

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA

Autor: Larissa Madureira Entschew

Projeto Técnico apresentado à Universidade  
Federal do Paraná para obtenção de título de  
Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA  
2004

**“Dedico este trabalho aos meus pais Mirian e Bernt  
pelo amor com que me deram o presente da Vida e  
por terem sido meus primeiros mestres e modelos”**

**“A minha querida filha, Ana Beatriz pelo  
seu afeto, meu grande agradecimento”**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Professor MSc. Renato Zacan Marchetti pela ajuda e compreensão com que me orientou na realização deste trabalho.

A todos os amigos da especialização que me receberam com tanto carinho, me dando forças para continuar.

A minha grande amiga Ermínia Ferreira de Lima, que tanto me apoiou na realização deste trabalho.

Muito Obrigado.

## **EPIGRAFE**

**"A vitória do sucesso é metade conquistada quando você ganha o hábito de estabelecer metas e alcançá-las. Mesmo a mais entediante rotina torna-se suportável quando você marcha a cada dia convencido que toda tarefa, não importando quão chata ela seja, lhe traz mais perto de conquistar seus sonhos."**

(Anônimo)

## SUMÁRIO

<b>Lista de Tabelas</b>	ix
<b>Lista de Gráficos</b>	x
<b>Lista de Siglas</b>	xi
<b>Resumo</b>	xii
1 Introdução-----	1
2 Fundamentação Teórica-----	3
3 Metodologia-----	8
3.1 Delineamento da Pesquisa-----	9
3.2 Plano de Coleta de Dados-----	9
3.3 Especificação do Problema-----	9
3.4 Plano de Tratamento de Dados-----	10
3.5 Limitações do Projeto-----	10
4 Histórico do Serviço-----	10
4.1 Descrição do Serviço no Plano de Negócios-----	11
4.2 Serviço-----	11
5 O Mercado Potencial a Oportunidade-----	12
6 Tabulações e Análise da Pesquisa-----	13
7 Elementos de Diferenciação-----	20
8 Plano de Marketing-----	21
8.1 Definição do Planejamento de Marketing-----	22
9 Estratégia de Marketing-----	24
10 Diagnóstico Estratégico-----	27
11 Estrutura Organizacional e Legal-----	29
11.1 Descrição de Cargos e Funções-----	30
12 Sistema de Registro de Trabalho-----	35
12.1 Jornada de Trabalho-----	35
13 Benefícios de Garantias-----	36
14 Importância Odonto-Legal na Prática Clínica-----	38
14.1 Sistema de Avaliação-----	38
15 Disponibilidade de Mão-de-obra no local-----	39
15.1 Custo da Mão-de-obra-----	39
16 Máquinas e Equipamentos-----	41
17 Depreciação das Máquinas e Equipamentos-----	45
18 Plano Financeiro-----	45

18.1 Custos Fixos e Custos Variáveis	46
19 Financiamento da Clínica	48
20 Preço, Margem de Contribuição	49
21 Análise Econômica Financeira	52
21.1 Pay Back	52
21.2 Valor Presente Líquido	52
21.3 Taxa Interna de Retorno	53
21.4 Rentabilidade do Projeto	53
22 Aspectos Jurídicos Legais	54
23 Elementos Jurídicos	54
23.1 Identificação da Clínica	55
23.2 Localização da Clínica	55
23.3 Programa de Incentivos ou Isenções	55
23.4 Instrumento de Constituição da Clínica	55
23.5 Obrigações que gravam o Patrimônio	57
23.6 Vinculações e Contratos	57
24 Regime Fiscal das Microempresas	57
25 Conclusão	60
26 Bibliografia	61

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Profissionais Registrados-----	23
Tabela 02	Quantidade Marketing Mensal-----	26
Tabela 03	Quantidade Marketing Anual-----	26
Tabela 04	Projeção Valores em Reais-----	26
Tabela 05	Cargo de Gerente Administrativo-----	30
Tabela 06	Cargo de Gerente Comercia-----	31
Tabela 07	Cargo de Gerente de Marketing-----	32
Tabela 08	Cargo Atendente de Consultório Dentário-----	33
Tabela 09	Cargo de Serviços Gerais-----	33
Tabela 10	Horário de Trabalho-----	34
Tabela 11	Mão-de-obra Mensal-----	39
Tabela 12	Mão-de-obra Anual-----	39
Tabela 13	Custo de Aquisição do Investimento-----	43
Tabela 14	Percentuais de Depreciação-----	44
Tabela 15	Investimentos Iniciais-----	46
Tabela 16	Descrição dos Recursos Próprios-----	48
Tabela 17	Custos Fixos-----	49
Tabela 18	Custos Variáveis Mensal-----	50
Tabela 19	Custos Variáveis Anual-----	50
Tabela 20	Valor Presente Líquido-----	52
Tabela 21	Recolhimento Mensal do ICMS-----	57
Tabela 22	Faturamento Mensal – Exemplo de Cálculo-----	57



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Qual a sua Idade-----	13
Gráfico 2	Sexo-----	14
Gráfico 3	Escolaridade-----	14
Gráfico 4	Renda Mensal-----	15
Gráfico 5	Importante numa Clínica Odontológica-----	15
Gráfico 6	Lugar Ideal para Abertura de uma Clínica Odontológica-----	16
Gráfico 7	Clínica Especializada Falta no Bairro-----	16
Gráfico 8	Gostaria de Receber Carta ou Telefonema-----	17
Gráfico 9	Forma de Pagamento Mais Fácil-----	18
Gráfico 10	Tratamento Odontológico é Importante-----	18
Gráfico 11	Quando você vai ao Dentista-----	18
Gráfico 12	O que você acha de um Serviço de Transporte-----	19

## LISTA DE SIGLAS

AMA -	American Marketing Association
CLT -	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ -	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
COFINS -	Contribuição do Fim Social
CRC -	Conselho Regional de Contabilidade
CREA -	Conselho Regional de Engenharia
CRM -	Conselho Regional de Medicina
CRO -	Conselho Regional de Odontologia
DCP -	Demonstrativo de Crédito Presumido
DCTF -	Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
DIP -	Declaração de Imposto Sobre Produtos Industrializados
DIRF -	Declaração de Imposto de Renda Retida na Fonte
FGTS -	Fundo de Garantia por tempo de Serviço
GRP -	Guia de Recolhimento Público
IBGE -	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS -	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias
INPJ -	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
INSS -	Instituto Nacional do Seguro Social
IPPUC -	Instituto Paranaense de Pesquisa e Urbanismo de Curitiba
IPTU -	Imposto Territorial Urbano
IR -	Imposto de Renda
IRPF -	Imposto de Renda de Pessoa Física
JUCEPAR -	Junta Comercial do Paraná
PIS -	Programa de Integração Social
SENAC -	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
TIR -	Taxa Interna de Retorno
TMA -	Taxa Mínima de Atratividade
VPL -	Valor Presente Líquido

## **RESUMO**

O presente trabalho visa avaliar a possibilidade do reposicionamento de uma Clínica Odontológica, localizada no bairro Bigorriho na cidade de Curitiba.

