| Vendas (à vista) - atendimentos particulares                |       | 44.000,00        | 50,00%         |
| Vendas (a prazo) - atendimentos de convênios                |       | 44.000,00        | 50,00%         |
| <b>2. Custos Variáveis Totais</b>                           |       | <b>37.720,00</b> | <b>42,86%</b>  |
| Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço) |       | 32.000,00        | 36,36%         |
| Imposto Municipal (ISS)                                     | 5,00% | 4.400,00         | 5,00%          |
| Previsão de Inadimplência                                   | 1,50% | 1.320,00         | 1,50%          |

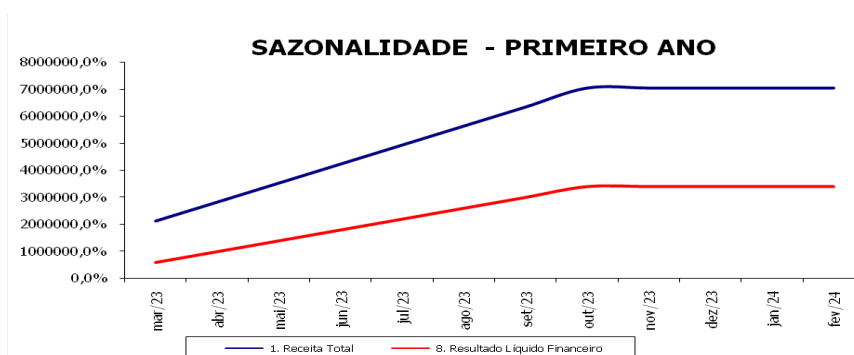
|  |                  |               |
|--|------------------|---------------|
| <b>3. Margem de Contribuição</b>             | <b>50.280,00</b> | <b>57,14%</b> |
| <b>4. Custos Fixos Totais</b>                | <b>6.424,77</b>  | <b>7,30%</b>  |
| Mão-de-Obra + Encargos                       | 2.495,10         | 2,84%         |
| Luz  | 400,00           | 0,45%         |
| Telefone                                     | 100,00           | 0,11%         |
| Contador                                     | 500,00           | 0,57%         |
| Material de Expediente e Consumo             | 200,00           | 0,23%         |
| Propaganda e Publicidade                     | 100,00           | 0,11%         |
| Depreciação Mensal                           | 791,67           | 0,90%         |
| Manutenção                                   | 200,00           | 0,23%         |
| Condomínio (inclui taxa de água)             | 1.000,00         | 1,14%         |
| IPTU   | 118,00           | 0,13%         |
| Serviços de Terceiros (coleta de resíduos)   | 200,00           | 0,23%         |
| <u>Outros Custos Fixos</u>                   | 320,00           | 0,36%         |
| <b>5. Resultado Operacional</b>              | <b>43.855,23</b> | <b>49,84%</b> |
| <b>6. Investimentos</b>                      | <b>0,00</b>      | <b>0,00%</b>  |
| Não se aplica                                | 0,00             | 0,00%         |
| <b>7. Imposto Renda Pessoa Física e INSS</b> | <b>23.548,24</b> | <b>26,76%</b> |
| Imposto de Renda Pessoa Física - IRPF        | 13.633,19        | 15,49%        |
| INSS   | 9.915,05         | 11,27%        |
| <b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>       | <b>20.307,00</b> | <b>23,08%</b> |

Abaixo demonstramos a projeção para os cinco primeiros anos de atividade, considerando crescimento gradual do negócio, partindo de um estágio de crescimento de 30% no início da atividade, no mês de março/2023, até atingir 100 % em outubro/2023 e meses seguintes. Consideramos também a ocupação de 80% (média de ocupação do serviço de acordo com experiência de atividade na área). A sazonalidade se mantém uniforme, já que o serviço odontológico mantém a demanda ao longo de todo o ano, sem oscilações significativas observadas.

