

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE / FEAC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Mateus Pereira Soares Marques Vieira

PLANO DE NEGÓCIO

Dental Center

Maceió

2022

MATEUS PEREIRA SOARES MARQUES VIEIRA

PLANO DE NEGÓCIO

Dental Center

PLANO DE NEGÓCIO
APRESENTADO AO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS COMO REQUISITO À
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
EMPREENDEDORISMO

ORIENTADOR: IBSEN MATEUS
BITTENCOURT SANTANA PINTO

Maceió

2022

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de
Alagoas Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto –
CRB-4 – 1767

V658p Vieira, Mateus Pereira Soares Marques.
Plano de negócio : Dental Center / Mateus Pereira Soares Marques Vieira. –
2022.
63 f. : il.

Orientador: Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto.
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal
de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 56-58.
Apêndices: f. 59-63.

1. Negócios. 2. Empreendedorismo. 3. Plano de negócios. 4. Clínicas odontológicas. I.
Título.

CDU: 658:616.314

RESUMO

O estudo desenvolvido concerne a elaboração de um plano de negócios com o objetivo de analisar a viabilidade de implantação de uma clínica odontológica na cidade de Arapiraca, localizada no estado de Alagoas. Para tal finalidade, o estudo buscou identificar aspectos mercadológicos por meio de pesquisas internas e externas, visando formular estratégias de marketing, além da construção de um plano de operações e de um planejamento financeiro. Além disso, foram observadas as normas sanitárias, contratos e impostos característicos a este tipo de empresa. Com o intuito de explorar este mercado, estudou-se o potencial do mercado de serviços odontológicos na cidade de Arapiraca, e foram realizadas também pesquisas para conhecer os clientes, fornecedores, e concorrentes, com o objetivo de estabelecer diferenciais competitivos para a empresa.

Palavras-chave: Negócios. Empreendedorismo. Plano de Negócios. Clínica Odontológica.

ABSTRACT

The study developed refers to the elaboration of a business plan with the objective of analyzing the feasibility of implementing a dental clinic in the city of Arapiraca, located in the state of Alagoas. For this purpose, the study sought to identify marketing aspects through internal and external research, aiming to formulate marketing strategies, in addition to building an operations plan and financial planning. In addition, health standards, contracts and taxes characteristic of this type of company were observed. In order to explore this market, the potential of the dental services market in the city of Arapiraca was studied, and surveys were also carried out to know customers, suppliers, and competitors, with the objective of establishing competitive differentials for the company.

Keywords: Business. Entrepreneurship. Business Plan. Ontological Clinic.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Organograma da Empresa..... | 15 |
| Figura 2 – Logomarca da Empresa..... | 17 |
| Figura 3 – Perfil dos entrevistados..... | 29 |
| Figura 4 – Fluxo de Operações..... | 39 |
| Figura 5 – Layout..... | 41 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Serviços e Preços..... | 19 |
| Tabela 2 – Lista de Fornecedores..... | 24 |
| Tabela 3 – Cliente Oculto..... | 26 |
| Tabela 4 – Ocupação dos respondentes..... | 30 |
| Tabela 5 – Rendimento familiar mensal | 30 |
| Tabela 6 – Frequência de ida ao dentista..... | 31 |
| Tabela 7 – Melhor horário para atendimento..... | 31 |
| Tabela 8 – Importância de fatores ligados aos serviços oferecidos..... | 32 |
| Tabela 9 – Investimentos..... | 43 |
| Tabela 10 – Receitas estimadas..... | 46 |
| Tabela 11 – Despesas estimadas..... | 47 |
| Tabela 12 – Impostos..... | 48 |
| Tabela 13 – Fluxo de caixa estimado..... | 49 |
| Tabela 14 – Projeção de resultados..... | 51 |
| Tabela 15 – Payback..... | 53 |
| Tabela 16 – Taxa Interna de Retorno..... | 53 |
| Tabela 17 – Valor Presente Líquido..... | 54 |
| Tabela 18 – Índice de Lucratividade e Taxa de Rentabilidade..... | 54 |
| Tabela 19 – Ponto de equilíbrio..... | 55 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 – População Total de Arapiraca no período entre 1991 e 2021..... | 22 |
| Gráfico 2 – Taxa de crescimento médio anual entre 1991 e 2018..... | 22 |
| Gráfico 3 – Evolução do PIB de Arapiraca..... | 23 |
| Gráfico 4 – Tipo de clínica odontológica preferido..... | 33 |

SUMÁRIO

| | | |
|-------|------------------------------------------------------|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 2 | CONCEITO DO NEGÓCIO | 13 |
| 2.1 | Características da Empresa | 14 |
| 2.1.1 | Estrutura Organizacional | 14 |
| | 2.1.1.1 Responsabilidades da equipe dirigente..... | 13 |
| | 2.1.1.2 Competências dos Sócios..... | 14 |
| | 2.1.1.3 Competências necessárias para os cargos..... | 15 |
| | 2.1.1.4 Remuneração..... | 15 |
| | 2.1.1.5 Avaliação..... | 16 |
| 2.1.2 | Marca..... | 17 |
| 2.1.3 | Missão | 18 |
| 2.1.4 | Visão..... | 18 |
| 2.1.5 | Valores | 18 |
| 2.2 | Serviços..... | 18 |
| 2.3 | Natureza Jurídica e Enquadramento Tributário | 20 |
| 3 | ANÁLISE DE MERCADO | 21 |
| 3.1 | Setor | 21 |
| 3.2 | Fornecedores | 23 |
| 3.3 | Concorrentes | 26 |
| 3.4 | Clientes | 28 |
| 3.5 | Público-alvo | 33 |
| 3.6 | Análise Swot | 34 |
| 4 | PLANO DE MARKETING | 36 |
| 4.1 | Estratégias de Marketing | 36 |
| | 4.1.1 Estratégias de Produtos e Serviços | 36 |
| | 4.1.2 Estratégias de Preço..... | 37 |
| | 4.1.3 Estratégias de Praça | 38 |
| | 4.1.4 Estratégias de Promoção..... | 38 |
| 5 | PLANO DE OPERAÇÕES | 39 |
| 5.1 | Descrição do Fluxo de Operações | 39 |
| 6 | DESCRIÇÃO DO LAYOUT | 41 |
| 7 | PLANO FINANCEIRO | 43 |
| 7.1 | Investimentos | 43 |

| | | |
|-------|-------------------------------------------------------|----|
| 7.2 | Receitas | 46 |
| 7.3 | Despesas..... | 46 |
| 7.4 | Impostos e Taxas | 48 |
| 7.5 | Fluxo de Caixa..... | 49 |
| 7.6 | Projeção de Resultados | 51 |
| 7.7 | Análise do Investimento | 52 |
| 7.7.1 | Payback..... | 52 |
| 7.7.2 | Taxa Interna de Retorno | 53 |
| 7.7.3 | Valor Presente Líquido (Net Present Value) | 53 |
| 7.7.4 | Índice de Lucratividade e Taxa de Rentabilidade | 54 |
| 7.7.5 | Ponto de Equilíbrio Contábil | 55 |
| 8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 56 |
| 9 | REFERÊNCIAS | 57 |

1 INTRODUÇÃO

A decisão de abrir um negócio exige do empreendedor um alto nível de maturidade e conhecimento para lidar com diversos assuntos que impactam diretamente no dia a dia da empresa, como as finanças, o marketing, gestão de pessoas, cultura organizacional, estrutura organizacional.

Tais assuntos muitas vezes não são estudados anteriormente pelo empreendedor quando este decide montar um negócio, muito por conta da incipiente cultura de empreendedorismo que possuímos em nosso país, e isso demonstra que é de extrema importância introduzir o tema desde o ensino básico nas escolas.

Por conta disso, estabelecimentos como clínicas de saúde são carentes de profissionais que saibam administrar o negócio, sendo muitas vezes o próprio profissional da saúde o gestor do negócio, sem que esse tenha os conhecimentos e experiência necessária para fazer tal gestão. E se tratando de um serviço de primeira necessidade, caso bem administrado, possui um potencial enorme para se tornar um negócio bem sucedido.

A ideia de abrir uma clínica odontológica na cidade de Arapiraca, no interior de Alagoas, surgiu da oportunidade observada pelo estudante de Administração Mateus Pereira Soares Marques Vieira e do cirurgião dentista Antônio Lopes de Almeida Neto em oferecer serviços odontológicos na cidade de Arapiraca, Alagoas. Tal oportunidade surgiu pois a família de Mateus possui um imóvel localizado no centro da cidade, imóvel no qual já funcionou uma clínica odontológica, mas que ficou desocupado. Com o imóvel possuindo as condições iniciais necessárias para a implantação da clínica, e com a vontade de Antônio Neto em abrir uma unidade no interior de Alagoas, ambos enxergaram uma oportunidade de negócio e de formação de uma sociedade.

A empresa irá ofertar diversos serviços dentro de variadas especialidades odontológicas, por meio da mão de obra prestada por dentistas autônomos que atuarão em parceria com a clínica.

De acordo com informações disponibilizadas pelo Conselho Federal de Odontologia (CFO), existem cerca de 38 Entidades Prestadoras de Assistência Odontológica (EPAO) e 325 cirurgiões dentistas atuantes na cidade, segundo consulta pública realizada em outubro de 2021.

Relacionando essas informações com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre a população atual de Arapiraca sendo de 234.309 habitantes, encontram-se relações aproximadas de 6.166 habitantes para cada EPAO e de 720 habitantes por profissional devidamente inscrito.

Entretanto, segundo o Conselho Federal de Odontologia (CFO), existem cerca de 3.679 cirurgiões dentistas e 371 EPAOs registrados no estado de Alagoas, para atender uma população de cerca de 3.365.351 habitantes (IBGE, 2021), gerando uma relação aproximada de 9.071 habitantes para cada EPAO e de 914 habitantes por profissional inscrito no estado.

Estes dados revelam que existe uma concentração de profissionais em Arapiraca maior que a média do estado de Alagoas, obtendo uma relação de habitantes por profissional registrado menor que a média observada.

O presente trabalho tem a pretensão de responder a seguinte questão: É viável a implantação de uma Clínica Odontológica na cidade de Arapiraca? O plano de negócio tem o objetivo de direcionar toda a e planejamento para a completa definição da empresa, análise de viabilidade do novo negócio e requisitos mercadológicos necessários, identificando se a empresa é ou não uma expressiva oportunidade de negócio.

Para buscar mais assertividade em entender se a implantação do negócio é viável, foi realizada uma pesquisa para avaliar o perfil consumidor de serviços odontológicos e suas preferências. Levando em consideração a população da cidade de Arapiraca segundo o IBGE, seria necessária uma amostra de 246 questionários, para uma pesquisa com grau de confiança de 95% e margem de erro de 5%.

2 CONCEITO DO NEGÓCIO

Sabendo que o serviço odontológico em si é de certa forma uma commodity, onde todo e qualquer dentista irá realizar um serviço semelhante, seja desde uma simples limpeza a um serviço endodôntico mais complexo, o foco da Dental Center, é oferecer ao cliente, além do ótimo serviço odontológico em relação ao padrão oferecido no mercado, uma experiência de compra superior ao que é comum em outras clínicas odontológicas, tendo como público-alvo pessoas físicas dos estratos sócio econômicos A+, B1, B2, C1 e C2.

Como tal público está cada vez mais exigente e também com mais poder de escolha,

oferecer uma experiência de compra que encante o cliente é algo primordial, de forma que os conhecimentos de ambos os sócios tendem a se complementar para que a experiência gerada ao cliente seja a melhor possível.

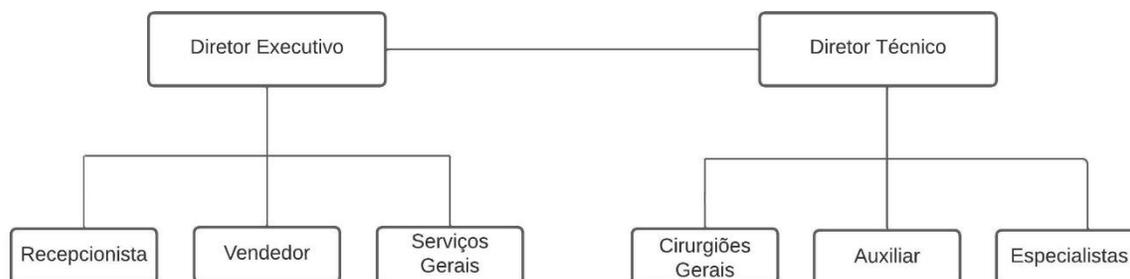
2.1 Características da Empresa

2.1.1 Estrutura Organizacional

Para o primeiro ano de atividade, a empresa contará com a mão de obra dos dois sócios, 4 funcionários sobre o modelo de CLT e 6 cirurgiões dentistas que prestarão serviços no modelo de PJ. O sócio-proprietário Mateus Vieira será responsável pela administração geral da clínica como Diretor Executivo, enquanto o sócio Antônio Neto será o Diretor Técnico. Além deles, o time será composto por: uma recepcionista, que tem como principal atividade receber os pacientes na recepção e prestar-lhes as informações necessárias, atender chamadas telefônicas e monitorar contatos nas redes sociais, além de realizar outras tarefas da natureza do cargo; uma auxiliar de saúde bucal, que irá auxiliar os dentistas em seus atendimentos; uma auxiliar de serviços gerais, que será responsável pela limpeza e organização geral dos ambientes; um vendedor, que será responsável por realizar e fechar as vendas após a avaliação feita por algum dos dentistas; e os cirurgiões dentistas, onde 2 serão clínicos-gerais responsáveis pela avaliação inicial dos pacientes e tratamentos de ordem menor, e 4 serão dentistas especializados que realizarão tratamentos mais complexos.