A Clínica disponibilizará todos os serviços odontológicos, atendendo as necessidades dos pacientes, utilizando equipamentos e materiais que ajudarão na realização de trabalhos mais eficientes, com qualidade e conforto.

O marketing da Clínica será feito através de folders, veja regional, mídia digital, com acompanhamento de uma Assessoria de Marketing.

O diferencial da Clínica Odontológica é a excelência na prestação de serviço, a maneira pela qual os pacientes serão atendidos e fidelizados.

A Adega Volentieri vai gerar 3 (três) empregos diretos.

Os sócios investiram um capital social de R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), através de recursos próprios.

A Clínica Odontológica pretende difundir a cultura de uma nova odontologia para seus pacientes. Conscientizando o público alvo a importância da saúde bucal fortalecendo a sua visão e proporcionado um aumento em sua receita.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde os tempos da antiguidade a administração recebeu influência da filosofia. Antes de Cristo, o filósofo grego Sócrates (470 a. C. 399 a. C.) expõe o seu ponto de vista sobre a administração: “Sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, ele será, se souber do que precisa e se for capaz de provê-lo, um bom presidente, quer tenha direção de um coro, uma família, uma cidade ou um exército”.

Com o surgimento da Filosofia Moderna, deixa a Administração de receber contribuições e influências, uma vez que o campo de estudo filosófico afasta-se enormemente dos problemas organizacionais.

Através dos séculos, as normas administrativas e princípios de organização pública foram-se transferindo das instituições dos Estados para as instituições da nascente Igreja Católica e para as organizações militares.

No início do século XIX, Carl von Clausewitz (1780 – 1831), general prussiano, escreveu um tratado sugerindo como administrar os exércitos em períodos de guerra. Para ele toda organização requer um cuidadoso planejamento, no qual as decisões devem ser científicas e não simplesmente intuitivas, baseando-se na probabilidade e não apenas na necessidade lógica. Concluindo que um administrador deve aceitar a incerteza e planejar de maneira a poder minimizar essa situação.

A partir de 1786 com a influencia da Revolução Industrial surgiu uma nova concepção de trabalho e estrutura social. Também economistas liberais da época reforçam a importância do planejamento e da organização dentro das funções administrativas.

Com os avanços organizacionais administrativos observa-se a necessidade de planejamento em todos os setores profissionais.

Apontando para cenários de globalização da economia ou, no mínimo, de globalização por blocos, está a exigir novos padrões de competitividade. Ou seja, as empresas, principalmente na área da saúde devem se readequar estrategicamente com projetos através de novas ópticas e novas técnicas. Devido ao fato de existir carência de modelos integrados que possibilitam o processo de geração de administração planejada é que se faz urgente a necessidade de um plano de negócios para este setor.

A deficiência na formação do profissional da saúde, atualmente extremamente tecnicista, e que não adquire conhecimentos de temas fundamentais para seu planejamento de carreira, conhecimento do mercado e conseqüente sucesso profissional é evidente no Brasil.

O atual cenário da Odontologia no Brasil, onde verificamos o número elevado de faculdades, formando uma quantidade excessiva de profissionais concentrados nos grandes centros urbanos gera, sem dúvida alguma, um mercado bastante competitivo e que vem sendo marcado por queda real da remuneração do cirurgião-dentista, dispersão do exercício profissional e, de uma maneira geral, insatisfação da classe odontológica com os rumos tomados pela profissão.

Infelizmente, administração, marketing, finanças, recursos humanos, psicologia e tecnologia são temas muito pouco explorados e que fazem toda a diferença para o sucesso ou fracasso deste profissional.

É fundamental a conscientização da classe odontológica para o fato real da mudança da Odontologia e que, necessariamente, cada profissional também deve buscar sua adaptação neste panorama. Na perspectiva atual, competência e atualização técnica são pré-requisitos básicos e que não geram mais vantagens competitivas, ou seja, diferenciais que satisfaçam mais as necessidades de seus clientes do que a oferta de seus concorrentes.

Tendo esta realidade em vista, objetiva-se com este trabalho a viabilidade do reposicionamento de uma Clínica Odontológica utilizando um plano de negócios. Buscando recursos, sistematizando idéias e planejando de forma mais eficiente a estrutura administrativa e financeira para um mercado cada vez mais competitivo.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O propósito de se escrever um Plano de Negócios sobre uma Clínica Odontológica fica bastante claro quando se verifica a quantidade de benefícios que um Plano de Negócios pode trazer para sua empresa. Através desta ferramenta de gestão, a empresa consegue planejar e decidir a respeito do seu futuro, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência.

Segundo Nelson Casarotto Filho, um Plano de Negócios transforma a idéia ou a intenção empresarial em parâmetros reais para o processo de mudança. “A nova ordem mundial aponta para cenários de globalização da economia, exigindo novos padrões de competitividade para os negócios, impondo as empresas readequações estratégicas e conseqüentes novos projetos que devem ser gerados e analisados sob novas ópticas e novas técnicas”.

Embora haja ênfase em negócios que envolvam a produção, segundo Casarotto um plano de negócios é valido também para outros negócios, como comércio e serviços. Alias, cada vez fica mais difícil fazer essa diferenciação. Grandes empresas concentram-se cada vez mais no tripé: marca, logística e tecnologia, repassando a produção a terceiros. Isso significa também que impossível criar a “receita de bolo”, pois existem empresas que fabricam, outras que repassam a produção, existem empresas em rede, existem franquecedores e franqueados e diversas outras concepções de negócios.

Wongtschowski (1983) afirma que “o termo projeto também é utilizado associado à idéia da necessidade de se apresentar a órgãos governamentais e de financiamento, informações ordenadas e completas sobre um determinado empreendimento, visando conseguir apoio legal ou financeiro”.

Segundo Oliveira (1975), a tentativa frustrada de capacitar as empresas a absorver a técnica do projeto culminou com o nascimento de escritórios de projetos que passaram a representar aquelas junto aos Bancos de Desenvolvimento, consolidando uma posição de intermediário, cuja existência nunca chegaram a justificar.

O que acontece hoje, fruto da ênfase no projeto de negócio em relação ao projeto de fábrica é uma verdadeira proliferação de manuais de como elaborar um plano de

negócios ou de como abrir um negócio, como se uma receita resolvesse tudo. Muitos desses manuais apresentam um formulário, ou seja propõem ao empresário que preencha um formulário para “apresentar a ele mesmo”, ao tomar sua decisão, o que cria como já dito, uma auto burocracia questionável. Justificar um negócio para concorrer ao ingresso numa incubadora de empresas, ou a recursos oficiais é diferente de tomar uma decisão. O formulário não pode ser uma receita de bolo, pois são muitas as concepções para um negócio.

Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação a concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido.

O Plano de Negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente.

A cultura de planejamento ainda não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países, como por exemplo os Estados Unidos, onde o Plano de Negócios é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer negócio, independente de seu tipo ou porte. Mas essa situação tem mudado rapidamente nos últimos anos devido a vários fatores, principalmente pelo fato de muitas instituições, bancos, órgãos governamentais (MCT, BNDES, CNPQ etc) estarem exigindo o Plano de Negócios como base para a análise e concessão de crédito, financiamento e recursos às empresas, entidades etc. O Plano de Negócios está, cada vez mais, tornando-se a principal arma de gestão que um empresário pode utilizar visando o sucesso de seu empreendimento. Por essa razão, é necessário que se entenda o que significa escrever um Plano de Negócios, como proceder, o que escrever e como utilizá-lo para as diversas finalidades a que se propõe. O Plano de Negócios serve também como um cartão de visitas da empresa e como um instrumento de apresentação do negócio de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características. Alguns dos possíveis públicos para o seu Plano de Negócios estão listados a seguir: Incubadoras de empresas: com o objetivo de se tornar uma empresa incubada. Sócios potenciais: para estabelecer acordos e direção. Parceiros:

para estabelecimento de estratégias conjuntas. Bancos: para outorgar financiamentos. Intermediários: pessoas que ajudam a vender o seu negócio. Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados. Gerentes de Marketing: para desenvolver planos de marketing. Executivos de alto nível: para aprovar e alocar recursos. Fornecedores: para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria prima. Gente talentosa: que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa. A própria empresa: para comunicação interna com os empregados. Os clientes potenciais: para vender o produto/serviço. Por essa razão é tão importante escrever um Plano de Negócios para o reposicionamento da Clínica Odontológica.

Projetos segundo Paul Campbell Dinsmore (2003) permeiam todas as organizações, pois são instrumentos fundamentais para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços.

O plano de negócios é um documento usado para descrever seu negócio. As seções que compõem um Plano de Negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Um Plano de Negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez 10-12 páginas. Muitas seções podem ser mais curtas que outras e até ser menor que uma única página de papel. Mas para se chegar ao formato final geralmente são feitas muitas versões e revisões do Plano até que esteja adequado ao público alvo do mesmo. Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, porém, qualquer Plano de Negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do Plano de Negócios entender como sua empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. . Seu formato é obtido a partir da análise de várias publicações, artigos, livros e Planos de Negócios reais utilizados por várias empresas. Essa proposta de estrutura é a que melhor se aplica à situação geral da Clínica Odontológica em questão.

O Plano de Negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas.



Este padrão de estrutura está definido com base em estudos e observação de Planos de Negócios de empresas reais.

A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes. É a primeira a ser visualizada por quem lê o seu Plano de Negócios, devendo portanto ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

O sumário deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra.

O Sumário Executivo é a principal seção do seu Plano de Negócios. Através do Sumário Executivo é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o seu Plano de Negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam em seu Plano de Negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do seu Plano de Negócios e explicitar qual o objetivo do Plano de Negócios em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita. - Planejamento Estratégico do Negócio A seção de planejamento estratégico é onde você define os rumos de sua empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão de sua empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações de sua empresa.

Nesta seção você deve descrever sua empresa, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.

Nesta seção do seu Plano de Negócios você deve descrever quais são seus produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

Na seção de Análise de Mercado, você deverá mostrar que conhece muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

O Plano de Marketing apresenta como você pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas de sua empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc. - Anexos Esta seção deve conter todas as informações que você julgar relevantes para o melhor entendimento de seu Plano de Negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que você não pode esquecer de incluir é a relação dos curriculum vitae dos sócios da empresa. Você poderá anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que você realizou, material de divulgação de seu negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

Não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas para o Plano de Negócios. O que se recomenda é escrever o Plano de Negócios de acordo com as necessidades do público alvo que lerá o Plano de Negócios. Se o leitor for um gerente de banco ou um investidor, por exemplo, ele dará mais ênfase para a parte financeira do plano. Se o leitor for uma instituição de fomento ou governamental, esta enfocará porque você está requisitando a quantidade de recursos solicitada, onde aplicará e como a empresa retornará o capital investido. Se for um parceiro, este atentarà mais para a sua análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Se for um fornecedor, este atentarà para a saúde financeira de sua empresa, sua carteira de clientes, o crescimento do seu negócio. Enfim, a estratégia e a quantidade de páginas do Plano de Negócios depende de qual será o seu público alvo. Mas, para auxiliá-lo nesta tarefa, a seguir encontra-se uma descrição dos possíveis tipos e tamanhos de um Plano de Negócios.

*Plano de Negócios Completo:* é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar uma visão completa do seu negócio. Pode variar de 15 a 40 páginas.

*Plano de Negócios Resumido:* é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um Plano de Negócios Completo. Deve mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento e deverá focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas.

*Plano de Negócios Operacional:* é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários. Independente do tamanho e tipo do Plano de Negócios, sua estrutura deve conter as seções anteriormente apresentadas.

### **3. METODOLOGIA**

O trabalho realizado, iniciou-se a partir de uma preocupação com o cliente, algo que as pessoas sentem falta e realmente o mercado não disponibiliza. A partir daí, pesquisas de campo foram direcionadas a fim de tornar viável a execução do projeto. Através de questionários tornou-se possível avaliar a preferência dos consumidores.

Os questionários formam entregues individualmente para uma amostra de 130 colaboradores que residem próximos ao bairro da Clínica Odontológica.

Para a realização da análise quantitativa dos dados e a confecção de gráficos, utilizou-se como ferramentas o software de Microsoft Excel. Assim, pode-se coletar informações que contribuíram na elaboração da análise qualitativa do trabalho.

### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Este projeto visa atender as necessidades do cliente em se tratando de uma Clínica Odontológica. Buscando mostrar o diferencial da qualidade no atendimento, conforto, e a praticidade de realizar todos os procedimentos em um mesmo local, sendo voltado para os clientes classes A e B. Para este procedimento foi utilizado pesquisa bibliográfica, pesquisa pela Internet, órgãos governamentais como IBGE e IPPUC.

Em seguida foram realizadas pesquisas quantitativas e qualitativas através de questionário realizado com clientes, concorrentes e fornecedores.

### **3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS**

As pesquisas de campo utilizadas para a coleta de dados neste projeto foram duas: a exploratória qualitativa e a quantitativa.

A pesquisa qualitativa foi realizada através de abordagem direta com os clientes, fornecedores e concorrentes, contendo perguntas fechadas:

- Clientes - faixa etária, nível de escolaridade, renda, periodicidade ao dentista.
- Fornecedores - prazo de entrega, preços praticados, forma de pagamento.
- Concorrentes - quantas clínicas tem no mercado, tempo de mercado, quantidade de pacientes e tipo de atendimentos.