## SAZONALIDADE - PRIMEIRO ANO

|                                     | mar / 23  | abr / 23  | mai / 23  | jun / 23  | jul / 23  | ago / 23  | set / 23   | out / 23   | nov / 23   | dez / 23   | jan / 24   | fev / 24   |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1. Receita Total                    | 21.120,00 | 28.160,00 | 35.200,00 | 42.240,00 | 49.280,00 | 56.320,00 | 63.360,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  |
| 2. Custos Variáveis Totais          | 9.052,80  | 12.070,40 | 15.088,00 | 18.105,60 | 21.123,20 | 24.140,80 | 27.158,40  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  |
| 3. Margem de Contribuição           | 12.067,20 | 16.089,60 | 20.112,00 | 24.134,40 | 28.156,80 | 32.179,20 | 36.201,60  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  |
| 4. Custos Fixos                     | 6.424,77  | 6.424,77  | 6.424,77  | 6.424,77  | 6.424,77  | 6.424,77  | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   |
| 5. Resultado Operacional            | 5.642,43  | 9.664,83  | 13.687,23 | 17.709,63 | 21.732,03 | 25.754,43 | 29.776,83  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  |
| 6. Investimentos                    | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| 7. Outros Investimentos             |           |           |           |           |           |           |            |            |            |            |            |            |
| 8. Resultado Líquido Financeiro     | 5.642,43  | 9.664,83  | 13.687,23 | 17.709,63 | 21.732,03 | 25.754,43 | 29.776,83  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  |
| Aporte de Capital                   | -         |           |           |           |           |           |            |            |            |            |            |            |
| Acumulado no Ano                    | 5.642,43  | 15.307,27 | 28.934,50 | 46.704,13 | 68.436,17 | 94.190,60 | 123.967,43 | 157.766,67 | 191.565,90 | 225.365,13 | 259.164,37 | 292.963,60 |
| Lucratividade Mensal                | 26,7%     | 34,3%     | 38,3%     | 41,9%     | 44,1%     | 45,7%     | 47,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      |
| Rentabilidade Mensal                | 3,8%      | 6,4%      | 9,1%      | 11,8%     | 14,5%     | 17,2%     | 19,3%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      |
| Estagio de Crescimento da Atividade | 30,00%    | 40,00%    | 50,00%    | 60,00%    | 70,00%    | 80,00%    | 90,00%     | 100,00%    | 100,00%    | 100,00%    | 100,00%    | 100,00%    |
| Sazonalidade                        | 80,00%    | 80,00%    | 80,00%    | 80,00%    | 80,00%    | 80,00%    | 80,00%     | 80,00%     | 80,00%     | 80,00%     | 80,00%     | 80,00%     |
| Varição do Custo Fixo               | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       |

| Necessidade de Capital de Giro |           |
|--------------------------------|-----------|
| Inicial                        | 35.040,00 |
| Primeiro Ano                   | 0         |
| Lucratividade                  |           |
|                                | 45,23%    |

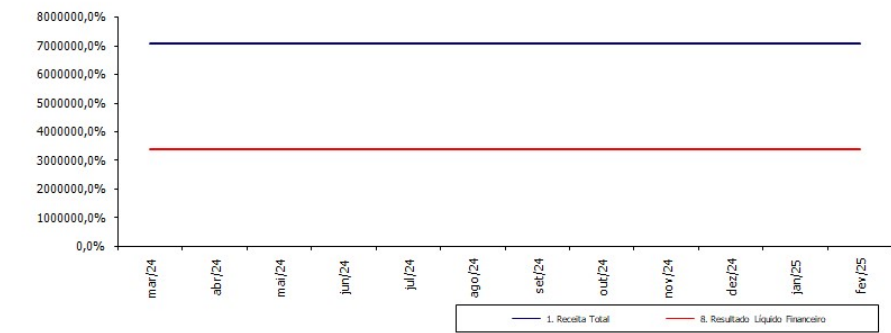


## SAZONALIDADE - SEGUNDO ANO

|                                       | mar / 24   | abr / 24   | mai / 24   | jun / 24   | jul / 24   | ago / 24   | set / 24   | out / 24   | nov / 24   | dez / 24   | jan / 25   | fev / 25   |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1. Receita Total                      | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  |
| 2. Custos Variáveis Totais            | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  |
| 3. Margem de Contribuição             | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  |
| 4. Custos Fixos Totais                | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   |
| 5. Resultado Operacional              | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  |
| 6. Investimentos                      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| 7. Outros Investimentos               |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| 8. Resultado Líquido Financeiro       | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  |
| Aporte de Capital                     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Acumulado no Ano                      | 33.799,23  | 67.598,47  | 101.397,70 | 135.196,93 | 168.996,17 | 202.795,40 | 236.594,63 | 270.393,87 | 304.193,10 | 337.992,33 | 371.791,57 | 405.590,80 |
| Acumulado desde o início da atividade | 326.762,83 | 360.562,07 | 394.361,30 | 428.160,53 | 461.959,77 | 495.759,00 | 529.558,23 | 563.357,47 | 597.156,70 | 630.955,93 | 664.755,17 | 698.554,40 |
| Lucratividade Mensal                  | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      |
| Rentabilidade Mensal                  | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      |
| Sazonalidade                          | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      |
| Varição do Custo Fixo                 | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       |

| Necessidade de Capital de Giro |           |
|--------------------------------|-----------|
| Inicial                        | 35.040,00 |
| Segundo Ano                    | 0,00      |
| Lucratividade                  |           |
|                                | 48,01%    |