Todas as contratações acontecerão por meio de entrevista presencial, e os candidatos devem possuir ao menos uma experiência anterior no mesmo cargo. A necessidade de contratação de mais funcionários será avaliada de acordo com a demanda da empresa.

Figura 1 – Organograma da Empresa



Fonte: Diretor Executivo.

2.1.1.1 Responsabilidades de equipe dirigente

Para uma melhor divisão das atividades essenciais da empresa, é necessário que as aptidões dos proprietários sejam distribuídas nas responsabilidades que melhor se encaixem com as características de cada um, para que os esforços sejam maximizados.

O Diretor Executivo será responsável pela administração geral da empresa, financeiro, marketing, compras, estoque e vendas, além de supervisionar e auxiliar as atividades da recepcionista, vendedor e serviços gerais. Já o Diretor Técnico, além de ser o responsável técnico, o que é previsto na resolução CFO 063/2005 e no código de ética da odontologia, será também o responsável por guiar e acompanhar as atividades do auxiliar de saúde bucal, dos cirurgiões gerais e dos especialistas.

2.1.1.2 Competências dos sócios

Mateus Pereira Soares Marques Vieira, sócio-proprietário, se encaminha para a graduação em Administração pela Universidade Federal de Alagoas, além do curso técnico não concluído em Técnico de Informática. Entretanto, foi no setor de serviços (Assessoria de Investimentos) onde adquiriu a experiência em administração financeira e de investimentos e também na área de vendas, despertando assim seu talento para a área comercial e administração geral.

Antônio Lopes de Almeida Neto, sócio-proprietário, tem formação no curso de

Odontologia pela Universidade Federal de Alagoas. Além disso, possui as especializações em Implantodontia, com experiência de X anos no mercado odontológico, inclusive em clínica própria. Como diretor técnico, será responsável pelo recrutamento, seleção e treinamento dos especialistas e da auxiliar de saúde bucal.

2.1.1.3 Competências necessárias para os cargos

O diretor executivo deverá possuir capacidade de liderança, habilidades interpessoais e de bom relacionamento, conhecimento em gestão financeira, boa comunicação, organização, conhecimento em gestão mercadológica, capacidade de adaptação a mudança de cenário, criatividade e resiliência. Já o diretor técnico também deve possuir capacidade de liderança e habilidades interpessoais, boa comunicação, conhecimento das normas com base no rigor técnico e científico, atuar em todos os níveis de atenção a saúde, criatividade e resiliência.

A recepcionista deverá possuir capacidade de boa comunicação, capacidade de resolver problemas, saber lidar com as pessoas, organização, discrição, proatividade e dedicação ao trabalho. O vendedor deverá saber estabelecer boas relações com os clientes, ser paciente e flexível, ser organizado, ter boa comunicação e ter conhecimento em habilidades de vendas. O auxiliar de serviços gerais deve possuir organização, atenção aos detalhes, trabalhar bem em equipe e ser multifuncional.

O auxiliar de saúde bucal deve ser limpo e organizado, ter boa capacidade de comunicação, saber trabalhar em conjunto com o dentista, ter conhecimento técnico dos procedimentos odontológicos e atuar com atenção a saúde do paciente. E os dentistas, que são a principal mão de obra para o negócio, deverá ter alto grau de conhecimento técnico e habilidades clínicas, atuar em todos os níveis de atenção a saúde, boa capacidade de relacionamento interpessoal e atenção ao paciente, além das demais habilidades necessárias para exercer a profissão com excelência.

2.1.1.4 Remuneração

- Sócios: Pró-labore de R\$1.212,00 + participação nos lucros e resultados.

- Recepcionista: R\$1.212,00.
- Vendedor: R\$1.212,00 + comissão de 2,5% do total mensal de vendas
- Auxiliar de Serviços Gerais: R\$1.212,00
- Auxiliar de Saúde Bucal: R\$1.212,00
- Dentistas: Comissão de 20% do valor total dos procedimentos realizados.

2.1.1.5 Avaliação

Para que o trabalho de todos possa ser realizado de acordo com os objetivos da organização, a cada 15 dias será feita uma avaliação do trabalho desenvolvido por cada um dos colaboradores, com o objetivo de revisar os processos internos da organização, pontuar possíveis erros e buscar melhorias em habilidades e competências que estejam deficitárias. Isso é importante para que todos os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da empresa e que possam oferecer um bom serviço aos pacientes, desde o primeiro contato até a finalização do tratamento.

Para a avaliação externa, ao final do atendimento o paciente receberá um questionário no formato NPS, para que se possa entender qual a opinião do paciente sobre o atendimento realizado e o nível de satisfação em relação ao tratamento.

2.1.2 Marca

Figura 2 – Logomarca da Empresa



Fonte: Autor

Um aspecto que foi cuidadosamente desenvolvido foi a marca da empresa e sua linguagem visual. Foi pesquisado os nomes dos principais concorrentes na cidade, além de possíveis concorrentes no estado e no país em caso de expansão, pois é importante que o nome da clínica não se confunda com marcas já estabelecidas. Assim chegou-se na marca Dental Center, que remete-se a um centro de especialidades odontológicas onde o cliente poderá contar com diversos serviços.

2.1.3 Missão

Entregar excelência em saúde aos pacientes, sempre visando os princípios éticos e responsabilidade social.

2.1.4 Visão

Ser referência no mercado odontológico, tornando-se a mais conceituada clínica do interior do estado, buscando aprimoramento contínuo e inovação.

2.1.5 Valores

Busca constante da excelência e qualidade, seriedade e compromisso no atendimento ao paciente, comprometimento com o resultado, trabalho em equipe, ética, respeito e promover felicidade.

2.2 Serviços

O foco da Dental Center é oferecer aos pacientes os mais diversos tipos de serviços odontológicos, com um nível de serviço e qualidade acima das demais concorrentes locais, com uma infra-estrutura adequada para atender os clientes da melhor forma possível.

Por englobar diversos serviços, tendo cada um um foco de atendimento, é necessário que as parcerias estabelecidas com os fornecedores de mão-de-obra especializada possam manter o padrão de qualidade dos serviços que serão exigidos pelos clientes. Para isso, a

Dental Center irá formar uma equipe de profissionais capacitados e que serão treinados pelo diretor técnico. As especialidades ofertadas pela clínica serão:

- Clínica Geral
- Odontopediatria
- Dentística
- Endodontia
- Periodontia
- Implantodontia
- Prótese Dentária
- Cirurgia Geral

Dentro de cada especialidade a diversos outros serviços, e os valores dos serviços seguirá a tabela de preços sugerida pelo Conselho Federal de Odontologia, com algumas variáveis a depender do grau de dificuldade na execução e do nível de risco necessário para o paciente.

Tabela 1 – Serviços e Preços

| CLÍNICA GERAL | PREÇO IDEAL |
|----------------------------------------------|--------------------|
| Consulta Odontológica | R\$ - |
| Consulta de Urgência | R\$115,00 |
| Aplicação Tópica de Flúor - 1 Arcada | R\$100,00 |
| Aplicação Tópica de Flúor - 2 Arcadas | R\$190,00 |
| Radiografia Periapical | R\$40,00 |
| Profilaxia Oral e/ou Raspagem Supra Gengival | R\$120,00 |
| ODONTOPEDIATRIA | PREÇO IDEAL |
| Exodontia Simples de Decíduo | R\$130,00 |
| Tratamento Endodôntico em Dente Decíduo | R\$250,00 |
| Aplicação de Selante e/ou Cariostático | R\$120,00 |
| Coroa em Dente Decíduo | R\$450,00 |
| Restauração em Dente Decíduo | R\$90,00 |
| DENTÍSTICA | PREÇO IDEAL |
| Clareamento Dentário de Consultório | R\$700,00 |
| Clareamento Dentário de Caseiro | R\$500,00 |
| Faceta Direta em Resina Composta | R\$200,00 |
| Restauração em Dente Permanente | R\$100,00 |

| | |
|--------------------------------------------------------------|--------------------|
| Restauração Temporária | R\$60,00 |
| ENDODONTIA | PREÇO IDEAL |
| Clareamento em Dente Desvitalizado | R\$200,00 |
| Remoção de Corpo Estranho Intracanal ou pino intrarradicular | R\$130,00 |
| Retratamento Endodôntico em Dentes Permanentes | R\$500,00 |
| Tratamento Endodôntico de Dentes Permanentes | R\$500,00 |
| PERIODONTIA | PREÇO IDEAL |
| Aumento de Coroa Clínica por segmento | R\$190,00 |
| Cirurgia Periodontal | R\$700,00 |
| Enxerto Conjuntivo | R\$500,00 |
| Raspagem Supragengival | R\$140,00 |
| Raspagem Subgengival | R\$180,00 |
| IMPLANTODONTIA | PREÇO IDEAL |
| Coroa Provisória | R\$250,00 |
| Coroa Total em Cerômero | R\$600,00 |
| Coroa Total em Porcelana | R\$870,00 |
| Faceta em Cerômero | R\$600,00 |
| Faceta em Porcelana | R\$1.000,00 |
| Núcleo de Fibra de Vidro | R\$250,00 |
| Prótese Parcial Removível | R\$1.000,00 |
| Protése Total | R\$1.200,00 |
| Prótese Total Imediata | R\$570,00 |
| CIRURGIA | PREÇO IDEAL |
| Apicectomia | R\$300,00 |
| Biópsia | R\$120,00 |
| Exodontia Simples de Dente Permanente | R\$120,00 |
| Exodontia de Dente Impactado ou Incluso | R\$420,00 |
| Frenectomia | R\$400,00 |
| Ulectomia | R\$120,00 |
| Implante | R\$1.200,00 |
| Exodontia de Raiz Residual | R\$150,00 |
| Exodontia a Retalho | R\$170,00 |
| Restauração de Amálgama - 1 Face | R\$120,00 |

2.3 Natureza Jurídica e Enquadramento Tributário

Natureza Jurídica é a forma como a empresa se enquadra contabilmente para prestar contas ao fisco de suas atividades econômicas, patrimoniais, financeiras e tributárias. Por possuir dois sócios, a empresa terá natureza jurídica a Sociedade Limitada (LTDA). Já o

enquadramento tributário será por meio do Simples Nacional.

3 ANÁLISE DE MERCADO

Ao buscar abrir um negócio, o empreendedor deve estudar e analisar a fundo o ambiente no qual deseja se inserir, para que possa identificar oportunidades e ameaças no setor de atuação da empresa. Assim, o empreendedor pode conseguir informações que o ajudem a identificar a viabilidade mercadológica e financeira do novo negócio, analisando o setor, o público-alvo, concorrentes e fornecedores. Com tais dados, o empreendedor terá condições de desenvolver sua ideia e buscar o modelo de negócio que melhor se encaixe com a realidade na qual está inserido.

Na realização desse plano de negócios, foram realizados estudos e pesquisas sobre o mercado potencial, que indicaram a existência de uma grande oportunidade para a implantação de uma clínica odontológica na cidade de Arapiraca, segunda maior cidade do estado de Alagoas, que cresce de forma significativa ao longo dos anos e que apresenta índices bastante atrativos para a implantação do empreendimento.

3.1 Setor

O ramo de prestação de serviços odontológicos privados vem ganhando bastante espaço nos últimos anos, resultado de diversos fatores e de um histórico um tanto quanto curioso. Entre os anos 70 e 90, bastava o profissional recém-formado abrir seu consultório, e rapidamente conseguia o retorno sobre o investimento feito e também uma boa remuneração.

Entretanto, ao passar dos anos, o cenário mudou bastante. Houve um aumento significativo nos cursos de graduação em odontologia, onde entre os anos de 2015 a 2019, o número de instituições que ofertam a graduação passou de 220 para 412 faculdades, e hoje, são mais de 330 mil dentistas formados no país, segundo dados do Conselho Federal de Odontologia (2021). Além disso, o advento das clínicas populares também trouxe muitas mudanças ao cenário, fazendo com que o nível de qualidade dos serviços oferecidos tivesse uma queda.

Apesar do alto número de profissionais dentistas, a grande maioria ainda não passou por uma profissionalização em seu negócio, e não investem esforços em melhorias na administração de seus negócios, passando a enxergá-los como empresas. Neste cenário surgiu a oportunidade da Dental Center, entendendo que unir um bom atendimento e serviço ao cliente, aliado a uma gestão profissional do negócio, trazem um diferencial competitivo ao negócio, visando conquistar de forma permanente a preferência do consumidor.

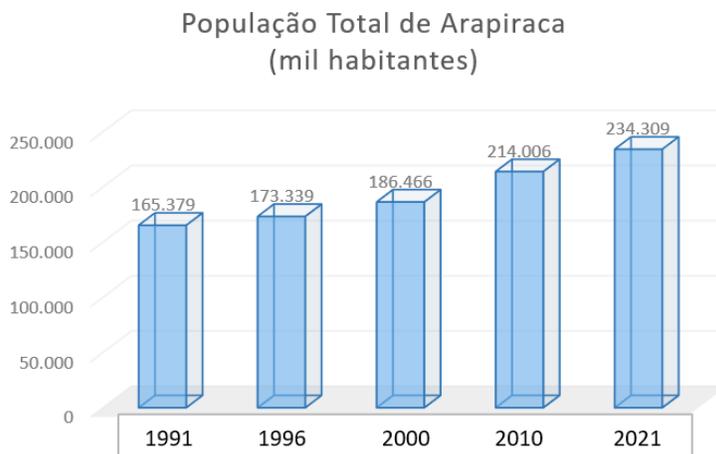


Gráfico 1: População Total de Arapiraca no período entre 1991 e 2021

Fonte: adaptado do IBGE (2021)

Segundo dados do IBGE, a população de Arapiraca vem crescendo de forma expressiva nos últimos 30 anos, como podemos observar nos gráficos 1 e 2.