### **3.3 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

A pesquisa foi focalizada para definir a demanda de clientes e também aceitação de uma Clínica Odontológica realizando todos os trabalhos.

Através de dados coletados estabelecendo nicho de mercado, público alvo, analisando as ameaças e oportunidades.

### **3.4 PLANO DE TRATAMENTO DE DADOS**

Os dados coletados foram aplicados em tabelas utilizando ferramentas da Microsoft tais como: Excel, Word, Power Point e Internet Explorer.

Os gráficos representam os resultados obtidos através das pesquisas.

### **3.5 LIMITAÇÕES DO PROJETO**

A principal dificuldade encontrada para a realização do projeto, foi em relação aos concorrentes, a informação sendo bastante variada foi difícil encontrar um parâmetro para estabelecer uma comparação.

## **4. HISTÓRICO DO SERVIÇO**

O que nos chega sobre dentes nesse período são referências encontradas em texto descobertos em escavações. O mais antigo é um texto sumeriano (5000 - 3500 aC), denominado "Lenda do verme", descoberto nas cercanias do Vale do Eufrates. Geralmente a história diversifica esses achados pelas diferentes civilizações com a descoberta do Código de Hamurabi (2300-2250 aC), todos com referências a problemas dentários e terapêuticas diversas indicadas.

Assim, as civilizações assírio-babilônica, egípcia, grega, etrusca, romana e árabe deram amostras cabais de que algo se fazia para consertar dentes estragados.

As primeiras referências a dentistas no Brasil datam do século XVII, a partir da carta régia de 09.11.1629, que autoriza e fiscaliza as pessoas que tiravam dentes, quase sempre os barbeiros. No entanto, a primeira pessoa a ser citada como entendido em dentes é Joaquim José da Silva Xavier, o Tiradentes.

Os meios de comunicação expandiram-se, os livros foram traduzidos. O conceito de higiene aliou-se ao de prevenção. Além dos serviços médicos, os ambulatórios os hospitais do Serviço Público passaram a contar com seus consultórios dentários, o mesmo acontecendo com as escolas primárias. Os consultórios se transformaram em Serviços com autonomia. O dentista é integrado ao complexo assistencial, transformando-se em um elemento da "equipe de saúde".

Acusada de elitista, a odontologia particular hoje se encontra presa entre os que não têm recursos para sustentar um tratamento de alto custo e as exigências de uma pouca clientela que acompanha os progressos da ciência.

Segundo fontes do próprio governo, 45% da população, com cerca de 1.300.000.000 de dentes cariados, não tem acesso ao tratamento dentário. O governo, porém, hesita em dar tratamento integral à comunidade, porque sabe dos altos custos financeiros que exigem a sua instalação e sua manutenção. Os convênios e credenciamentos geralmente são influenciados por conotações políticas e, portanto, pecam pela diferença de objetivos. Por outro lado, a fiscalização desses convênios é muito difícil.

A socialização traz problemas que se refletem no comportamento do profissional, tornando-o um funcionário do governo sem perspectivas, eternamente preso à sua máquina de extrações e obturações.

Tenta-se assim trazer para os novos profissionais programas administrativos para que desta forma a sua inserção no mercado atual se destaque através de uma visão empresarial.

#### **4.1 DESCRIÇÃO DO SERVIÇO NO PLANO DE NEGÓCIOS**

Na Clínica Odontológica a prestação de serviço terá como diferencial a pontualidade no atendimento, horários flexíveis, dispondo de atendentes capacitadas, profissionais com experiências comprovadas no mercado, ambiente agradável, um espaço especialmente para a área de odontopediatria, obedecendo todas as regras da vigilância sanitária e do conselho federal de odontologia.

#### **4.2 SERVIÇOS**

Os serviços oferecidos abrangem todas as especialidades da odontologia utilizando métodos e tecnologia conceituados no mercado.

- Odontopediatria: os atendimentos serão realizados de forma lúdica e demonstrativa para uma melhor aceitação do tratamento.

- Implantodontia: os pacientes poderão concluir seus tratamentos em menor espaço de tempo devido as facilidades e modernidades dos materiais oferecidos.
- Prótese: a clínica disponibilizará um mini laboratório aonde os trabalhos serão mais precisos devido a presença de um técnico durante os procedimentos.
- Cirurgia: será realizada utilizando modernos equipamentos, onde o paciente sairá medicado, tendo uma supervisão de 24 horas.
- Endodontia: os tratamentos de canais serão realizados por profissional especialista concluindo alguns casos em apenas uma sessão.
- Ortodontia: todos os pacientes serão avaliados pelo ortodontista orientando a necessidade de tratamentos oclusais e ou ortodontia .

Fornecendo um serviço inovador na qual o paciente liga para clínica e assim buscamos em qualquer lugar facilitando ao máximo a vinda do paciente até a clínica sem nenhum custo.

Com esta posição a clinica objetiva fidelizar seus pacientes, trazendo para os mesmos uma maior comodidade na realização de todos os tratamentos odontológicos.

## **5. O MERCADO POTENCIAL A OPORTUNIDADE**

A clínica atende atualmente públicos da classe B e C, que se apresentam fiéis, totalizando 1100 pacientes. Devido a grande concorrência a clínica sentiu necessidade de fazer um reposicionamento através de um plano de negócios, buscando atingir num período de cinco anos o dobro de pacientes potenciais.

A clínica observou que os pacientes necessitavam de certos tratamentos não oferecidos até o momento. Desta forma identificou uma grande oportunidade em agregar novos profissionais com novas especialidades satisfazendo e fidelizando seus pacientes oferecendo uma odontologia sem dor e de qualidade.

Com isto realizou coleta de dados para a pesquisa de mercado. A pesquisa foi realizada em janeiro/fevereiro de 2004, por meio de questionário com 12 perguntas fechadas, aplicado numa amostra de 130 pessoas, nos bairros próxima á clínica, na faixa etária entre 15 a 75 anos.

Através dos questionários desenvolvidos, constatou-se o grau de conhecimento e interesse dos clientes em relação a clínica.

Os questionários, segundo Fauze Majib Mattar (1999) são instrumentos por meio do qual se faz a coleta das unidades estatísticas, destinado a pesquisas em grupo. Esse tipo de questionário permite chegar a resultados mais próximos do real.

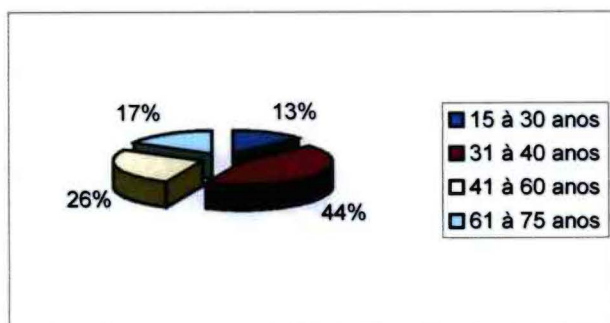
Deve ser breve e conciso, evitando a possibilidade de respostas ambíguas. Estas devem ser via de regra: sim, não ou números. Deve-se evitar termos pouco conhecidos e não fazer perguntas difíceis ou trabalhosas para responder.