SAZONALIDADE - SEGUNDO ANO

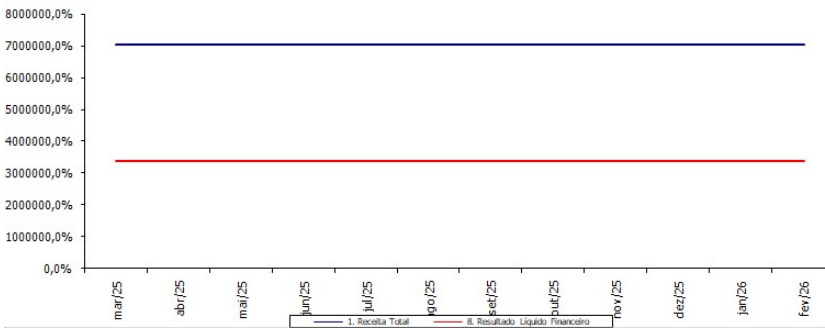


SAZONALIDADE - TERCEIRO ANO

|                                       | mar / 25   | abr / 25   | mai / 25   | jun / 25   | jul / 25   | ago / 25   | set / 25   | out / 25   | nov / 25     | dez / 25     | jan / 26     | fev / 26     |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. Receita Total                      | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00  | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    |
| 2. Custos Variáveis Totais            | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00  | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    |
| 3. Margem de Contribuição             | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00  | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    |
| 4. Custos Fixos Totais                | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77   | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     |
| 5. Resultado Operacional              | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    |
| 6. Investimentos                      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 7. Outros Investimentos               |            |            |            |            |            |            |            |            |              |              |              |              |
| 8. Resultado Líquido Financeiro       | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23  | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    |
| Aporte de Capital                     |            |            |            |            |            |            |            |            |              |              |              |              |
| Acumulado no Ano                      | 33.799,23  | 67.598,47  | 101.397,70 | 135.196,93 | 168.996,17 | 202.795,40 | 236.594,63 | 270.393,87 | 304.193,10   | 337.992,33   | 371.791,57   | 405.590,80   |
| Acumulado desde o início da atividade | 732.353,63 | 766.152,87 | 799.952,10 | 833.751,33 | 867.550,57 | 901.349,80 | 935.149,03 | 968.948,27 | 1.002.747,50 | 1.036.546,73 | 1.070.345,97 | 1.104.145,20 |
| Lucratividade Mensal                  | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%      | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        |
| Rentabilidade Mensal                  | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%      | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        |
| Sazonalidade                          | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%      | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        |
| Variação do Custo Fixo                | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         |

| Necessidade de Capital de Giro |           |
|--------------------------------|-----------|
| Inicial                        | 35.040,00 |
| Terceiro Ano                   | 0,00      |
| Lucratividade                  |           |
|                                | 48,0%     |