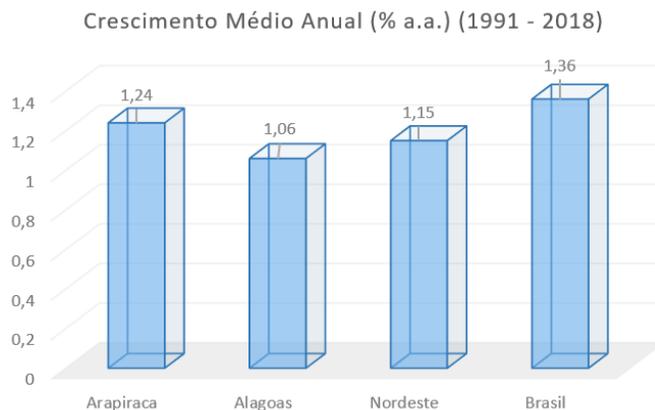


Gráfico 2: Taxa de crescimento médio anual entre 1991 e 2018

Fonte: adaptado do IBGE (2018)

O crescimento populacional vem acompanhado de um forte crescimento econômico,

sendo o comércio o principal motor econômico da cidade, e que emprega mais de 50% da população local, segundo dados do software GeoFusion. O desempenho econômico da cidade pode ser percebido pela evolução do produto interno bruto (PIB), que nos últimos anos teve uma evolução significativa:

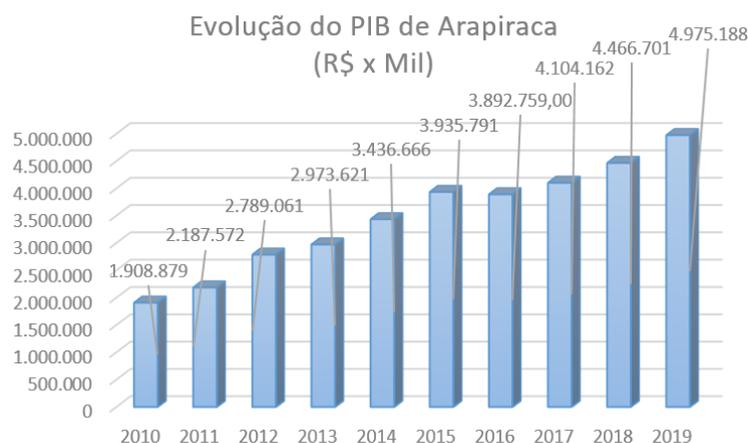


Gráfico 3: Evolução do PIB de Arapiraca

Fonte: adaptado do IBGE (2021)

Segundo informações do GeoFusion (2021), a cidade de Arapiraca possui 5.854 empresas atuantes, tornando aproximadamente 40.850 pessoas empregadas, sendo 37.298 assalariados com salário médio mensal de 1,6 salários mínimos. Além disso, levando em consideração somente serviços odontológicos onde são emitidas notas fiscais, segundo o Geofusion, a população da cidade gastou cerca de dois milhões e oitocentos mil reais em 2020 com consulta e tratamento dentário. Entretanto, sabendo que no setor muito serviços são realizados sem a emissão de nota fiscal e com pagamento em espécie, principalmente no interior, existe um potencial de consumo muito superior para o setor na cidade.

3.2 Fornecedores

O mercado fornecedor de produtos e materiais odontológicos é bastante amplo e diverso, com diversas marcas de diferentes qualidades sendo oferecidas no mercado. Entre os principais tipos de fornecedores que serão utilizados pela clínica, o principal tipo são as chamadas Dentais, que oferecem a maior parte dos produtos odontológicos que serão

utilizados, e também os Laboratórios, que realizam serviços específicos, como a montagem de próteses dentárias e também serviços para especialidades específicas. É importante deixar claro que fornecedores de ambas as naturezas podem ser encontrados no Brasil inteiro, e por conta da facilidade de realização de pedidos e entrega por meio da internet, escolher fornecedores mais distantes fisicamente pode ser vantajoso, no caso das Dentais, enquanto em relação aos Laboratórios, a proximidade física é um fator importante para que o serviços sejam realizados e entregues o mais rápido possível. Além disso, pela quantidade disponível de fornecedores no mercado, o risco de depender da capacidade de entrega de um único fornecedor é minimizado.

Os preços dos produtos oferecidos pelas marcas disponíveis e conhecidas no mercado tendem a variar muito pouco, o que limita o poder de barganha da clínica, mesmo fazendo pedidos em volumes elevados. Outra perspectiva importante no ramo é evitar estoques muito grandes, pois muitos produtos são perecíveis, e produtos que possuam base tecnológica que tendem a mudar com certa frequência podem se tornar rapidamente obsoletos. É também interessante se atentar à promoções que possam surgir em materias de uso básico e cotidiano, como luvas, gaze e máscaras descartáveis.

Tabela 2: Lista de Fornecedores

| Fornecedor | Endereço e Telefone | Tipo de Fornecedor |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Dental Alagoas | Av. Tomás Espíndola, 98 - Farol, Maceió - AL, 57051-000. Tel: (82)3221-0984 | Dental |
| Dental Maceió LTDA | Av. Moreira e Silva, 374 - Farol, Maceió - AL, 57051-500. Tel: (82)3326-4900 | Dental |
| Dental Speed | R. Sen. Carlos Gomes de Oliveira, 800 - Galpão 04 - Distrito Industrial, São José - SC, 88104-785. Tel: 0800 701 6870 | Dental |
| Dental Cirúrgica | Av. Durval de Góes Monteiro, 4955 - Canaã, Maceió - AL, 57082-160. Tel : (82) 3241-1316 | Dental |

| | | |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Dental Arapiraca | R. São Francisco, 274-A - Centro, Arapiraca - AL, 57300-080. Tel.: (82)99639-9575 | Dental |
| Dental Fluorine | . Boa Vista, 140 - 1º andar, Sala 1 - Centro, Arapiraca - AL, 57300-030. Tel.: (82)99932-8297 | Dental |
| Dental JL | R. Monsenhor Macedo, 314 - Centro, Arapiraca - AL, 57300-370. Tel.: (82)3522-3661 | Dental |
| Dental Shop | R. Ver. Domingos Vital, 119 - Alto do Cruzeiro, Arapiraca - AL, 57312-250. Tel.: (82)3481-1851 | Dental |
| Dental Cirúrgica | R. São Francisco, 1145 - Ouro Preto, Arapiraca - AL, 57301-110. Tel.: (82)3522-2733 | Dental |
| Art Dental | R. Cincinato Pinto, 38 - Centro, Maceió - AL, 57020-000. Tel.: (82)3221-0051 | Dental |
| Dental Halo | R. Frei Caneca, 20 - Farol, Maceió - AL, 57055-040. Tel.: (82)3221-1701 | Dental |
| Dental Cremer | R. das Missões, 674 - 2º andar - Ponta Aguda, Blumenau - SC, 89051-001. Tel.: 0800 727 7565 | Dental |

Por fim, o fornecedor que mais merece atenção é a mão-de-obra especializada. Por depender dos serviços que serão prestados pelos dentistas parceiros, a clínica irá necessitar de especialistas em diversas áreas da odontologia para a composição da equipe. O alto número de faculdades de odontologia em Alagoas, que geram profissionais todos os anos, pode ser um excelente fornecedor de mão-de-obra para o negócios, porém, também deve ser considerado como uma ameaça, pois ao mesmo tempo que está gerando profissionais parceiros, também está aumentando a concorrência.

3.3 Concorrentes

É imprescindível para um empreendedor conhecer seus concorrentes. Para isso, é necessário um mapeamento criterioso para identificar a concorrência, suas estratégias, seus pontos fortes e fracos e a opinião dos clientes em relação a eles, para que se possa traçar as melhores estratégias para superá-los.

De acordo com informações disponibilizadas pelo Conselho Federal de Odontologia (CFO), existem cerca de 38 Entidades Prestadoras de Assistência Odontológica (EPAO) e 325 cirurgiões dentistas inscritos na cidade de Arapiraca, segundo consulta pública realizada em outubro de 2021. Relacionando essas informações com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre a população atual de Arapiraca sendo de 234.309 habitantes, encontram-se relações aproximadas de 6.166 habitantes para cada EPAO e de 720 habitantes por profissional devidamente inscrito.

Para identificar os concorrentes que possuem um perfil de clínica similar ao modelo de negócio que será estabelecido pela Dental Center, além de identificar sua forma de trabalho e seus pontos fortes e fracos, foi realizada uma pesquisa no formato de cliente oculto, onde o sócio-proprietário da Dental Center, Mateus Vieira, foi responsável por visitar, fazer contato telefônico e pelas redes sociais aos principais concorrentes da região, com o objetivo de avaliar alguns critérios dos mesmos, como atendimento presencial e online, estrutura física, organização e comunicação, preços de alguns serviços, condições de acesso ao local e presença nas redes sociais. Após a realização do cliente oculto, os dados foram compilados na tabela abaixo:

Tabela 3 – Cliente Oculto

| Concorrente A | | |
|------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processo | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Atendimento | Pouca espera; Avaliação inicial gratuita. | Recepcionistas pouco simpáticas; Pouca explicação sobre o tratamento; Anamnese ineficiente; Dentista não explicou bem sobre o tratamento. |
| Estrutura Física | Cadeiras confortáveis; Ambiente limpo e organizado. | Ambiente apertado; Climatização não suficiente. |

| | | |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Acesso ao local | Nenhum | Muitas escadas, sem acessibilidade, difícil de estacionar perto. |
| Redes Sociais | Redes sociais atualizadas e com muitas informações, resposta rápida | Postagens que não chamam atenção do cliente. |
| Concorrente B | | |
| Processo | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Atendimento | Dentista bastante educada; Explicação longa sobre o tratamento | Atendente pouco simpática; Avaliação inicial paga |
| Estrutura Física | Cadeiras confortáveis; Ambiente limpo e organizado. | Imóvel antigo, com sinais do tempo; |
| Acesso ao local | Nenhum | Muitas escadas; Sem acessibilidade; Difícil de estacionar perto. |
| Redes Sociais | Nenhum | Redes sociais com poucas informações, e não é possível marcar atendimento por elas. |
| Concorrente C | | |
| Processo | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Atendimento | Atendentes simpáticas e educadas; Boa explicação sobre o tratamento. | Avaliação inicial somente com horário marcado. |
| Estrutura Física | Cadeiras confortáveis; Ambiente limpo e organizado; Boa climatização. | Nenhum |
| Acesso ao local | Rua de fácil acesso; Estacionamento próprio; Acessibilidade para deficientes. | Nenhum |
| Redes Sociais | Organização e disponibilidade de informações. | Pouco atualizadas. |
| Concorrente D | | |
| Processo | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Atendimento | Atendentes simpáticas e educadas; Boa explicação sobre o tratamento; Dentista bastante atenciosa. | Nenhum |
| Estrutura Física | Cadeiras confortáveis; Ambiente limpo e organizado; | Banheiros pequenos e desorganizados; Climatização não suficiente para o espaço. |
| Acesso ao local | Rua de fácil acesso; Estacionamento próximo ao local; Acessibilidade para deficientes. | Nenhum |

| | | |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Redes Sociais | Atendimento rápido via redes sociais; | Pouco atualizadas. |
| Concorrente E | | |
| Processo | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Atendimento | Atendentes simpáticas e educadas; Boa explicação sobre o tratamento; Dentista bastante atencioso. | Nenhum |
| Estrutura Física | Cadeiras confortáveis; Ambiente limpo e organizado; | Nenhum |
| Acesso ao local | Rua de fácil acesso; Estacionamento próprio; Acessibilidade para deficientes. | Nenhum |
| Redes Sociais | Atendimento online muito rápido; Redes Sociais bonitas e atualizadas. | Nenhum |
| Concorrente F | | |
| Processo | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Atendimento | Boa explicação sobre o tratamento; Dentista atenciosa e educada. | Atendentes sem nenhuma simpatia. |
| Estrutura Física | Nenhum | Ambiente antigo e com muitas avarias. |
| Acesso ao local | Nenhum | Difícil Acesso; Sem acessibilidade para deficientes; Muitas escadas. |
| Redes Sociais | Nenhum | Feias e pouco atualizadas; Sem respostas das dúvidas tiradas. |

Com o cliente oculto realizado, ficaram claros pontos fortes e fracos de alguns dos concorrentes locais. Com isso, é possível ter uma ideia melhor das ações que a Dental Center deve tomar para se diferenciar da concorrência e atacar seus pontos fracos. Os nomes dos concorrentes foram preservados por questões de proteção de dados.

3.4 Clientes

O mercado de odontologia no Brasil é gigante, e dado o número de formandos no curso anualmente, a concorrência aumenta cada vez mais. Com isso, cada vez mais a experiência do consumidor se posiciona com a prioridade de todos os negócios, sendo o foco das estratégias de marketing. Além disso, a conquista de novos clientes fica atrelada ao

profundo conhecimento dos mesmos, por meio da identificação de seu perfil, hábitos de consumo e comportamento. Por isso, para avaliar de melhor forma o mercado consumidor, foi elaborada uma pesquisa de mercado, sendo aplicada em uma amostra da população de Arapiraca, por meio de um pesquisa descritiva, com amostragem por conveniência. Com nível de confiança de 95% e erro amostral de 5%, foi necessária a aplicação de 246 questionários para garantir a confiabilidade da pesquisa realizada.