## 6. TABULAÇÕES E ANÁLISE DA PESQUISA

01) Qual a sua idade?

1) 15 à 30 anos	13
2) 31 à 40 anos	56
3) 41 à 60 anos	34
4) 61 à 75 anos	22

Gráfico 1 - Faixa Etária

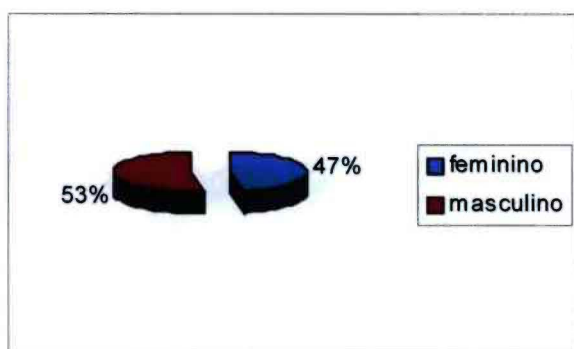




## 2) Qual é o seu sexo?

1) Feminino	61
2) Masculino	69

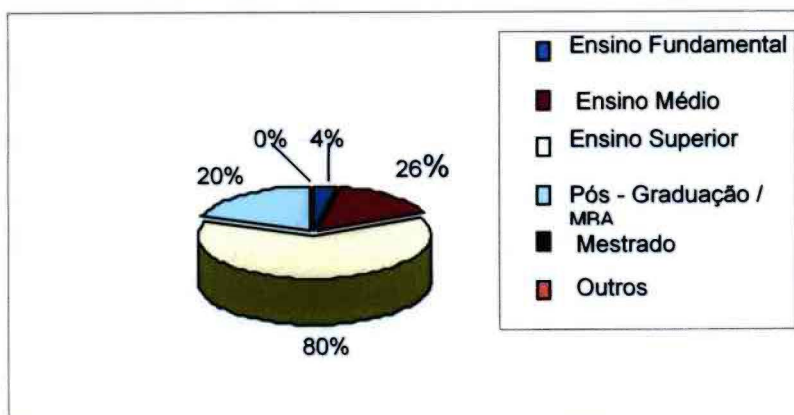
Gráfico 2 – Sexo



## 03) Nível de escolaridade?

1) Ensino Fundamental	4
2) Ensino Médio	20
3) Ensino Superior	80
4) Pós - Graduação / MBA	26
5) Mestrado	0
6) Outros	0

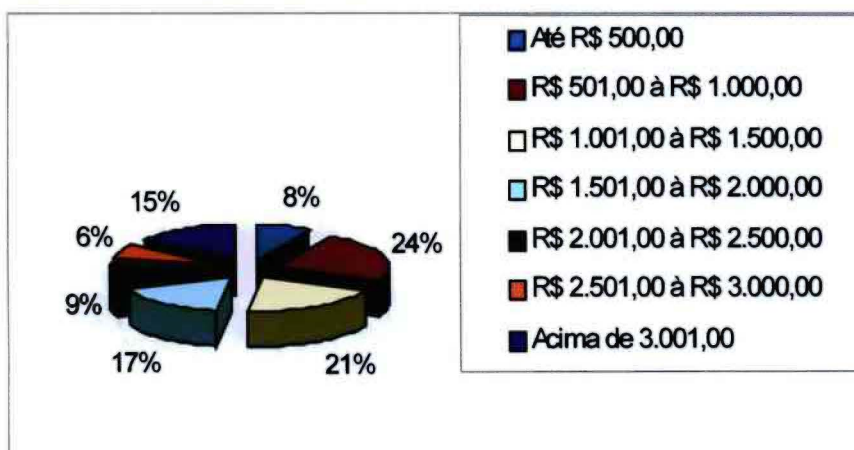
Gráfico 3 – Escolaridade



04) Qual a sua renda mensal?

1) Até R\$ 500,00	10
2) R\$ 501,00 à R\$ 1.000,00	12
3) R\$ 1.001,00 à R\$ 1.500,00	22
4) R\$ 1.501,00 à R\$ 2.000,00	27
5) R\$ 2.001,00 à R\$ 2.500,00	8
6) R\$ 2.501,00 à R\$ 3.000,00	31
7) Acima de 3.001,00	20

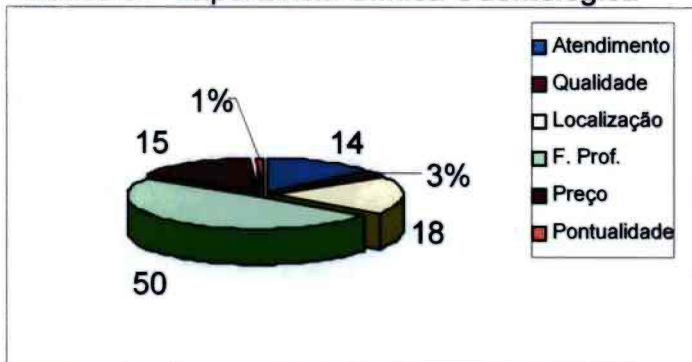
Gráfico 4 – Renda Mensal



05) Na sua opinião o que você acha mais importante numa Clínica Odontológica?

1) Atendimento	18
2) Qualidade	3
3) Localização	24
4) Formação Profissional	64
5) Preço	20
6) Pontualidade	1

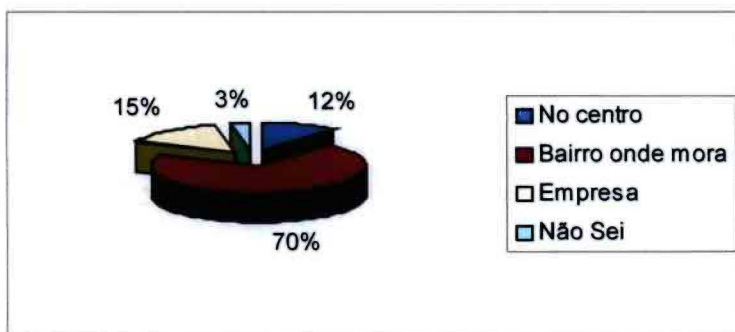
Gráfico 5 – Importância Clínica Odontológica



06) Para você qual o lugar ideal para abertura de uma Clínica Odontológica?