SAZONALIDADE - TERCEIRO ANO

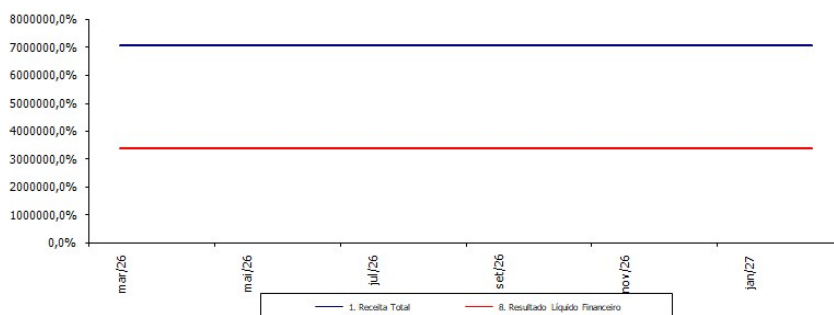




| SAZONALIDADE - QUARTO ANO             |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                       | mar / 26     | abr / 26     | mai / 26     | jun / 26     | jul / 26     | ago / 26     | set / 26     | out / 26     | nov / 26     | dez / 26     | jan / 27     | fev / 27     |
| 1. Receita Total                      | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    |
| 2. Custos Variáveis Totais            | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    |
| 3. Margem de Contribuição             | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    |
| 4. Custos Fixos Totais                | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     |
| 5. Resultado Operacional              | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    |
| 6. Investimentos                      | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 7. Outros Investimentos               |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| 8. Resultado Líquido Financeiro       | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    |
| Aporte de Capital                     |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Acumulado no Ano                      | 33.799,23    | 67.598,47    | 101.397,70   | 135.196,93   | 168.996,17   | 202.795,40   | 236.594,63   | 270.393,87   | 304.193,10   | 337.992,33   | 371.791,57   | 405.590,80   |
| Acumulado desde o início da atividade | 1.137.944,43 | 1.171.743,67 | 1.205.542,90 | 1.239.342,13 | 1.273.141,37 | 1.306.940,60 | 1.340.739,83 | 1.374.539,07 | 1.408.338,30 | 1.442.137,53 | 1.475.936,77 | 1.509.736,00 |
| Lucratividade Mensal                  | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        |
| Rentabilidade Mensal                  | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        |
| Sazonalidade                          | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        |
| Varição do Custo Fixo                 | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         |

| Necessidade de Capital de Giro |           |
|--------------------------------|-----------|
| Inicial                        | 35.040,00 |
| Quarto Ano                     | 0,00      |
| Lucratividade                  |           |
|                                | 48,01%    |

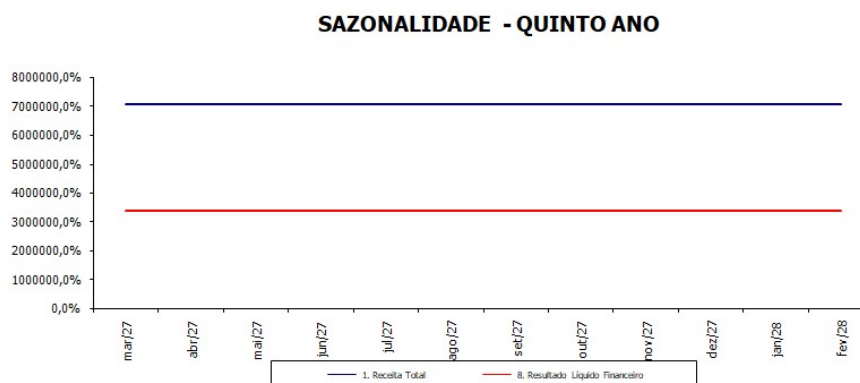
## SAZONALIDADE - QUARTO ANO



| SAZONALIDADE - QUINTO ANO             |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. Receita Total                      | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    | 70.400,00    |
| 2. Custos Variáveis Totais            | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    | 30.176,00    |
| 3. Margem de Contribuição             | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    | 40.224,00    |
| 4. Custos Fixos Totais                | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     | 6.424,77     |
| 5. Resultado Operacional              | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    |
| 6. Investimentos                      | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 7. Outros Investimentos               |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| 8. Resultado Líquido Financeiro       | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    | 33.799,23    |
| Aporte de Capital                     |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Acumulado no Ano                      | 33.799,23    | 67.598,47    | 101.397,70   | 135.196,93   | 168.996,17   | 202.795,40   | 236.594,63   | 270.393,87   | 304.193,10   | 337.992,33   | 371.791,57   | 405.590,80   |
| Acumulado desde o início da atividade | 1.543.535,23 | 1.577.334,47 | 1.611.133,70 | 1.644.932,93 | 1.678.732,17 | 1.712.531,40 | 1.746.330,63 | 1.780.129,87 | 1.813.929,10 | 1.847.728,33 | 1.881.527,57 | 1.915.326,80 |
| Lucratividade Mensal                  | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        | 48,0%        |
| Rentabilidade Mensal                  | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        | 22,5%        |
| Sazonalidade                          | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        | 80,0%        |
| Varição do Custo Fixo                 | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         |

| Necessidade de Capital de Giro |           |
|--------------------------------|-----------|
| Inicial                        | 35.040,00 |
| Quinto Ano                     | 0,00      |
| Lucratividade                  |           |
|                                | 48,01%    |





### 6.13. Indicadores de viabilidade

Os indicadores de viabilidade, como o próprio nome diz, nos proporciona uma previsão de desempenho do negócio projetado e a viabilidade de manutenção deste.