O método da coleta de dados foi um questionário online (Apêndice 1), realizado por meio do software Google Forms. Com os dados coletados, foi possível identificar o perfil dos entrevistados, como mostra a figura X abaixo:

Figura 3 - Perfil dos entrevistados

| | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| Masculino 39,84% | Feminino 60,16% | Gênero | | | | | |
| Solteiro(a) 47,97% | Casado(a) 30,89% | União Estável 2,84% | Divorciado(a) 6,91% | Viúvo(a) 1,63% | Separado(a) 9,76% | Estado Civil | |
| Até 19 anos 8,54% | 20 a 29 anos 39,02% | 30 a 40 anos 25,20% | 41 a 50 anos 11,79% | 51 a 60 anos 8,94% | Acima de 60 anos 6,50% | Faixa Etária | |
| Fundamental Incompleto 3,66% | Fundamental Completo 10,98% | Médio Incompleto 8,94% | Médio Completo 41,06% | Superior Incompleto 25,20% | Superior Completo 7,32% | Pós-graduação 2,85% | Grau de Instrução |

Fonte: Questionário Online

A figura 3 mostra o perfil dos entrevistados na pesquisa, com destaque para as opções que tiveram mais menções. Logo, temos um destaque do público feminino, solteiro, de 20 a 29 anos de idade e com ensino médio completo.

Outras informações relevantes também foram coletadas pela pesquisa, como ocupação profissional dos entrevistados e rendimento mensal familiar, como pode ser visto nas tabelas 4 e 5 respectivamente:

Tabela 4 – Ocupação dos respondentes

| Ocupação | Número de Entrevistados | % |
|--------------------------|-------------------------|----------------|
| Desempregado | 0 | 0,00% |
| Autônomo | 1 | 0,41% |
| Outros | 3 | 1,22% |
| Aposentado | 5 | 2,03% |
| Empresário | 6 | 2,44% |
| Trabalhador da Indústria | 9 | 3,66% |
| Funcionário Público | 11 | 4,47% |
| Estudante | 15 | 6,10% |
| Trabalhador de Serviços | 83 | 33,74% |
| Trabalhador do Comércio | 113 | 45,93% |
| Total | 246 | 100,00% |

Fonte: Questionário Online

Tabela 5 – Rendimento familiar mensal

| Rendimento Familiar | Número de Entrevistados | % |
|--------------------------------|-------------------------|----------------|
| Acima de R\$28.770,01 | 0 | 0,00% |
| De R\$16.572,01 a R\$28.770,00 | 2 | 0,81% |
| De R\$7.939,01 a R\$16.572,00 | 13 | 5,28% |
| De R\$4.246,01 a R\$7.939,00 | 38 | 15,45% |
| De R\$2.424,01 a R\$4.246,00 | 27 | 10,98% |
| De R\$1.303,01 a R\$2.424,00 | 51 | 20,73% |
| De R\$1.100,01 a R\$1.303,00 | 16 | 6,50% |
| Até R\$1.100,00 | 99 | 40,24% |
| Total | 246 | 100,00% |

Fonte: Questionário Online

Podemos perceber que a principal ocupação apresentada pelos entrevistados foi de Trabalhador do Comércio, representado 45,93% dos questionários, o que corresponde de forma bastante semelhante aos dados divulgados pelo IBGE, que mostram que grande parte da economia da cidade é movida pelo comércio.

É possível perceber também que a maior parte dos entrevistados afirmou ter uma renda familiar mensal de até R\$1.100,00, o que também pode ser um reflexo da grande maioria dos mesmos serem solteiros e trabalhadores do comércio, que costuma remunerar os funcionários em um salário mínimo em média.

Por outro lado, podemos observar que um grande número de entrevistados possui uma renda familiar entre R\$1.303,01 e R\$7.939,00. Esse público somado representa

aproximadamente 47,15% dos entrevistados, e é justamente esse público que a Dental Center buscará atender.

Tabela 6 – Frequência de ida ao dentista

| Frequência de ida ao Dentista | Número de Entrevistados | % |
|-------------------------------|-------------------------|----------------|
| Acima de dois anos | 10 | 4,07% |
| Mensalmente | 12 | 4,88% |
| Não soube responder | 12 | 4,88% |
| A cada dois anos | 27 | 10,98% |
| Só quando está sob tratamento | 34 | 13,82% |
| Duas vezes ao ano | 49 | 19,92% |
| Uma vez ao ano | 102 | 41,46% |
| Total | 246 | 100,00% |

Fonte: Questionário Online

No tocante a frequência de ida ao consultório odontológico para algum tratamento, os dados podem ser observados na tabela X acima. Segundo os entrevistados, grande parte costuma ir ao dentista uma (41,62%) ou duas vezes ao ano (19,92%). Esse é um resultado relevante para entender os hábitos do cidadão arapiraquense em relação às visitas ao dentista, e mostra também que, como grande parte dos entrevistados costuma ir menos de uma ou somente uma vez ao ano ao dentista, é necessário conscientizar a população local para que seja feito um trabalho de prevenção odontológica.

Tabela 7 – Melhor horário para atendimento

| Melhor horário de atendimento | Número de Entrevistados | % |
|-------------------------------|-------------------------|----------------|
| Das 07:00 as 09:00 | 14 | 5,69% |
| Das 09:01 as 11:00 | 34 | 13,82% |
| Das 11:01 as 13:00 | 72 | 29,27% |
| Das 13:01 as 15:00 | 21 | 8,54% |
| Das 15:01 as 17:00 | 19 | 7,72% |
| Das 17:01 as 19:00 | 83 | 33,74% |
| Das 19:01 as 21:00 | 3 | 1,22% |
| Total | 246 | 100,00% |

Fonte: Questionário Online

Outro dado bastante interessante coletado na pesquisa é sobre a preferência dos entrevistados em relação ao horário de atendimento. Esse dado pode ajudar a clínica a

entender quais os horários que poderá existir um fluxo maior de pacientes, para que os ajustes internos sejam realizados. A maior parte dos entrevistados respondeu que prefere ser atendido entre as 17:01 e 19:00 (33,74%) e entre as 11:01 e 13:00 (29,27%), o que muito provavelmente se deu por serem horários onde as pessoas já tenham finalizado o dia de trabalho, após o horário comercial ou estejam em horário de almoço, respectivamente, o que as deixa mais livre para poder ir ao dentista com calma.

Alguns outros fatores podem influenciar na escolha do cliente pela clínica em que será atendido. Por isso, também foi perguntado na pesquisa realizada qual a importância que os possíveis clientes dão a diversos fatores ligados ao negócio, que pode ser visto na tabela abaixo:

Tabela 8 – Importância de fatores ligados aos serviços oferecidos

| Fatores | Sem importância | Pouca importância | Importante | Muito Importante | Não respondeu | Total |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|------------|------------------|---------------|---------|
| Preço | 0,81% | 6,10% | 48,78% | 42,28% | 2,03% | 100,00% |
| Estacionamento | 10,98% | 8,94% | 54,47% | 22,76% | 2,85% | 100,00% |
| Flexibilidade no Horário | 2,03% | 4,88% | 57,72% | 34,15% | 1,22% | 100,00% |
| Localização | 1,63% | 7,32% | 47,56% | 43,50% | - | 100,00% |
| Indicação | 2,44% | 8,54% | 43,50% | 41,06% | 4,47% | 100,00% |
| Infraestrutura | 0,41% | 3,66% | 58,13% | 34,55% | 3,25% | 100,00% |
| Qualidade no atendimento | - | 0,81% | 55,69% | 40,24% | 3,25% | 100,00% |
| Qualidade no Serviço | - | - | 32,11% | 65,45% | 2,44% | 100,00% |
| Diversidade de Serviços | 10,98% | 23,98% | 46,34% | 15,85% | 2,85% | 100,00% |

Fonte: Questionário Online

Podemos observar que fatores como preço, qualidade no serviço, localização e indicação obtiveram mais respostas na escala de importância. Logo, é de necessário que tais fatores sejam observados e acompanhados de perto, para que o empreendimento possa ter o sucesso desejado.

3.5 Público-alvo

Para decidir o segmento de atuação da clínica dentre as mais diversas alternativas disponíveis, é necessário entender qual o tipo de clínica odontológica possui a preferência dos clientes. Por meio da pesquisa realizada, foi questionado aos respondentes qual o perfil de clínica odontológico preferido por eles, para que se pudesse identificar um nicho de mercado ideal para a Dental Center. No gráfico abaixo é possível observar os resultados colhidos:

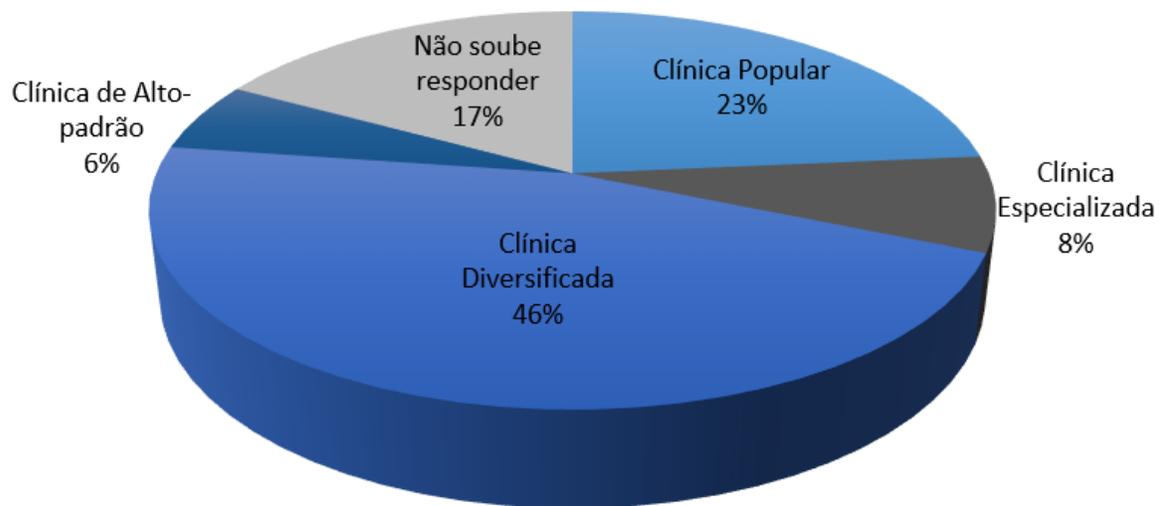


Gráfico 4: Tipo de clínica odontológica preferido

Fonte: Questionário Online

A clínica popular foca em um nicho de mercado que busca oferecer um preço mais acessível. A clínica diversificada oferece uma maior variedade de serviços, de forma que o cliente possa realizar diversos procedimentos no mesmo local. A clínica especializada foca apenas em uma especialidade odontológica. Por fim, a clínica de alto-padrão foca numa parcela da população que possui maior poder aquisitivo. Cada perfil de clínica foi explicado na abordagem para que os respondentes pudessem ter um melhor entendimento.

De acordo com os dados coletados, o perfil de clínica odontológica preferido pelos respondentes é o de clínica diversificada, seguido pela clínica popular. Muitos respondentes justificaram que a cidade possui muitas clínicas populares, mas que, segundo justificativas

de alguns dos mesmos, deixam a desejar em qualidade no atendimento e no serviço.

Dessa forma, ao analisar os segmentos de clínicas disponíveis, optou-se por atuar no segmentos de clínicas diversificadas e populares, mas que possam oferecer um serviço de maior qualidade para o cliente atual, como mercado-alvo. Além disso, definiu-se como público-alvo da Dental Center seguinte perfil: homens e mulheres, entre 20 e 50 anos, com ensino médio completo ou superior, com renda entre 1 e 7 salários mínimos, e que buscam melhorar sua saúde bucal.

3.6 Análise Swot

Segundo Hofrichter (2021), a ferramenta de análise SWOT é excelente para que se desenvolva e se entenda uma organização ou situação ou processo decisório de todos os tipos de negócios, em nível corporativo ou pessoal. Os cabeçalhos da análise SWOT fornecem uma boa estrutura pra que se reveja a estratégia, o posicionamento e o rumo de uma empresa, produto, projeto ou pessoa (carreira).

Por meio da ferramenta, é possível entender os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças que podem influenciar as ações da empresa.

Aspectos externos:

a) Oportunidades:

- Mão de obra qualificada disponível;
- Melhores condições de saúde bucal da população;
- Deficiências dos concorrentes;
- Disponibilidade de fornecedores no mercado;
- Crescimento econômico e demográfico da cidade;
- Busca por atendimento de qualidade com preço competitivo;

b) Ameaças:

- Número crescente de profissionais na área;
- Número de concorrentes na cidade;

- Pouco ou nenhum poder de barganha com os fornecedores;

a) Forças:

- Qualidade dos profissionais;
- Gestão profissional do negócio;
- Localização e acessibilidade;
- Qualidade na experiência do cliente.;
- Infraestrutura;
- Condições de pagamento;
- Flexibilidade no horário de atendimento;

b) Fraquezas:

- Novo entrante no mercado local;
- Pouco capital de giro;
- Não possuir estacionamento próprio;

4 PLANO DE MARKETING

Após a análise de mercado se faz necessário organizar as informações que foram coletadas, com o intuito de desenvolver ações estratégicas específicas para a Dental Center. Segundo Wildauer (2012, pág. 103), o plano de marketing deve ser pensado e elaborado sempre levando-se em conta a maneira com o produto e/ou serviço de uma dada organização irá atingir o mercado, ou melhor, um segmento de mercado.

4.1 Estratégias de Marketing

As estratégias de Marketing tem o fim de direcionar as ações da clínica odontológica, de modo que envolva todas as áreas e possa oferecer vantagem competitiva a empresa. Para isso, é necessário partir do pressuposto de produto, preço, praça e promoção. As estratégias devem estar alinhadas com a análise de mercado realizada, levando em conta as oportunidades, ameaças, e os pontos fortes e fracos identificados durante a análise SWOT.