- |                     |    |
|---------------------|----|
| 1) No centro        | 15 |
| 2) Bairro onde mora | 91 |
| 3) Empresa          | 20 |
| 4) Não Sei          | 4  |

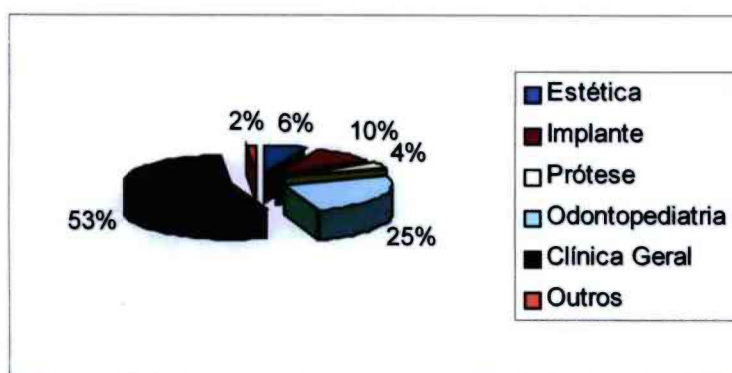
Gráfico 6 – Lugar Ideal para de uma Clínica Odontológica



07) Para você que tipo de Clínica Odontológica (especializada) falta no bairro onde mora?

1) Estética	8
2) Implante	13
3) Prótese	5
4) Odontopediatria	32
5) Clínica Geral	70
6) Outros	2

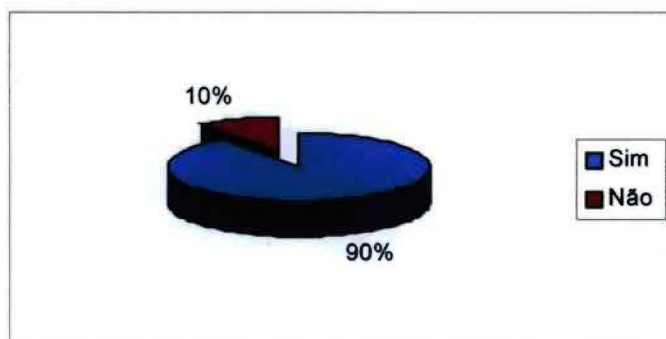
Gráfico 7 - Clínica falta no bairro



08) Você gostaria de receber carta ou telefonema para retorno a cada seis meses?

1) Sim	90
2) Não	10

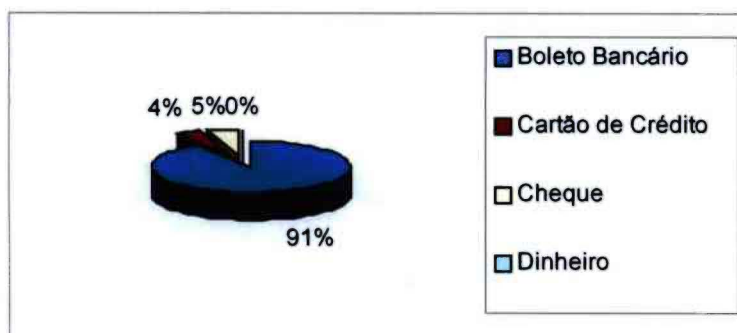
Gráfico 8 – Aceitação cartas ou telefonemas



09) Qual a forma de pagamento mais fácil?

1) Boleto Bancário	118
2) Cartão de Crédito	5
3) Cheque	7
4) Dinheiro	0

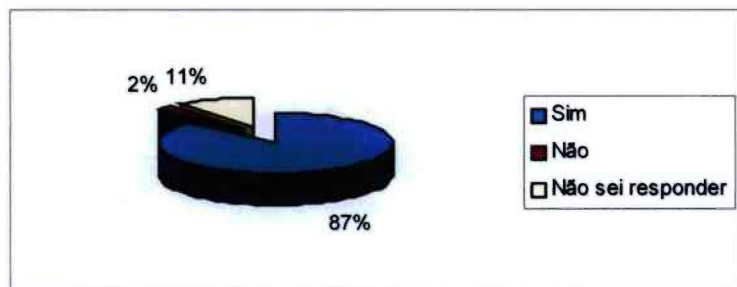
Gráfico 9 – Forma de Pagamento



10) Para você o tratamento odontológico é importante?

1) Sim	113
2) Não	3
3) Não sei responder	14

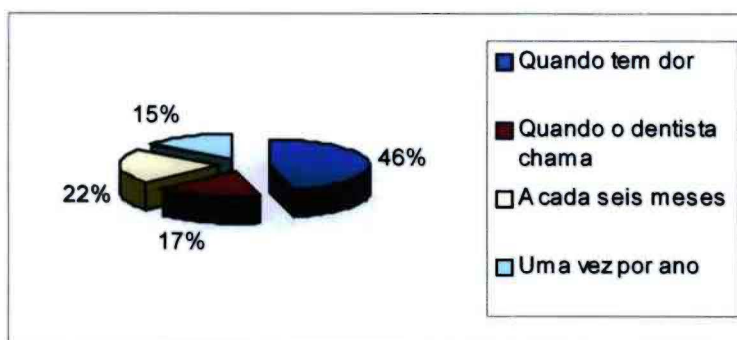
Gráfico 10 – Tratamento Odontológico importante



11) Quando você vai ao dentista?

1) Quando tem dor	60
2) Quando o dentista chama	22
3) A cada seis meses	28
4) Uma vez por ano	20

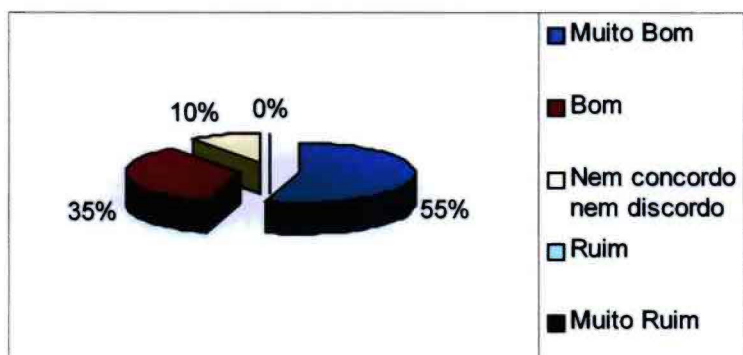
Gráfico 11 – Quando você vai ao dentista.



12) O que você acha da Clínica Odontológica oferecer um serviço de transporte gratuito?

1) Muito Bom	71
2) Bom	46
3) Nem concordo nem discordo	13
4) Ruim	0
5) Muito Ruim	0

Gráfico 12 – Serviço Gratuito





De acordo com a pesquisa realizada, a clínica conclui que o seu reposicionamento é necessário e viável, devido a região não apresentar uma clínica qualificada e especializada em todas as áreas da odontologia.

## 7. ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO

A Clínica Odontológica inovará através de equipamentos modernos, buscando sempre o conforto e a satisfação do cliente. Pensando nisso ela disponibilizará espaços apresentados a seguir.



Na clínica, enquanto você faz o seu tratamento odontológico, você desfruta de um massageador colocado no assento da cadeira que serve como anti-stress e relaxante muscular.