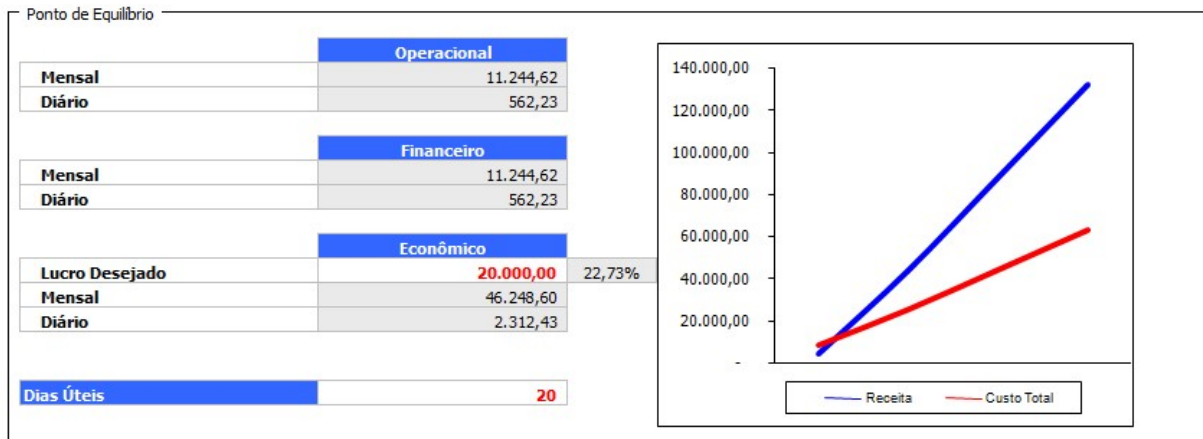
#### 6.13.1. Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio, também chamado de break-even point, ponto de ruptura ou ponto crítico, indica o nível de atividade que começa a gerar lucro na empresa.

O ponto de equilíbrio pode ser medido sob 03 vertentes:

- Ponto de equilíbrio operacional (PEO) – corresponde ao nível de atividade e respectivo faturamento suficiente para cobrir os custos fixos e variáveis e a partir do qual começa a ser gerado lucro para a empresa.
- Ponto de equilíbrio financeiro (PEF) – corresponde ao nível de atividade e faturamento suficiente para cobertura dos custos, levando em conta também a depreciação de ativos no cálculo desses custos.
- Ponto de equilíbrio econômico (PEE) – Estabelecido a partir do lucro líquido desejado, leva em conta o custo de oportunidade no cálculo do ponto de equilíbrio.

Considerando média mensal de 20 dias úteis, seguem abaixo previsões de ponto de equilíbrio mensal e diário do negócio estudado de acordo com dados inseridos na planilha de cálculo Sebrae:



### 6.13.2. Lucratividade

A lucratividade indica o lucro obtido com a prestação do serviço e se esta prestação de serviços é suficiente para o pagamento dos custos e ainda gerar lucro, justificando o negócio. A lucratividade é obtida pela razão do lucro líquido sobre a receita total bruta.

A partir do cálculo realizado com as projeções de dados na planilha Sebrae para os cinco primeiros anos de atividade, a lucratividade média mensal estimada foi de 47,05%, sendo média anual de 45,23% no 1º ano e de cerca de 48% nos quatro anos seguintes.



| Lucratividade |        |
|---------------|--------|
| Média Mensal  | 47,05% |

### 6.13.3. Rentabilidade

A rentabilidade é obtida pela razão do lucro líquido sobre o capital investido na empresa, indicando o percentual de retorno do investimento feito.

A rentabilidade obtida no período projetado de cinco anos foi de 36.880,15%, sendo a rentabilidade média mensal de 21,28%.



| Rentabilidade       |            |
|---------------------|------------|
| Média Mensal        | 21,28%     |
| Período de 60 meses | 36.880,15% |

#### 6.13.4. Prazo de retorno do investimento

O prazo para a obtenção do retorno do investimento realizado (payback), a partir de projeções realizadas na planilha Sebrae corresponde a 08 meses, ou seja, iniciando a atividade em março/2023, o prazo para ter o retorno do capital investido seria outubro/2023, quando o resultado líquido acumulado atinge o capital investido.



| Prazo de Retorno do Investimento |         |
|----------------------------------|---------|
| Resultado Operacional            | 8 meses |
| Resultado Final                  | 8 meses |