4.1.1 Estratégias de Produtos e Serviços

Uma clínica odontológica é em sua essência um negócio de prestação de serviços, e para obter o sucesso almejado pelos sócios, é imprescindível analisar todo o portfólio de serviços que se pode oferecer aos clientes, e também identificar a demanda dos mesmos pelos consumidores.

Segundo Resolução (CFO-63/2005) do Conselho Federal de Odontologia, existem no Brasil dezenove especialidades legalmente que permitem o registro do profissional pelo conselho. Entretanto, existe também um grande número de ramificações de cada especialidade, gerando outras especialidades ainda não reconhecidas. Dessa forma, existe uma grande variedade de serviços que podem ser oferecidos por uma clínica odontológica, por meio de parcerias estabelecidas com profissionais autônomos.

Salienta-se que os produtos odontológicos estão vinculados aos serviços que serão oferecidos na forma de tratamentos, não sendo possível a venda individual dos mesmos, visto que a venda direta cabe somente aos fornecedores aos profissionais dentistas e clínicas

registradas, sendo fiscalizados pelo Conselho Federal de Odontologia.

A empresa buscará ser reconhecida pela abrangência no número de serviços que serão disponibilizados aos clientes, por isso, os serviços que a clínica a princípio irá ofertar serão os serviços das especialidades Clínica Geral, Odontopediatria, Dentística, Endodontia, Periodontia, Implantodontia, Prótese Dentária e Cirurgia Geral. Para tanto, a clínica irá utilizar a mão de obra de parceiros especialistas, que serão recrutados por meio de um processo seletivo, passando também por treinamento junto ao diretor técnico, para que todos os parceiros possam trabalhar com a excelência que a clínica irá prezar, e também possam dar um atendimento diferenciado aos clientes, que é um dos diferenciais competitivos que o negócio busca.

4.1.2 Estratégias de Preço

Os preços que serão praticados pela Dental Center observaram diversos fatores para serem formados, como custos, preços praticados pelos concorrentes, além do valor percebido pelo cliente. Sendo feita de forma criteriosa, a formação de preços irá trazer mais uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, o que pode aumentar a participação no market share, além do faturamento e rentabilidade final do negócio.

Outro aspecto importante para o negócio são as formas de pagamento. Como a empresa irá fornecer serviços que incluem uma variação de preço muito grande, partindo desde um tratamento básico e rápido, como uma limpeza oral, até tratamentos mais complexos, é importante que se possa oferecer ao cliente diversas formas de pagamento, para que este possa ter mais opções de escolha. Dessa forma, a clínica aceitará cartões crédito, débito, dinheiro, transferências bancárias, bem como o novo PIX, visando potencializar as vendas. Além disso, é estudada uma possível parceria com alguma instituição fornecedora de crediário, para aumentar o leque de opções de pagamento.

Ao terem realizado a avaliação inicial, os pacientes irão receber um orçamento personalizado com todas as informações e explicações sobre o tratamento, além de receber também os prazos estimados para o término do tratamento, bem como as opções de pagamento disponíveis, para que possa escolher a que melhor se adequa para sua realidade.

4.1.3 Estratégias de Praça

Na prestação de serviços odontológicos, os serviços são prestados diretamente ao consumidor final, e a venda é realizada diretamente ao cliente, não sendo necessária a utilização de nenhum intermediário. Assim, um diferencial necessário para o mercado que a clínica irá atuar é a proximidade com os consumidores durante a venda e tratamento, além da facilidade de contato e compra com os fornecedores.

Foi realizada uma pesquisa secundária, para identificar a localização dos possíveis concorrentes e suas vantagens. Nesse cenário, observando a realidade da cidade de Arapiraca, notou-se que a maior parte das clínicas se localiza no centro da cidade, e a população se desloca dos bairros até o centro para receber o atendimento necessário, tanto pela proximidade com os bairros como pela facilidade de locomoção.

Logo, foi identificado que a melhor localização para o negócio seria o centro da cidade. Além disso, a oportunidade surgida por meio do imóvel da família do sócio Mateus, no qual já funcionou uma clínica odontológica, mas que ficou desocupado e que possui ótima localização no centro da cidade, estacionamentos próximos, além das instalações necessárias para a implantação da clínica, tornou mais interessante o estabelecimento do empreendimento no centro da cidade. Após alguns estudos, os sócios analisaram como procedente a locação do imóvel pelo valor de R\$3.000,00.

4.1.4 Estratégias de Promoção

Para que a Dental Center possa conquistar seus clientes de maneira eficiente e não ser somente mais um player no mercado de clínicas odontológicas local, faz-se necessária a definição de estratégias para a promoção dos serviços que serão ofertados, assim como da imagem da empresa perante o público-alvo.

Por ser um negócio novo no mercado, a Dental Center precisa fazer uma comunicação agressiva, para que possa cada vez mais se tornar conhecida perante o público local. Para isso, durante a pré-inauguração e a inauguração, serão realizadas ações de marketing visando atrair a atenção da população, por meio de comunicação visual, por meio de outdoors, e também por meio de panfleteiros caracterizados com trajes que remetam ao negócio.

É de conhecimento geral que a indicação é um forte meio de comunicação e aquisição de clientes, não somente no setor odontológico, mas também em outros setores. A indicação é gerada a partir da satisfação do cliente com o serviço prestado. Quanto maior a satisfação do mesmo, maior a probabilidade de indicação por meio deste. Logo, a qualidade na prestação de serviços, desde o primeiro contato do paciente com a clínica, é um fator importante para a promoção do negócio perante os clientes. Além disso, boas práticas de marketing de relacionamento tender a criar uma fidelização e relacionamento de longo prazo com os clientes, para que esses possam se tornar seus principais divulgadores.

Além disso, sabendo que grande parte do público está concentrado hoje no online, seja nas redes sociais, sites ou por meio de outras plataformas, é necessário que a clínica se faça presente de todas as formas possíveis no digital, não somente por meio da criação e integração de um site funcional e de redes sociais alinhadas com a imagem que o negócio deseja passar aos clientes, mas também por meio de anúncios digitais focados no público que já busca serviços odontológicos, mas também para o público que a clínica deseja atrair.

5 PLANO DE OPERAÇÕES

A criação e definição de um plano operacional irá ajudar os sócios da Dental Center a formalizar os objetivos e procedimentos que a empresa deve seguir em cada área do negócio, de forma a acompanhar e analisar regularmente o desempenho da empresa frente aos objetivos propostos.

5.1 Descrição do Fluxo de Operações

Figura 4– Fluxo de Operações



O fluxograma acima apresenta como funcionará o fluxo de operações nos

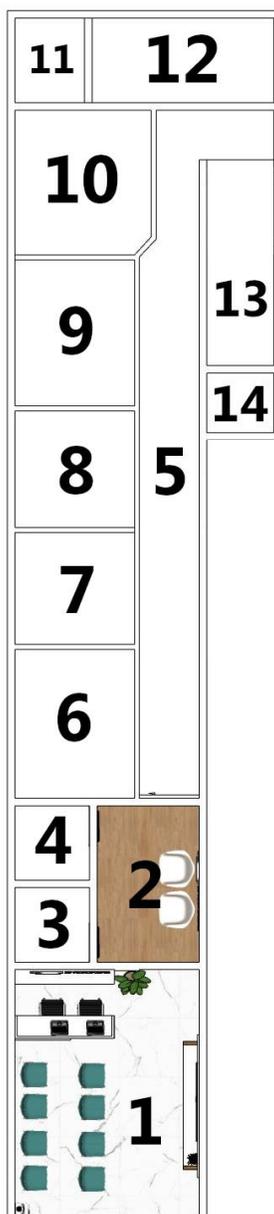
atendimentos da Dental Center. Cada etapa do fluxo de operações é realizada por um encarregado para aquela função, e cada etapa irá seguir de acordo com Processos Operacionais Padrão (POPs) pré-definidos. Abaixo, segue uma explicação mais detalhada sobre cada etapa:

- Contato inicial: paciente solicita uma avaliação (pessoalmente, por telefone ou redes sociais);
- Agendamento de Avaliação: secretária irá agendar um horário disponível na agenda do clínico geral para ser feita a avaliação;
- Recepção e cadastro: secretária recepciona o cliente e realiza o cadastro de seus dados no sistema;
- Atendimento e Avaliação: Clínico geral irá atender, avaliar e mostrar ao paciente qual plano de tratamento é o mais indicado para sua necessidade;
- Negociação: Vendedor negocia valores e condições de pagamento com o paciente;
- Decisão: cliente decide se aceita o plano de tratamento e os valores negociados;
- Tratamento: ao aceitar o plano de tratamento e os valores, o cliente irá ser direcionado para a realização do tratamento.

6 DESCRIÇÃO DO LAYOUT

A Dental Center se instalará num imóvel pertencente a família de um dos sócios, mas que será alugado, e que possui área útil de XXX m, onde terá a sua disposição toda a estrutura necessária para o seu funcionamento. Para uma visualização mais clara, foi projetado um layout das instalações da Dental Center, como pode ser observado abaixo:

Figura 5 – Layout



Fonte: Arquiteto Jose Roberto da Silva Neves. CREA – AL 020758206-8

Desta forma, os ambientes da clínica são divididos em 14 áreas, que são:

- 1 – Recepção: espaço onde os clientes terão o atendimento inicial, poderão marcar as consultas e também esperar pelo atendimento do clínico geral;
- 2 - Hall: pequeno espaço de passagem para o corredor principal;
- 3 – Banheiro Masculino;
- 4 – Banheiro Feminino;
- 5 – Corredor Principal;
- 6 – Escritório: onde se concentrarão as atividades da diretoria;
- 7 – Sala de vendas: sala onde serão realizadas as negociações para o fechamento do e pagamento do plano de tratamento;
- 8 a 10 – Consultórios odontológicos;
- 11 – Sala de Máquinas: onde ficarão os compressores das cadeiras odontológicas;
- 12 – Sala de descanso: sala onde os colaboradores poderão descansar em horários vagos e também realizar refeições;
- 13 – Sala de esterilização: onde será realizada a limpeza e esterilização dos materiais odontológicos, que é dividida entre área suja e área limpa;
- 14 – Banheiro para os colaboradores;

Para a idealização do layout necessário para as operações da Dental Center, foram analisadas todas as exigências feitas pela ANVISA e pela Vigilância Sanitária, como também a infraestrutura necessária para a operação de uma clínica odontológica nos moldes da Dental Center.

7 PLANO FINANCEIRO

Segundo Wildauer (2012, pág. 254), o plano de negócio deve contemplar um plano financeiro. É nele que devemos detalhar o orçamento e os custos do nosso negócio. O ramo da atividade da empresa é que determina o plano financeiro e a gestão do seu orçamento.

A capacidade de gestão financeira do negócio pode determinar o sucesso ou fracasso do mesmo. Por isso, o gerenciamento financeiro do plano de negócios deve abordar processos e técnicas de gerenciamento, e também análises que possam trazer informações relevantes para os empreendedores. Dessa forma, foram desenvolvidas planilhas simulando os investimentos necessários para a operação da empresa, o orçamento necessário para os próximos anos, bem como as receitas, impostos e taxas, além de outros indicadores financeiros necessários para a análise da operação como um todo.

7.1 Investimentos

De acordo com Wildauer (2012, pág. 255), o investimento inicial é a programação de todo o recurso financeiro (capital) de que dispomos e iremos dispor, para iniciarmos (ou alavancarmos) nosso negócio. Fazendo parte do nosso orçamento, o investimento inicial relaciona todos os custos para a execução do plano de negócio.

Para fazer um levantamento de tudo que a clínica odontológica precisa para ser operacionalizada, foi necessário fazer levantamentos financeiros de todos os gastos que serão realizados, por meio de pesquisas realizadas pelos sócios com profissionais da área e também por meio da internet.

O investimento inicial para a Dental Center iniciar suas atividades será no valor de R\$ 147.439,60 e está programado para ser realizado a partir de 01/07/2021.