Na clínica, o paciente aguarda o atendimento na sala de espera com conforto e comodidade.



Este espaço foi criado para as crianças se distraírem e terem mais vontade de ir ao dentista. Nele seus filhos se divertem com TV a cabo, vídeo game e vídeo-cassete.



Na clínica os pacientes poderão assistir em uma tela plana de 17" acoplada a cadeira odontológica todos os procedimentos realizados em sua consulta. Se preferir assista um DVD ou seu canal de TV favorito.

O objetivo da clínica é buscar sempre novas tecnologias, aprimoramento profissional, materiais de última geração e equipamentos que nos possibilitam dar o melhor atendimento aos clientes.

## 8. PLANO DE MARKETING

**Ramo:** A Clínica Odontológica, através do capital que possui, pretende investir em tecnologia para competir de forma inovadora num mercado com muitos concorrentes. A vantagem diferencial competitiva da clínica é a prestação de serviço. A maior parte das clínicas existentes no mercado não possuem muita estrutura e tecnologia não obtendo dessa forma qualidade para os seus serviços. O setor odontológico é bem competitivo, mas somente se destacam quem vender melhor, ou seja, apresentar um atendimento diferenciado e com qualidade superior.

**Visão:** A Clínica Odontológica uma referência em serviços com qualidade.

**Missão:** Satisfazer as necessidades dos pacientes, contribuindo com a saúde e o bem estar.

**Valores:** Conhecimento, Confiabilidade, Agilidade e Respeito, Fidelidade.

**Principais Princípios:** Atender de forma cordial, sem restrições ou preconceitos. Respeitar a opinião dos pacientes e aceitar as críticas e elogios sempre como uma contribuição para melhoria do atendimento e oferecer o mais volume de informação sobre os tratamentos ofertados.



A Clínica Odontológica utilizará no primeiro ano, ferramentas de divulgação, apenas *folders*, mídia digital e anúncio em cadernos de cultura de jornais e na Revista Veja Regional, através de uma assessoria de marketing.

Segundo Arnaldo Sant'ana (1996), os *Folders* são umas das ferramentas mais usadas, classificando-se como propaganda, onde a comunicação é escrita para maior retenção e leitura formadora de opinião, baseada em características demográficas e por vezes nas psicográficas. Já a mídia digital, atende a um público muito amplo, a princípio não possui direcionamento, uma vez que qualquer pessoa pode entrar no site. Porém esse tipo de abordagem é muito positiva pois há uma procura grande por interessados no assunto.

## 8.1 DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING

O plano de marketing é o documento que resume o planejamento de marketing. Este, por sua vez, é um processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais cujo o foco central é a verdadeira satisfação do consumidor, segundo Vicente Ambrosio (2002).

**Marca:**

*Clínica Odontológica  
Sorriso Saudável*

**Segmentação:** O público define-se como homens, mulheres e crianças, de todas as idades, classe A/B.

O planejamento é direcionado para pessoas que não tem o hábito de ir ao dentista regularmente, ou que só vão ao dentista quando estão com dor. Através do reposicionamento além dos serviços oferecidos a clínica pretende mudar a visão dos clientes mostrando a importância do retorno a cada seis meses.

**Concorrência:** Pelos números divulgados em Agosto de 2001, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), obtidos pelo Censo Demográfico 2000, a população brasileira ultrapassou a casa dos 169.500.000 habitantes.

Cruzando os dados obtidos, podemos chegar a uma relação bem próxima à um Cirurgião-dentista para cada 1000 habitantes.

Com os números oficiais divulgados pelo CFO e IBGE, foi elaborado um gráfico sobre a relação CD/habitante em cada estado, constatando que, no Brasil, o número de profissionais é muito maior que o necessário e sua distribuição insatisfatória.

Através dos dados abaixo verificamos o número de concorrentes no estado do Paraná.

**Número de CDs em atuação ..... 11.873**

**Número de Especialistas ..... 3.059**

Tabela 1 - Profissionais registrados:

1.	CTBMF	<b>118</b>
2.	Dentística Restauradora	<b>242</b>
3.	Endodontia	<b>493</b>
4.	Odontologia Legal	<b>25</b>
5.	Saúde Coletiva	<b>21</b>
6.	Odontopediatria	<b>457</b>
7.	Ortodontia e Ortopedia Facial	<b>486</b>
8.	Patologia Bucal	<b>10</b>
9.	Periodontia	<b>427</b>
10.	Protese Dentária	<b>320</b>
11.	Radiologia	<b>194</b>
12.	Implantodontia	<b>90</b>
13.	Estomatologia	<b>7</b>
14.	Ortodontia	<b>6</b>
15.	Disf. Temporo-Mandibular e Dor-Orofacial	<b>40</b>
16.	Odontologia No Trabalho	<b>3</b>
17.	Pacientes com Necessidades Especiais	<b>13</b>
18.	Odontogeriatrics	<b>5</b>
19.	Ortopedia Funcional do Maxilares	<b>102</b>

**Número de TPDs ..... 688**

**Número de THDs ..... 570**

**Número de ACDs ..... 2.600**

**Número de APDs ..... 250**

**Número de Clínicas ..... 607**

**Número de Lab. de Protese Dentária ..... 47**



Podemos verificar abaixo o número de cirurgiões-dentistas por habitante na cidade de Curitiba.

MUNICÍPIO	CD	HABITANTES	HABITANTE POR CD
CURITIBA	4473	1.587.315	355

Fonte: Banco de dados CRO-PR / 01-06-2004

**Fornecedores:** A clínica possui fornecedores de forma que cada um deles supre a necessidade em áreas diferentes.



Os fornecedores da clínica foram selecionados pela facilidade de pagamento, preços acessíveis, entrega rápida, disponibilidade na aquisição de produtos importados e horários flexíveis.

## 9. ESTRATÉGIA DE MARKETING

**Serviço:** Na realidade o produto da clínica é a prestação de serviço oferecido. Com isso a clínica pretende atender cada vez melhor os seus clientes para que os mesmos se tornem fiéis e indiquem a clínica através do marketing mais conhecido por todos o boca-boca.

O grande diferencial da clínica será o atendimento de todas as áreas odontológicas em um só lugar além da qualidade no atendimento e o bem estar dos clientes, visando a sua confiabilidade e fidelização.

**Tecnologia:** A clínica implantará alta tecnologia, sempre procurando inovar através das informações obtidas fora do Brasil. A Clínica Odontológica será a primeira a implantar uma odontologia completa numa mesma estrutura física na região.

Utilizará programas avançados de computador, demonstrando técnicas e casos clínicos concluídos de forma clara e inovadora para o paciente.

Nas atividades estéticas se utilizará o aparelho de laser para clareamentos dentários, um dos grandes diferenciais da clínica. Os materiais utilizados serão de alta precisão garantindo padrões de excelência como: Resinas importadas, adesivos dual, siliconas de moldagem com alta resolução, géis clareadores utilizados em apenas uma sessão.