#### 6.14. Construção de cenários (impactos em receitas / despesas / resultados)

Realizando simulações sobre os resultados obtidos pelos cálculos a partir de projeções realizadas para o período de atividade de cinco anos, podemos avaliar possíveis variações de cenário devido ao impacto causado pelo:

- Acréscimo de preço ou acréscimo de vendas - gerando maior receita e, portanto, aumento dos resultados de lucratividade;
- Política de descontos - reduzindo a receita, gerando menores resultados de lucratividade; ou
- Redução de custos variáveis ou redução custos fixos e seus respectivos impactos, também gerando melhores resultados e maior lucratividade.

| <b>Acréscimo no Preço</b> <span style="float: right;"><b>10,0%</b></span> |           |
|---|-----------|
| Receita   | 96.800,00 |
| Custo Variável  | 37.720,00 |
| Custo Fixo  | 6.424,77  |
| Resultado Operacional   | 52.655,23 |
| Investimentos   | -         |
| Resultado Final   | 29.107,00 |

| <b>Acréscimo nas Vendas</b> <span style="float: right;"><b>10,0%</b></span> |           |
|---|-----------|
| Receita   | 96.800,00 |
| Custo Variável  | 41.492,00 |
| Custo Fixo  | 6.424,77  |
| Resultado Operacional   | 48.883,23 |
| Investimentos   | -         |
| Resultado Final   | 25.335,00 |

| <b>Redução no Custo da Mercadoria</b> <span style="float: right;"><b>10,0%</b></span> |           |
|---|-----------|
| Receita   | 88.000,00 |
| Custo Variável  | 34.520,00 |
| Custo Fixo  | 6.424,77  |
| Resultado Operacional   | 47.055,23 |
| Investimentos   | -         |
| Resultado Final   | 23.507,00 |

| <b>Redução no Custo Fixo</b> <span style="float: right;"><b>10,0%</b></span> |           |
|--|-----------|
| Receita  | 88.000,00 |
| Custo Variável   | 37.720,00 |
| Custo Fixo   | 5.782,29  |
| Resultado Operacional  | 44.497,71 |
| Investimentos  | -         |
| Resultado Final  | 20.949,47 |

| <b>Política de Descontos</b> <span style="float: right;"><b>10,0%</b></span> |           |
|--|-----------|
| Receita  | 79.200,00 |
| Custo Variável   | 37.720,00 |
| Custo Fixo   | 6.424,77  |
| Resultado Operacional  | 35.055,23 |
| Investimentos  | -         |
| Resultado  | 11.507,00 |



## 7. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

De acordo com os indicadores apresentados, obtidos a partir de projeções de receita, custos fixos e variáveis, de acordo com a realidade do cenário atual de mercado e experiência prévia de atuação na atividade no mesmo local, observamos adequada lucratividade, indicando que o negócio é viável, promissor e rentável.

O ponto de equilíbrio operacional indica que a partir da realização de cerca de 1/3 da capacidade de produção diária, já há a cobertura dos custos e a obtenção de lucro.

O VPL (Valor Presente Líquido) calculado a uma taxa de Oportunidade de 13,75 %, baseado na taxa Selic, no período de 5 anos é de aproximadamente R\$ 1.025.741,14,00, com a TIR aproximada de 240,77%.

Devemos observar que os resultados obtidos correspondem ao início do Negócio, com alto investimento e crescimento gradual nos primeiros meses.

Com a alta despesa de um consultório, baseada principalmente em custos variáveis, e com base na receita referente aos cinco primeiros anos de funcionamento, visualizamos indicadores deste Plano com um crescente retorno do investimento realizado, com estimativa de retorno sobre o capital investido no prazo de 08 meses.

Com a projeção de cenário considerando ocupação de cerca de 80% ao mês e sazonalidade permanente, os resultados mostram-se satisfatórios e lucrativos, melhorando a cada ano.

## REFERÊNCIAS

AFFONSO, Annibal. Indicadores de viabilidade no plano de negócios. **Annibal Affonso**. 20 mar. 2018. Disponível em: <https://professorannibal.com.br/2018/03/20/indicadores-de-viabilidade-no-plano-de-negocios/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

AUGUSTO, Fernando. **Modelo das 5 Forças de Michael Porter aplicado à Odontologia**. 2020. 1 vídeo (2:44 min.). Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=2RvNB\\_AtGKs](https://www.youtube.com/watch?v=2RvNB_AtGKs). Acesso em: 08 dez. 2022.