Tabela 9 - Investimentos

| Reforma | | | | | |
|---------|------------|-----------------------------------|-----------------|----------------|--------------|
| | Data | Descrição | Quantidade | Valor Unitário | Total |
| 1 | 01/07/2022 | Fachada - Revestimento de ACM | 6m ² | R\$ 416,67 | R\$ 2.500,00 |
| 2 | 01/07/2022 | Fachada - Revestimento Cimentício | 7m ² | R\$ 100,00 | R\$ 700,00 |
| 3 | 01/07/2022 | Fachada - Esquadria Principal | 1 | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.000,00 |
| 4 | 01/07/2022 | Fachada - Iluminação | 1 | R\$ 300,00 | R\$ 300,00 |

| | | | | | |
|----|------------|------------------------------------------|------------------|--------------|---------------|
| 5 | 01/07/2022 | Fachada - Comunicação Visual | 1 | R\$ 1.500,00 | R\$ 1.500,00 |
| 6 | 01/07/2022 | Fachada - Calçada | 1 | R\$ 600,00 | R\$ 600,00 |
| 7 | 01/07/2022 | Recepção - Reforma Construtiva | 1 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.500,00 |
| 8 | 01/07/2022 | Recepção - Piso | 20m ² | R\$ 100,00 | R\$ 2.000,00 |
| 9 | 01/07/2022 | Recepção - Pannel de TV | 2m ² | R\$ 250,00 | R\$ 500,00 |
| 10 | 01/07/2022 | Recepção - Detalhe em Placa | 2m ² | R\$ 150,00 | R\$ 300,00 |
| 11 | 01/07/2022 | Recepção - Pintura Interna | 1 | R\$ 2.600,00 | R\$ 2.600,00 |
| 12 | 01/07/2022 | Recepção - Iluminação e Elétrica | 1 | R\$ 1.200,00 | R\$ 1.200,00 |
| 13 | 01/07/2022 | Recepção Comunicação Visual | 1 | R\$ 1.200,00 | R\$ 1.200,00 |
| 14 | 01/07/2022 | Banheiros - Reforma Construtiva | 2 | R\$ 2.500,00 | R\$ 5.000,00 |
| 15 | 01/07/2022 | Banheiros - Piso Vinílico | 8m ² | R\$ 80,00 | R\$ 640,00 |
| 16 | 01/07/2022 | Banheiros - Pintura | 1 | R\$ 600,00 | R\$ 600,00 |
| 17 | 01/07/2022 | Banheiros - Iluminação | 2 | R\$ 200,00 | R\$ 400,00 |
| 18 | 01/07/2022 | Banheiros - Janela Pivotante | 2 | R\$ 200,00 | R\$ 400,00 |
| 19 | 01/07/2022 | Hall - Porta de Acesso | 1 | R\$ 1.600,00 | R\$ 1.600,00 |
| 20 | 01/07/2022 | Salas - Porta Prensada | 8 | R\$ 200,00 | R\$ 1.600,00 |
| 21 | 01/07/2022 | Salas - Divisórias de Gesso | 12m ² | R\$ 80,00 | R\$ 960,00 |
| 22 | 01/07/2022 | Salas - Iluminação | 1 | R\$ 1.500,00 | R\$ 1.500,00 |
| 23 | 01/07/2022 | Salas - Elétrica, técnica e refrigeração | 1 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.500,00 |
| 24 | 01/07/2022 | Salas - Pintura | 1 | R\$ 1.200,00 | R\$ 1.200,00 |
| | | | | Sub-total | R\$ 34.300,00 |

Equipamentos Odontológicos

| | Data | Descrição | Quantidade | Valor Unitário | Total |
|----|------------|-----------------------------------------|------------|----------------|---------------|
| 1 | 01/07/2022 | Cadeira Odontológica | 3 | R\$ 7.000,00 | R\$ 21.000,00 |
| 2 | 01/07/2022 | Mocho | 3 | R\$ 200,00 | R\$ 600,00 |
| 3 | 01/07/2022 | Aparelho de Radiografia Intra/Extraoral | 1 | R\$ 3.500,00 | R\$ 3.500,00 |
| 4 | 01/07/2022 | Aparelho de Profilaxia | 1 | R\$ 500,00 | R\$ 500,00 |
| 5 | 01/07/2022 | Ultrassom | 1 | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.000,00 |
| 6 | 01/07/2022 | Fotopolimerizador | 2 | R\$ 1.000,00 | R\$ 2.000,00 |
| 7 | 01/07/2022 | Compressor | 1 | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.000,00 |
| 8 | 01/07/2022 | Autoclave 21L | 1 | R\$ 3.300,00 | R\$ 3.300,00 |
| 9 | 01/07/2022 | Seladora | 1 | R\$ 285,00 | R\$ 285,00 |
| 10 | 01/07/2022 | Adega Pequena | 1 | R\$ 800,00 | R\$ 800,00 |
| 11 | 01/07/2022 | Armários | 1 | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.000,00 |
| 12 | 01/07/2022 | Instrumentais | 72 | ----- | R\$ 2.150,00 |
| 13 | 01/07/2022 | Destilador de Água | 1 | R\$ 500,00 | R\$ 500,00 |
| 14 | 01/07/2022 | Bomba a vácuo | 1 | R\$ 1.850,00 | R\$ 1.850,00 |
| 15 | 01/07/2022 | Negatoscópio | 1 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 |
| | | | | Sub-total | R\$ 41.685,00 |

Máquinas

| | Data | Descrição | Quantidade | Valor Unitário | Total |
|---|------------|------------|------------|----------------|--------------|
| 1 | 01/07/2022 | Computador | 4 | R\$ 1.500,00 | R\$ 6.000,00 |
| 2 | 01/07/2022 | Impressora | 1 | R\$ 350,00 | R\$ 350,00 |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------|------------|----------------------------------|------------|----------------|-----------------------|
| 4 | 01/07/2022 | Televisão LCD 42' | 1 | R\$ 1.934,00 | R\$ 1.934,00 |
| 5 | 01/07/2022 | Ar-Condicionado Split 18000 | 1 | R\$ 2.699,90 | R\$ 2.699,90 |
| 6 | 01/07/2022 | Ar-Condicionado Split 7000 | 5 | R\$ 1.275,00 | R\$ 6.375,00 |
| 7 | 01/07/2022 | Aparelho Celular | 1 | R\$ 900,00 | R\$ 900,00 |
| 8 | 01/07/2022 | Purificador de Água | 1 | R\$ 500,00 | R\$ 500,00 |
| 9 | 01/07/2022 | Cafeteira | 1 | R\$ 79,90 | R\$ 79,90 |
| 10 | 01/07/2022 | Aspirador de Pó | 1 | R\$ 179,90 | R\$ 179,90 |
| 11 | 01/07/2022 | Mop Giratório | 1 | R\$ 69,90 | R\$ 69,90 |
| | | | | Sub-total | R\$ 19.088,60 |
| Móveis e Utensílios | | | | | |
| | Data | Descrição | Quantidade | Valor Unitário | Total |
| 1 | 01/07/2022 | Recepção - Balcão | 1 | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.000,00 |
| 2 | 01/07/2022 | Recepção - Poltronas | 12 | R\$ 593,00 | R\$ 7.116,00 |
| 3 | 01/07/2022 | Recepção - Balcão Café e Água | 1 | R\$ 500,00 | R\$ 500,00 |
| 4 | 01/07/2022 | Escritório - Mesa e Cadeiras | 1 | R\$ 1.500,00 | R\$ 1.500,00 |
| 5 | 01/07/2022 | Sala de Vendas - Mesa e Cadeiras | 1 | R\$ 1.500,00 | R\$ 1.500,00 |
| 6 | 01/07/2022 | Consultórios - Mesa e Cadeiras | 3 | R\$ 1.500,00 | R\$ 4.500,00 |
| 6 | 01/07/2022 | Esterilização - Balcão | 1 | R\$ 1.000,00 | R\$ 1.000,00 |
| | | | | Sub-total | R\$ 18.116,00 |
| Despesas Pré-Operacionais | | | | | |
| | Data | Descrição | Quantidade | Valor Unitário | Total |
| 1 | 01/07/2022 | Registro da empresa | 1 | R\$ 1.500,00 | R\$ 1.500,00 |
| 2 | 01/07/2022 | Registro de Marca | 1 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.500,00 |
| | | | | Sub-total | R\$ 4.000,00 |
| Compras (Estoque Inicial) | | | | | |
| | Data | Descrição | Quantidade | Valor Unitário | Total |
| 1 | 01/07/2022 | Material de Consumo | 1 | R\$ 5.000,00 | R\$ 5.000,00 |
| | | | | Sub-total | R\$ 5.000,00 |
| Softwares | | | | | |
| | Data | Descrição | Quantidade | Valor Unitário | Total |
| 1 | 01/07/2022 | Licença EasyDental | 1 | R\$ 250,00 | R\$ 250,00 |
| Projeção de Necessidade de Capital de Giro | | | | | R\$ 25.000,00 |
| Total dos Investimentos | | | | | R\$ 147.439,60 |

Fonte: Pesquisa de Campo

7.2 Receitas

As receitas da Dental Center foram projetadas para os próximos cinco anos de operação, com uma taxa de crescimento de 10% no segundo ano, 15% no terceiro ano e 20% nos anos seguintes. As projeções foram feitas levando em conta a quantidade de cadeiras odontológicas utilizadas e o aumento na produção com o passar dos anos. Também foram descontados dos valores recebidos as possíveis inadimplências e recebimentos posteriores ao fechamento contábil de tais períodos.

Tabela 10 – Receitas estimadas

| Descrição | Ano I | Ano II | Ano III | Ano IV | Ano V |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Clínica Geral | R\$ 81.312,00 | R\$ 89.443,20 | R\$ 102.859,68 | R\$ 123.431,62 | R\$ 148.117,94 |
| Odontopediatria | R\$ 18.487,50 | R\$ 20.336,25 | R\$ 23.386,69 | R\$ 28.064,03 | R\$ 33.676,83 |
| Dentística | R\$ 73.920,00 | R\$ 81.312,00 | R\$ 93.508,80 | R\$ 112.210,56 | R\$ 134.652,67 |
| Endodontia | R\$ 70.216,50 | R\$ 77.238,15 | R\$ 88.823,87 | R\$ 106.588,65 | R\$ 127.906,38 |
| Periodontia | R\$ 36.960,00 | R\$ 40.656,00 | R\$ 46.754,40 | R\$ 56.105,28 | R\$ 67.326,34 |
| Implantodontia | R\$ 133.056,00 | R\$ 146.361,60 | R\$ 168.315,84 | R\$ 201.979,01 | R\$ 242.374,81 |
| Prótese Dentaria | R\$ 273.504,00 | R\$ 300.854,40 | R\$ 345.982,56 | R\$ 415.179,07 | R\$ 498.214,89 |
| Cirurgia Geral | R\$ 51.744,00 | R\$ 56.918,40 | R\$ 65.456,16 | R\$ 78.547,39 | R\$ 94.256,87 |
| | | | | | |
| Faturamento Total | R\$ 739.200,00 | R\$ 813.120,00 | R\$ 935.088,00 | R\$ 1.122.105,60 | R\$ 1.346.526,72 |
| Crescimento anual | | 10,00% | 15,00% | 20,00% | 20,00% |

Fonte: Pesquisa de Campo

7.3 Despesas

As despesas foram projetadas para os cinco primeiros anos do negócio, e foram divididas entre despesas fixas, que são aquelas que não acompanham a variação do volume de vendas, e as despesas variáveis, que irão acompanhar a quantidade de vendas. Os dados foram obtidos por meio de pesquisas de mercado e também por meio de conversas com

empresários do ramo.

Tabela 11 – Despesas estimadas

| Descrição | Ano I | Ano II | Ano III | Ano IV | Ano V |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| Despesas Variáveis | 272.544,00 | 297.998,40 | 338.918,16 | 400.748,29 | 410.682,62 |
| Comissões de Vendas | R\$ 18.480,00 | R\$ 20.328,00 | R\$ 23.377,20 | R\$ 28.052,64 | R\$ 33.663,14 |
| Taxa sobre as vendas (Cartão) | R\$ 25.872,00 | R\$ 28.459,20 | R\$ 32.728,08 | R\$ 39.273,70 | R\$ 47.128,40 |
| Custos Laboratoriais | R\$ 44.352,00 | R\$ 48.787,20 | R\$ 56.105,28 | R\$ 67.326,34 | R\$ 80.791,54 |
| Insumos | R\$ 36.000,00 | R\$ 37.800,00 | R\$ 39.690,00 | R\$ 41.674,50 | R\$ 43.758,23 |
| Mão de Obra (Dentistas) | R\$ 147.840,00 | R\$ 162.624,00 | R\$ 187.017,60 | R\$ 224.421,12 | R\$ 205.341,31 |
| Despesas Fixas | 218.545,62 | 237.220,53 | 257.660,12 | 280.043,46 | 304.568,68 |
| Aluguel + IPTU | R\$ 42.000,00 | R\$ 45.360,00 | R\$ 48.988,80 | R\$ 52.907,90 | R\$ 57.140,54 |
| Luz | R\$ 18.000,00 | R\$ 19.548,00 | R\$ 21.229,13 | R\$ 23.054,83 | R\$ 25.037,55 |
| Água | R\$ 2.760,00 | R\$ 2.983,15 | R\$ 3.224,33 | R\$ 3.485,02 | R\$ 3.766,78 |
| Pró-Labore | R\$ 29.088,00 | R\$ 32.462,21 | R\$ 36.227,82 | R\$ 40.430,25 | R\$ 45.120,16 |
| Segurança | R\$ 4.080,00 | R\$ 4.284,00 | R\$ 4.498,20 | R\$ 4.723,11 | R\$ 4.959,27 |
| Serquip | R\$ 1.807,68 | R\$ 1.898,06 | R\$ 1.992,97 | R\$ 2.092,62 | R\$ 2.197,25 |
| Vigilância Sanitária | R\$ 808,41 | R\$ 848,83 | R\$ 891,27 | R\$ 935,84 | R\$ 982,63 |
| CRO | R\$ 350,00 | R\$ 367,50 | R\$ 385,88 | R\$ 405,17 | R\$ 425,43 |
| Software | R\$ 1.440,00 | R\$ 1.512,00 | R\$ 1.587,60 | R\$ 1.666,98 | R\$ 1.750,33 |
| Marketing | R\$ 18.000,00 | R\$ 18.900,00 | R\$ 19.845,00 | R\$ 20.837,25 | R\$ 21.879,11 |
| Manutenções | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.150,00 | R\$ 3.307,50 | R\$ 3.472,88 | R\$ 3.646,52 |
| Dedetização | R\$ 600,00 | R\$ 630,00 | R\$ 661,50 | R\$ 694,58 | R\$ 729,30 |
| Maquinetas | R\$ 876,00 | R\$ 919,80 | R\$ 965,79 | R\$ 1.014,08 | R\$ 1.064,78 |
| Conta Bancária | R\$ 360,00 | R\$ 378,00 | R\$ 396,90 | R\$ 416,75 | R\$ 437,58 |
| Contador | R\$ 5.400,00 | R\$ 5.670,00 | R\$ 5.953,50 | R\$ 6.251,18 | R\$ 6.563,73 |
| Salários | R\$ 58.101,12 | R\$ 64.840,85 | R\$ 72.362,39 | R\$ 80.756,43 | R\$ 90.124,17 |
| Encargos Sociais | R\$ 22.874,41 | R\$ 24.018,13 | R\$ 25.219,04 | R\$ 26.479,99 | R\$ 27.803,99 |
| Internet e Celular | R\$ 2.400,00 | R\$ 2.520,00 | R\$ 2.646,00 | R\$ 2.778,30 | R\$ 2.917,22 |

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Site | R\$ 600,00 | R\$ 630,00 | R\$ 661,50 | R\$ 694,58 | R\$ 729,30 |
| Material de Escritório | R\$ 6.000,00 | R\$ 6.300,00 | R\$ 6.615,00 | R\$ 6.945,75 | R\$ 7.293,04 |
| DESPESAS TOTAIS | R\$ 491.089,62 | R\$ 535.218,93 | R\$ 596.578,28 | R\$ 680.791,75 | R\$ 715.251,30 |

Fonte: Pesquisa de Campo

7.4 Impostos e Taxas

A Dental Center será optante pelo Simples Nacional, se encaixando como Prestadora de Serviços, na 4ª faixa, que dita que a empresa que tiver faturamento entre R\$720.000,00 e R\$1.800.000,00 deve contribuir com 16% de imposto por meio do Simples. Todas as taxas apresentadas foram colhidas por meio de uma assessoria contábil.