Auxiliar de Saúde Bucal (ASB): tudo sobre a profissão. **Quero Bolsa**. Disponível em: <https://querobolsa.com.br/carreiras-e-profissoes/auxiliar-de-saude-bucal-asb>. Acesso em: 04 mar. 2023.

COELHO, Rubens. **Guia Prático: Plano de Marketing para Clínicas e Consultórios**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora DOC, 2011. *E-book*. 92 p. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/189166>. Acesso em: 09 fev. 2023.

CORRÊA, Kenneth. Modelo de 5 forças de Michael Porter. **Administração & Gestão**. 05 jun. 2008. Disponível em: <https://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-ii-analise-da-situacao-atual/modelo-de-5-forcas-de-michael-porter/>. Acesso em: 08 dez. 2022.

CRUZ, Leonardo. Organograma empresarial: o que é, como fazer e exemplos. **Creditas**. 02 mar. 2023. Disponível em: <https://www.creditas.com/rh-estrategico/organograma-empresarial-o-que-e-como-fazer-e-exemplos/#1>. Acesso em: 13 mar. 2023.

Dentista São Cristóvão. **Google Maps**. 2022. Disponível em: [https://www.google.com.br/search?q=dentista+sao+crist%C3%B3v%C3%A3o&biw=1319&bih=649&tbm=lcl&ei=KLOTY73HIqW55OUP1p6tuAc&ved=0ahUKEwi9-\\_bDx-37AhWIHLkGHVZPC3cQ4dUDCAk&oq=dentista+sao+crist%C3%B3v%C3%A3o&gs\\_lcp=Cg1nd3Mtd2l6LWxvY2FsEAWyBggAEBYQHjIGCAAQFhAeMgYIABAWEB4yBgAEBYQHjIGCAAQFhAeUABYAGDuB2gAcAB4AIABlgGIAZYBkgEDMC4xmAEAwAEB&sclient=gws-wiz-local#rlfi=hd:;si:;mv:\[\[-22.8885109,-43.21612030000001\],\[-22.9080542,-43.23041\]\];tbs:lrf:!1m4!1u3!2m2!3m1!1e1!1m4!1u2!2m2!2m1!1e1!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf\\_ui:2](https://www.google.com.br/search?q=dentista+sao+crist%C3%B3v%C3%A3o&biw=1319&bih=649&tbm=lcl&ei=KLOTY73HIqW55OUP1p6tuAc&ved=0ahUKEwi9-_bDx-37AhWIHLkGHVZPC3cQ4dUDCAk&oq=dentista+sao+crist%C3%B3v%C3%A3o&gs_lcp=Cg1nd3Mtd2l6LWxvY2FsEAWyBggAEBYQHjIGCAAQFhAeMgYIABAWEB4yBgAEBYQHjIGCAAQFhAeUABYAGDuB2gAcAB4AIABlgGIAZYBkgEDMC4xmAEAwAEB&sclient=gws-wiz-local#rlfi=hd:;si:;mv:[[-22.8885109,-43.21612030000001],[-22.9080542,-43.23041]];tbs:lrf:!1m4!1u3!2m2!3m1!1e1!1m4!1u2!2m2!2m1!1e1!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:2). Acesso em: 09 dez. 2022.

FABRETE, Teresa. **Empreendedorismo**. 2ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019. *E-book*. 182 p. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/173412>. Acesso em: 27 nov.2022.

FERREIRA, Reinaldo. Modelo Canvas para clínicas odontológicas. **Gestão da Clínica**. 2017. Disponível em: <https://gestaodaclinica.com.br/modelo-canvas-para-clinicas-odontologicas/>. Acesso em: 27 nov. 2022.

IBGE. **CONCLA – Comissão Nacional de Classificação**. 2022. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?view=subclasse&tipo=cnae&versao=10&subclasse=8630504&chave=odontologia>. Acesso em: 27 nov. 2022.

LEÃO, Thiago. Capacidade produtiva: o que é, qual sua importância e como analisar. **Nomus**. 16 dez. 2022. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/capacidade-produtiva/>. Acesso em: 05 mar. 2023.

LUCENA, Felipe. Breve História do Bairro de São Cristóvão. **Diário do Rio**. 10 mar. 2019. Disponível em: <https://diariodorio.com/historia-do-bairro-de-sao-cristovao/>. Acesso em: 04 mar. 2023.

Marketing de serviços: uma visão baseada nos 8 Ps. **Sebrae**. 10 ago. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 04 mar. 2023.

MARQUES, Marcus. Como Planejar uma Estrutura de Comercialização. **Marcus Marques**. Goiânia, 2018. Disponível em: <https://www.marcusmarques.com.br/como-planejar-uma-estrutura-de-comercializacao/>. Acesso em: 04 mar. 2023.

MONTEIRO, Luan. **Elaboração do plano de gestão e marketing de uma clínica odontológica**. 2021. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <http://www.repositorio.poli.ufrj.br/monografias/projpoli10034703.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2022.

NIEDERAUER, Carolina. Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio? **Sebrae**. 02 dez. 2021. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 27 nov. 2022.

NOGUEIRA, Cleber. **Planejamento Estratégico**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. *E-book*. 116 p. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/22110>. Acesso em: 10 dez. 2022.

O que é Depreciação? Aprenda a fazer o cálculo. **CLT Contabilidade**. São Paulo. Disponível em: <https://cltcontabilidade.com.br/o-que-e-depreciacao-aprenda-a-fazer-o-calculo/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

O que é mais barato, montar um consultório ou uma clínica odontológica?

**Odontoclinic**. 15 dez. 2021. Disponível em:

<https://empreenda.odontoclinic.com.br/consultorio-ou-clinica-odontologica/>. Acesso em: 27 nov. 2022.

OLIVEIRA, Braulio. *et al.* **Gestão de Marketing**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. *E-book*. 440 p. Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/2959>. Acesso em: 26 fev. 2023.

POLIZEI, Eder. **Plano de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. *E-book*. 146p. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522114726/pageid/3>. Acesso em: 26 fev. 2023.

PONTES, Alexandre. O que são serviços e quais são suas características?

**Linkedin**. 09 mar. 2019. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-s%C3%A3o-servi%C3%A7os-e-quais-suas-caracteristicas-alexandre-pontes>.

Acesso em: 26 fev. 2023.

População São Cristóvão - Rio de Janeiro. **População**. 2013. Disponível em:

[https://populacao.net.br/populacao-sao-cristovao\\_rio-de-janeiro\\_rj.html](https://populacao.net.br/populacao-sao-cristovao_rio-de-janeiro_rj.html). Acesso em: 08 dez. 2022.

Quais são os impostos para dentistas? **Conta Dr**. Disponível em:

<https://contadr.com.br/impostos-para-dentistas/>. Acesso em: 28 nov. 2022.

Quanto custa montar um consultório odontológico? Descubra! **Surya**. 29 mar. 2021.

Disponível em: <https://blog.suryadental.com.br/quanto-custa-montar-um-consultorio-odontologico/>. Acesso em: 27 nov. 2022.

REZENDE, Maria Cristina *et al.* Acolhimento e bem estar no atendimento odontológico humanizado: o papel da empatia. **Arch Health Invest**, 4(3): 57-61, 2015. Disponível em:

<https://www.archhealthinvestigation.com.br/ArcHI/article/view/904/1190>. Acesso em: 27 nov. 2022.

SILVA JR., Edy. Plano de Negócios. **Google Sites**. Disponível em:

<https://sites.google.com/site/edyneydasilvajunior/plano-de-negocios/plano-de-marketing>. Acesso em: 02 mar. 2023.

SOUZA, Marcio. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: UVA, 2015. *E-book*. 108 p. Disponível em:

[https://uva.instructure.com/courses/13007/files/2121251?module\\_item\\_id=163099](https://uva.instructure.com/courses/13007/files/2121251?module_item_id=163099). Acesso em: 14 mar. 2023.

UYESAKA, Alicia. A importância da profissão: dentista! **Vitta**. 2019. Disponível em:

<https://blog.vitta.com.br/2019/12/02/importancia-da-profissao-dentista/>. Acesso em: 26 nov. 2022.



WANDSCHEER, Gabrielli. N. Auxiliar de dentista e diferenças entre ASB, TSB e secretária. **Dental Speed**. 29 set. 2021. Disponível em: <https://blog.dentalspeed.com/auxiliar-de-dentista-e-diferencas-entre-asb-tsb-e-secretaria/>. Acesso em: 13 mar. 2023.

WILDAUER, Egon. **Plano de Negócios**: Elementos constitutivos e processo de elaboração. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2012. *E-book*. 336 p. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6098/epub/0?code=F8fq1NcGb6Qqv4vADzdS4RvICg08eyB52U0B2mkTDtyLUrthiDpX+9tOk8NYZ/ttxoJQEPNMddirJG/362jXtg==>. Acesso em: 18 mar. 2023.