Tabela 12 - Impostos

| Descrição | Ano I | Ano II | Ano III | Ano IV | Ano V |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. RECEITA BRUTA | R\$ 739.200,00 | R\$ 813.120,00 | R\$ 935.088,00 | R\$ 1.122.105,60 | R\$ 1.346.526,72 |
| 2.1 Simples Nacional (16%) | R\$ 118.272,00 | R\$ 130.099,20 | R\$ 149.614,08 | R\$ 179.536,90 | R\$ 215.444,12 |
| TOTAL DE IMPOSTOS A PAGAR | R\$ 118.272,00 | R\$ 130.099,20 | R\$ 149.614,08 | R\$ 179.536,90 | R\$ 215.444,12 |

Fonte: Pesquisa de Campo

7.5 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa também foi projetado para os primeiros cinco anos de operação do negócio, sendo constituído pelas entradas (receitas de vendas e capital próprio) e pelas saídas (despesas fixas e variáveis, investimentos e dividendos). O fluxo do período analisado foi obtido por meio da subtração do total de receitas e despesas, o que gerou um resultado positivo em todos os anos analisados.

Tabela 13 – Fluxo de caixa estimado

| Descrição | Até 01/07/2022 | Ano I | Ano II | Ano III | Ano IV | Ano V |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. Total de Entradas | R\$ 147.439,60 | R\$ 739.200,00 | R\$ 813.120,00 | R\$ 935.088,00 | R\$ 1.122.105,60 | R\$ 1.346.526,72 |
| 1.1. Receita de Vendas / Serviços | | R\$ 739.200,00 | R\$ 813.120,00 | R\$ 935.088,00 | R\$ 1.122.105,60 | R\$ 1.346.526,72 |
| 1.2 Receitas Financeiras | | | | | | |
| 1.3 Empréstimos | | | | | | |
| 1.4 Outras Receitas | | | | | | |
| 1.5 Capital Próprio Investido | R\$ 147.439,60 | | | | | |
| 2. Total de Saídas | R\$ 122.439,60 | R\$ 491.089,62 | R\$ 535.218,93 | R\$ 596.578,28 | R\$ 680.791,75 | R\$ 715.251,30 |
| 2.1 Despesas Variáveis | | R\$ 272.544,00 | R\$ 297.998,40 | R\$ 338.918,16 | R\$ 400.748,29 | R\$ 410.682,62 |
| 2.1.1 Comissões de Vendas | | R\$ 18.480,00 | R\$ 20.328,00 | R\$ 23.377,20 | R\$ 28.052,64 | R\$ 33.663,14 |
| 2.1.2 Taxa sobre as vendas (Cartão) | | R\$ 25.872,00 | R\$ 28.459,20 | R\$ 32.728,08 | R\$ 39.273,70 | R\$ 47.128,40 |
| 2.1.3 Custos Laboratoriais | | R\$ 44.352,00 | R\$ 48.787,20 | R\$ 56.105,28 | R\$ 67.326,34 | R\$ 80.791,54 |
| 2.1.4 Insumos | | R\$ 36.000,00 | R\$ 37.800,00 | R\$ 39.690,00 | R\$ 41.674,50 | R\$ 43.758,23 |
| 2.1.5 Mão de Obra / Dentistas | | R\$ 147.840,00 | R\$ 162.624,00 | R\$ 187.017,60 | R\$ 224.421,12 | R\$ 205.341,31 |
| 2.3 Despesas Fixas | | R\$ 218.545,62 | R\$ 237.220,53 | R\$ 257.660,12 | R\$ 280.043,46 | R\$ 304.568,68 |
| 2.3.1 Aluguel + IPTU | | R\$ 42.000,00 | R\$ 45.360,00 | R\$ 48.988,80 | R\$ 52.907,90 | R\$ 57.140,54 |
| 2.3.2 Luz | | R\$ 18.000,00 | R\$ 19.548,00 | R\$ 21.229,13 | R\$ 23.054,83 | R\$ 25.037,55 |
| 2.3.2 Água | | R\$ 2.760,00 | R\$ 2.983,15 | R\$ 3.224,33 | R\$ 3.485,02 | R\$ 3.766,78 |
| 2.3.3 Pró-Labore | | R\$ 29.088,00 | R\$ 32.462,21 | R\$ 36.227,82 | R\$ 40.430,25 | R\$ 45.120,16 |
| 2.3.4 Segurança | | R\$ 4.080,00 | R\$ 4.284,00 | R\$ 4.498,20 | R\$ 4.723,11 | R\$ 4.959,27 |
| 2.3.5 Serquip | | R\$ 1.807,68 | R\$ 1.898,06 | R\$ 1.992,97 | R\$ 2.092,62 | R\$ 2.197,25 |
| 2.3.6 Vigilância Sanitária | | R\$ 808,41 | R\$ 848,83 | R\$ 891,27 | R\$ 935,84 | R\$ 982,63 |
| 2.3.7 CRO | | R\$ 350,00 | R\$ 367,50 | R\$ 385,88 | R\$ 405,17 | R\$ 425,43 |
| 2.3.8 Software | | R\$ 1.440,00 | R\$ 1.512,00 | R\$ 1.587,60 | R\$ 1.666,98 | R\$ 1.750,33 |

| | | | | | | |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2.3.9 Marketing | | R\$ 18.000,00 | R\$ 18.900,00 | R\$ 19.845,00 | R\$ 20.837,25 | R\$ 21.879,11 |
| 2.3.10 Manutenções | | R\$ 3.000,00 | R\$ 3.150,00 | R\$ 3.307,50 | R\$ 3.472,88 | R\$ 3.646,52 |
| 2.3.11 Dedetização | | R\$ 600,00 | R\$ 630,00 | R\$ 661,50 | R\$ 694,58 | R\$ 729,30 |
| 2.3.12 Maquinetas | | R\$ 876,00 | R\$ 919,80 | R\$ 965,79 | R\$ 1.014,08 | R\$ 1.064,78 |
| 2.3.13 Conta Bancária | | R\$ 360,00 | R\$ 378,00 | R\$ 396,90 | R\$ 416,75 | R\$ 437,58 |
| 2.3.14 Contador | | R\$ 5.400,00 | R\$ 5.670,00 | R\$ 5.953,50 | R\$ 6.251,18 | R\$ 6.563,73 |
| 2.3.15 Salários | | R\$ 58.101,12 | R\$ 64.840,85 | R\$ 72.362,39 | R\$ 80.756,43 | R\$ 90.124,17 |
| 2.3.16 Encargos Sociais | | R\$ 22.874,41 | R\$ 24.018,13 | R\$ 25.219,04 | R\$ 26.479,99 | R\$ 27.803,99 |
| 2.3.17 Internet e Celular | | R\$ 2.400,00 | R\$ 2.520,00 | R\$ 2.646,00 | R\$ 2.778,30 | R\$ 2.917,22 |
| 2.3.18 Site | | R\$ 600,00 | R\$ 630,00 | R\$ 661,50 | R\$ 694,58 | R\$ 729,30 |
| 2.3.19 Material de Escritório | | R\$ 6.000,00 | R\$ 6.300,00 | R\$ 6.615,00 | R\$ 6.945,75 | R\$ 7.293,04 |
| 2.4 Investimentos | R\$ 122.439,60 | | | | | |
| 2.4.1 Reforma | R\$ 34.300,00 | | | | | |
| 2.4.2 Equipamentos Odontológicos | R\$ 41.685,00 | | | | | |
| 2.4.3 Máquinas | R\$ 19.088,60 | | | | | |
| 2.4.4 Móveis e Utensílios | R\$ 18.116,00 | | | | | |
| 2.4.5 Despesas Pré-operacionais | R\$ 4.000,00 | | | | | |
| 2.4.5 Compras | R\$ 5.000,00 | | | | | |
| 2.4.6 Softwares | R\$ 250,00 | | | | | |
| 2.5 Despesas Tributárias | | R\$ 118.272,00 | R\$ 130.099,20 | R\$ 149.614,08 | R\$ 179.536,90 | R\$ 215.444,12 |
| 2.5.1 Impostos a pagar | | R\$ 118.272,00 | R\$ 130.099,20 | R\$ 149.614,08 | R\$ 179.536,90 | R\$ 215.444,12 |
| 2.6 Dividendos | | R\$ 62.027,59 | R\$ 69.475,27 | R\$ 84.627,43 | R\$ 110.328,46 | R\$ 157.818,86 |
| 3. Fluxo do Período | R\$ 25.000,00 | R\$ 67.810,78 | R\$ 78.326,60 | R\$ 104.268,21 | R\$ 151.448,49 | R\$ 258.012,45 |
| 4. Saldo Acumulado de Caixa | R\$ 25.000,00 | R\$ 92.810,78 | R\$ 171.137,39 | R\$ 275.405,60 | R\$ 426.854,09 | R\$ 684.866,54 |

Fonte: Pesquisa de Campo

7.6 Projeção de Resultados

Tabela 14 – Projeção de resultados

| Descrição | Ano I | Ano II | Ano III | Ano IV | Ano V |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. RECEITA BRUTA | R\$ 739.200,00 | R\$ 813.120,00 | R\$ 935.088,00 | R\$ 1.122.105,60 | R\$ 1.346.526,72 |
| 2. (-) DEDUÇÕES | R\$ 144.144,00 | R\$ 158.558,40 | R\$ 182.342,16 | R\$ 218.810,59 | R\$ 262.572,52 |
| 2.1 Impostos | R\$ 118.272,00 | R\$ 130.099,20 | R\$ 149.614,08 | R\$ 179.536,90 | R\$ 215.444,12 |
| 2.2 Taxas de Cartão | R\$ 25.872,00 | R\$ 28.459,20 | R\$ 32.728,08 | R\$ 39.273,70 | R\$ 47.128,40 |
| 3. (=) RECEITA LÍQUIDA | R\$ 595.056,00 | R\$ 654.561,60 | R\$ 752.745,84 | R\$ 903.295,01 | R\$ 1.083.954,20 |
| 4. (-) CUSTOS DOS SERVIÇOS | R\$ 246.672,00 | R\$ 269.539,20 | R\$ 306.190,08 | R\$ 361.474,60 | R\$ 427.518,05 |
| 4.1 (-) Comissão de Vendas | R\$ 18.480,00 | R\$ 20.328,00 | R\$ 23.377,20 | R\$ 28.052,64 | R\$ 33.663,14 |
| 4.2 (-) Mão de Obra (Comissões) | R\$ 147.840,00 | R\$ 162.624,00 | R\$ 187.017,60 | R\$ 224.421,12 | R\$ 269.305,14 |
| 4.3 (-) Custos Laboratoriais | R\$ 44.352,00 | R\$ 48.787,20 | R\$ 56.105,28 | R\$ 67.326,34 | R\$ 80.791,54 |
| 4.4 (-) Insumos | R\$ 36.000,00 | R\$ 37.800,00 | R\$ 39.690,00 | R\$ 41.674,50 | R\$ 43.758,23 |
| 5. (=) RESULTADO BRUTO | R\$ 348.384,00 | R\$ 385.022,40 | R\$ 446.555,76 | R\$ 541.820,41 | R\$ 656.436,15 |
| 5.1 (-) Despesas Gerais e Administrativas | R\$ 218.545,62 | R\$ 237.220,53 | R\$ 257.660,12 | R\$ 280.043,46 | R\$ 304.568,68 |
| 5.2 (-) Despesas Financeiras | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| 5.3 (+) Receitas Financeiras | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| 6. (=) RESULTADO LÍQUIDO | R\$ 129.838,38 | R\$ 147.801,87 | R\$ 188.895,64 | R\$ 261.776,95 | R\$ 351.867,48 |
| (-) Dividendos | R\$ 32.459,59 | R\$ 36.950,47 | R\$ 47.223,91 | R\$ 65.444,24 | R\$ 87.966,87 |
| 7. (=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO | R\$ 97.378,78 | R\$ 110.851,40 | R\$ 141.671,73 | R\$ 196.332,71 | R\$ 263.900,61 |

Fonte: Pesquisa de Campo

7.7 Análise do Investimento

Clemente (2001, pág. 59) define investimento como “um desembolso feito pela empresa visando gerar um fluxo de benefícios futuros, usualmente superior a um ano”, e também chama atenção para todos os elementos que compõem um projeto ou ideia que irá requerir um investimento financeiro, onde se faz necessária a aplicação de técnicas e indicadores para analisar a viabilidade do mesmo.

Existem diversos indicadores financeiros passíveis de uso para a análise de um plano de negócios, e que basicamente se dividem em dois grupos, sendo alguns indicadores, como VPL e TIR associados à rentabilidade do negócio, e outros, como o payback, associados ao risco do projeto.

7.7.1 Payback

Um dos primeiros indicadores utilizados ao analisar um investimento é o payback, que basicamente nos mostra qual o prazo de retorno de um determinado investimento, contribuindo para o planejamento financeiro dos sócios, e pode ser calculado de forma simples ou de forma descontada. O payback descontado considera a desvalorização do capital pelo tempo aplicando o custo de capital, que é a taxa de juros mínima que o investidor exige para fazer determinado investimento, considerada na fórmula como Taxa Mínima de Atratividade. Além disso, o Valor Presente Líquido (VPL) utilizado na fórmula, serve para descobrir o fluxo de caixa mensal com o desconto da Taxa Mínima de Atratividade.

A Taxa Mínima de Atratividade foi utilizada para comparar o retorno do investimento no negócio com outros investimentos conservadores dentro do mercado financeiro. Após consulta com um assessor investimentos de confiança, foi indicada uma aplicação de renda fixa oferecendo uma taxa de retorno de 15% ao ano sobre o valor investido. Dessa forma, o mesmo retorno foi utilizado no cálculo do payback descontado.

Levando em consideração todas essas variáveis, o período de payback estimado para o negócio é de aproximadamente 01 ano e 09 meses, como demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 15 - Payback

| Análise Financeira do Investimento (Payback) | |
|-----------------------------------------------------|-------------------|
| Taxa mínima de Atratividade | 15% a.a. |
| Tempo de Payback | 01 ano e 09 meses |

Fonte: Autor

7.7.2 Taxa Interna de Retorno

Segundo Neto (2006, pág 158), a taxa interna de retorno é a taxa de juros (desconto) que iguala, em determinado momento do tempo, o valor presente das entradas (recebimentos) com o das saídas (pagamentos) previstas de caixa. Considerando que os valores de caixa ocorrem em diferentes momentos, é possível concluir que o método de cálculo da Taxa Interna de Retorno, ao levar em conta o valor do dinheiro no tempo, expressa a rentabilidade de um investimento realizado em um projeto.

Tabela 16 – Taxa Interna de Retorno

| Análise Financeira do Investimento (TIR) | |
|-------------------------------------------------|--------|
| Taxa Interna de Retorno | 78,87% |

Fonte: Autor

Dessa maneira, levando em consideração as entradas líquidas projetadas ao caixa da empresa em comparando-as ao investimento inicial, obtém-se uma TIR de 78,87% ao ano, que quando comparada a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 15% a.a., demonstra a viabilidade e também a atratividade do projeto.

7.7.3 Valor Presente Líquido (Net Present Value)

Um indicador também bastante importante para a análise de um investimento é o Valor Presente Líquido (VPL), do inglês Net Present Value (NPV), que traz para a data zero os fluxos de caixa futuros de um projeto de investimento, somando-o ao valor inicial do investimento. Segundo (Neto, pág. 162), o NPV não identifica diretamente a taxa de rentabilidade da operação financeira, “denota, em última análise, o resultado econômico da

alternativa financeira expressa em moeda atualizada.”

Tabela 17 – Valor Presente Líquido

| Análise Financeira do Investimento (VPL) | |
|-------------------------------------------------|----------------|
| Valor Presente Líquido | R\$ 357.667,76 |

Fonte: Autor

Logo, ao encontrarmos um resultado no cálculo do VPL superior a zero, isso nos indica que a alternativa de investimento (projeto) oferece uma taxa de rentabilidade anual superior aos 15% da Taxa Mínima de Atratividade (TMA).

7.7.4 Índice de Lucratividade e Taxa de Rentabilidade

De acordo com Neto (2006, pág. 165), o Índice de Lucratividade – IL – é medido pela relação entre o valor presente dos fluxos de entrada de caixa e os de saída de caixa. A Taxa de Rentabilidade, por outro lado, consiste na relação entre o NPV, determinado a partir da taxa de atratividade, e o valor presente dos desembolsos de capital.

Tabela 18 – Índice de Lucratividade e Taxa de Rentabilidade

| Análise Financeira do Investimento (IL e TR) | |
|-----------------------------------------------------|------|
| Índice de Lucratividade | 3,43 |
| Taxa de Rentabilidade | 343% |

Fonte: Autor

Ainda segundo Neto (2006, pág. 165), quando o índice de lucratividade apresenta um valor maior que 1,0, indica a atratividade econômica do investimento. O valor presente das entradas de caixa é superior ao dos desembolsos, movendo um NPV positivo. Ao contrário, ao assumir um valor menor que 1,0, o IL revela o desinteresse econômico pela alternativa de investimentos, a qual produz um valor presente líquido negativo.

O resultado de 3,43 indica que, para cada R\$1,00 aplicado na clínica, será possível um retorno de R\$3,43, em resultados atualizados pela taxa mínima de atratividade. Já a taxa de rentabilidade atinge 343%, indicando basicamente o mesmo resultado que o índice de

lucratividade. Como os dois métodos são basicamente formas diferentes de realizar o mesmo cálculo, promovem as mesmas decisões com relação à atratividade do investimento na clínica.

7.7.5 Ponto de Equilíbrio Contábil

No ponto de equilíbrio, o volume total das receitas de vendas se igualam à soma dos custos fixos e variáveis, não havendo lucro ou prejuízo. Dessa forma, foi obtido um ponto de equilíbrio contábil médio de aproximadamente R\$463.709,36.

Tabela 19 – Ponto de equilíbrio

| Ponto de Equilíbrio | |
|----------------------------|----------------------|
| Despesas Fixas | R\$218.545,62 |
| (%) Despesas Variáveis | 52,87% |
| (%) Margem de Contribuição | 47,13% |
| Ponto de Equilíbrio | R\$463.709,36 |

Fonte: Autor

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao observar os objetivos propostos por este trabalho, no qual se destaca a apresentação da montagem de um plano de negócios, aplicado para uma clínica odontológica, pode-se afirmar que tais objetivos foram cumpridos. Diante da análise de todos os indicadores financeiros, bem como da análise mercadológica realizada, é possível considerar que o negócio é promissor e possui viabilidade.

O investimento que será realizado inicialmente pelos sócios para viabilizar a operação da clínica possui grande potencial de retorno se comparado a outros investimentos tradicionais, e a ampliação e expansão futura do negócio permitirá um aumento no faturamento e aproveitamento de recursos como a mão de obra dos profissionais especializados, bem como dos custos fixos da clínica.

É possível afirmar também que o presente estudo realizado pode se caracterizar como uma “versão beta” do plano de negócios para a Dental Center, já que um plano de negócios não é uma ferramenta imutável, e que pode sofrer alterações ao longo do tempo, devido tanto a fatores internos do negócio, como a fatores externos, sendo necessário um constante acompanhamento pelos empreendedores dos riscos e oportunidades geradas.

Por fim, a realização do trabalho possibilitou ao autor o aprofundamento dos seus conhecimentos, por meio da necessidade de imergir no assunto e realizar estudos e pesquisas necessários para a confecção do plano, que com toda certeza dará mais segurança e tranquilidade no momento de execução do projeto, auxiliando na implementação do negócio.

9 REFERÊNCIAS

CLEMENTE, A.; SOUZA, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas. 2001;

CONSELHO REGIONAL DE ODONTOLOGIA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Atribuições do responsável técnico**. Disponível em: < <https://cdn.crosp.org.br/content/atribuicoes-do-responsavel-tecnico-20210823.pdf>>. Acesso em 20 de abril de 2022.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERNANDES, Paula Cristina de Moura; PORTO, Guilherme Marques. A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO PARA O SUCESSO E A LONGEVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Gestão em Análise**, [S.l.], v. 6, n. 1/2, p. 259-269, dez. 2017. ISSN 2359-618X. Disponível em: <<https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/1479/740>>. Acesso em: 18 abr. 2022.

Greggio, M. C., & Jaronski, P. G. (2020). PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA NAS ORGANIZAÇÕES. *Faculdade Sant'Ana Em Revista*, 4(1), p. 74-87. Disponível em: < <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/article/view/1264>>. Acesso em 20 de abril de 2022.

HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. 1. Ed. Simplissimo Livros LTDA. 2021

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Quais as principais competências de um diretor executivo**. Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/quais-as-principais-competencias-de-um-diretor->

executivo/#:~:text=Estruturar%20a%20opera%C3%A7%C3%A3o%20do%20neg%C3%B3cio,rentabilidade%20e%20oportunidades%20de%20neg%C3%B3cio.>. Acesso em 20 de abril de 2022.

NEGÓCIOS E CARREIRAS. **21 competências, habilidades e atitudes do vendedor.** Disponível em: < <https://negociosecarreiras.com.br/as-15-competencias-habilidades-e-atitudes-do-vendedor/>>. Acesso em 21 de abril de 2022.

PEREIRA, Clissie Eduarda Pinto; LOPES, Paloma de Lavor. PLANO DE NEGÓCIOS. **Episteme Transversalis**, [S.l.], v. 11, n. 1, maio 2020. ISSN 2236-2649. Disponível em: <<http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2125>>. Acesso em: 18 abr. 2022.

NETO, Alexandre Assaf. **Matemática Financeira e Suas Aplicações**. 9ª ed. São Paulo: ATLAS, 2006.

Rocha, D. E.; Pandolfi, M. A. C. PLANO DE NEGÓCIO. **SIMTEC - Simpósio de Tecnologia da Fatec Taquaritinga**, v. 6, n. 1, p. 71-81, 22 dez. 2019.

SANAR SAÚDE. **Competências: habilidades e atitudes do cirurgião dentista um imperativo social, ético e científico.** Disponível em: < <https://www.sanarsaude.com/portal/residencias/artigos-noticias/colunista-odontologia-competencias-habilidades-e-atitudes-do-cirurgiao-dentista-um-imperativo-social-etico-e-cientifico> >. Acesso em 18 de abril de 2022.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; PINHEIRO, Francisco Alves. **O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O EMPREENDEDOR: UM ESTUDO DE CASO.** Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção, [S.l.], v. 5, n. 8, p. 150-165, dez. 2017. ISSN 2317-6792. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/55161>>. Acesso em: 18 abr. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Tudo que**

você precisa saber para criar o seu plano de negócio. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 18 de abril de 2022.

UNILAB. **6 qualidades para uma boa recepcionista.** Disponível em: < <https://www.unilab.com.br/materiais-educativos/artigos/6-qualidades-para-uma-boa-recepcionista/>>. Acesso em 22 de abril de 2022.

WILDAUER, E. W., **Plano de Negócios: elementos constitutivos e processos de elaboração (Série Plano de Negócios)**, 2012.

10 APÊNDICE A: PESQUISA DE MERCADO

Olá! Essa pesquisa tem a finalidade de conhecer um pouco mais sobre seu perfil em relação a hábitos de higiene bucal e preferências em relação a serviços odontológicos. Gostaríamos de conhecê-los um pouco mais, bem como nos tornarmos conhecidos por vocês também! A pesquisa está destinada a moradores da cidade de Arapiraca – Alagoas. Caso não seja residente da cidade, agradeço o interesse em colaborar com a pesquisa. Obrigado pela atenção!

QUESTIONÁRIO

Q1 - Qual a sua idade?

- até 19 anos
- 20 a 29 anos
- 30 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

Q2 - Sexo

- Feminino
- Masculino

Q3 - Qual o seu estado civil?

- Solteira (o)
- Casado (a) ou em união estável
- Divorciado(a)

Viúvo (a)

Separado(a)

Q4 - Qual sua escolaridade?

Fundamental Incompleto

Fundamental Completo

Médio Incompleto

Médio Completo

Superior Incompleto

Superior Completo

Pós-Graduação

Q5 – Qual sua profissão?

Trabalhador do Comércio

Trabalhador da Indústria

Trabalhador de Serviços

Funcionário Público

Empresário

Estudante

Aposentado

Autônomo

Desempregado

Outros

Q6 – Renda Familiar Mensal?

Até R\$ 1.100,00

- R\$ 1.100,01 a R\$ 1.303,00
- R\$ 1.303,01 a R\$ 2.424,00
- R\$ 2.424,01 a R\$ 4.246,00
- R\$ 4.246,01 a R\$ 7.939,00
- R\$ 7.939,01 a R\$16.572,00
- R\$16.572,01 a R\$28.770,00
- Acima de R\$28.770,01
- Não quis responder

Q9 – Frequência de ida ao dentista?

- Uma vez ao ano
- Duas vezes ao ano
- Mensalmente
- Só quando está sob tratamento
- A cada dois anos
- Acima de dois anos
- Não soube responder

Q10 – Melhor horário para ser atendido numa clínica odontológica?

- Das 07:00 as 09:00
- Das 09:01 as 11:00
- Das 11:01 as 13:00

Das 13:01 as 15:00

Das 15:01 as 17:00

Das 17:01 as 19:00

Das 19:01 as 21:00

Das 21:01 as 23:00

Indiferente

Q11 – Importância atribuída aos fatores ligados aos serviços odontológicos:

| Fatores | Sem importância | Pouca importância | Importante | Muito Importante | Não respondeu |
|--------------------------|-----------------|-------------------|------------|------------------|---------------|
| Preço | | | | | |
| Estacionamento | | | | | |
| Flexibilidade no Horário | | | | | |
| Localização | | | | | |
| Indicação | | | | | |
| Infraestrutura | | | | | |
| Qualidade no atendimento | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|--|
| Qualidade no Serviço | | | | | |
| Diversidade de Serviços | | | | | |

Q12 – Perfil de clínica de sua preferência:

- Clínica Popular
- Clínica Especializada
- Clínica Diferenciada
- Clínica Diversificada
- Não soube responder