Para uma maior segurança de seus pacientes, a clínica implantará porteiro eletrônico com câmera externa além de serem anunciados pelo interfone na portaria do prédio. Para cirurgias com maior precisão e pós-operatório sem dor se utilizará bisturi elétrico, e aparelho de laser terapia.

**Ponto:** Segundo Cristovam Buarque (1984), o estudo do mercado determina a capacidade que a economia tem para absorver o produto em estudo, e estima a evolução futura dessa capacidade de absorção durante a vida do projeto.

Segundo pesquisa junto ao IBGE, a localização da clínica é favorável devido ao crescimento dos bairros próximos e por não apresentar concorrentes próximos que atendam todas as necessidades dos pacientes.

A localização deve prever os benefícios do projeto e as instalações deve atender de forma prática e simples o público, segundo Irã Dudeque (2001).

**Preço:** Os preços praticados serão mais baixos que os nossos concorrentes para que dessa forma inicialmente a clínica consiga atingir o público alvo.

Mensalmente faremos uma promoção referente aos serviços oferecidos, de acordo com os preços fornecidos pelos nossos fornecedores e seguindo as normas do código de ética.

**Promoção (comunicação):** A clínica utilizará como forma de comunicação a mídia eletrônica, digital, marketing direto, mídia impressa, e também participará de congressos, feiras e eventos, dando maior ênfase para o marketing boca-a-boca.

Na mídia digital, o site apresentará os serviços (resultados antes e depois), dicas e sugestões sobre higiene bucal, escovas dentais, e tudo sobre os produtos relacionadas a odontologia. Semestralmente serão lançadas mala direta por e-mail, dando a dica do semestre e quais as promoções oferecidas no mês.

A clínica ainda contará com o programa de fidelidade, no qual o paciente ser beneficiado com um serviço de sua necessidade.

#### Custos para o Sistema de Marketing e Logística de Distribuição

A tabela a seguir, mostra mês a mês as quantidades (unidades) estimadas e projeção de 5 anos:

Tabela 2 – Quantidade Marketing Mensal

	Mês I	Mês II	Mês III	Mês IV	Mês V	Mês VI	Mês VII	Mês VIII	Mês IX	Mês X	Mês XI	Mês XII
Folders		5.000		5.000		5.000		5.000		5.000		5.000
Mala Direta						1						1
Veja Regional	1										1	

Fonte: Projeto

Tabela 3 – Quantidade Marketing Anual

	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Folders	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Mala Direta	2	2	2	2	2
Veja Regional	2	2	2	2	2

Fonte: Projeto

Os quadros a seguir mostra os valores em reais, totalizando aproximadamente o gasto para o primeiro ano de R\$ 11.130,00.

Tabela 4 - Projeção de valores em Reais para cinco anos. Inflação de 10% aa

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total Anual
Folders		1355,00		1355,00		1355,00		1355,00		1355,00		1355,00	8.130,00
Mala Direta						100,00						100,00	200,00
Criação Site Veja	2000,00					500,00							2.500,00
Regional	400,00											400,00	800,00
													<b>Total</b> <b>10.830,00</b>

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Folders	8.130,00	8.943,00	9.837,30	10.821,03	11.903,13
Mala Direta	200,00	220,00	242,00	266,20	292,82
Manunt Site Veja	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Regional	800,00	880,00	968,00	1.064,80	1.171,28

## 10. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Segundo Vicente Ambrosio (2002), os pontos fortes e pontos fracos referem-se diretamente a organização, ou seja, aos fatores internos.

### ➤ Pontos Fortes:

- Localização privilegiada, situada em um bairro nobre com fácil acesso e estacionamento próprio;
- Equipe de funcionários em constante atualização através de treinamentos para um eficiente atendimento;
- Proporciona um ambiente agradável, sofisticado contribuindo para fidelização;
- Os serviços oferecidos na clínica são diferenciados por ter profissionais especializados para cada área, ganhando com isso a confiança dos pacientes;
- O reposicionamento da clínica, tem um grande grau de aceitação pelos clientes de modo que os mesmos tem a comodidade de fazer todos os tipos de tratamentos em um só lugar.

### ➤ Pontos Fracos:

- a. Em Curitiba o grande número de faculdades de odontologia faz o mercado ficar cada vez mais competitivo, tornando cada vez mais difícil conseguir clientes fiéis;
- b. A população deve se conscientizar da importância de ir ao dentista regularmente, com isso a clínica deverá fazer um marketing avançado para mostrar aos seus pacientes essa importância;
- c. O grande número de clínicas populares, dificulta o trabalho, pois as mesmas diminuem o preço fazendo um trabalho não adequado e qualidade desejável.

As oportunidades e ameaças estão diretamente ligadas a fatores externos, ligadas ao mercado, segundo Vicente Ambrosio (2002).

➤ Oportunidades:

- a. A Clínica odontológica tem uma grande oportunidade de fidelizar seus clientes, uma vez que possui espaço diferenciado para crianças, laboratório de prótese no mesmo local e profissionais qualificados para um excelente atendimento e explicações sobre dúvidas existentes ;
- b. Uma das medidas adotadas para melhorar a comunicação, será o cadastro de clientes no Banco de Dados. Esse cadastro possuirá dados pessoais e e-mail. Semestralmente será lançada mala direta com dicas, serviços e promoções oferecidos na clínica.
- c. 97% da população brasileira têm cáries (Organização mundial da saúde), este dado mostra a importância do reposicionamento da clínica;
- d. 20% da população brasileira nunca visitou um dentista. Esse número sobe para 32% quando falamos de população rural aonde mostra que a clínica tem muitos clientes a conquistar (Organização mundial da saúde)

➤ Ameaças:

- a. Uma ameaça identificada nesse mercado é a oscilação de preços dos produtos importados usados na clínica e muitos concorrentes ;
- b. A instabilidade financeira atual, mostra que a maioria das pessoas só consomem produtos considerados de primeira necessidade como alimentos. No caso da odontologia somente 15% da população brasileira vai ao dentista regularmente, inicia e termina um tratamento odontológico (Organização mundial da saúde).
- c. Os órgãos governamentais não realizam campanhas a longo prazo divulgando a necessidade e importância do tratamento odontológico. Desta forma a população brasileira não possui a consciência real da prevenção de doenças bucais.

Segundo Porter (2002), cenários são previsões que se baseiam num conjunto de hipóteses. O cenário mais provável é aquele que deve ser considerado orientando as ações em busca dos resultados almejados.

O mercado odontológico, apesar da instabilidade do país, segundo as pesquisas com concorrentes e consumidores, apresentam-se em fase crescente, fazendo com que Clínica Odontológica seja bem aceita por seus clientes. Porém culturalmente há uma grande resistência, uma vez que o brasileiro não possui o hábito de ir regularmente ao dentista.

## **11. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL**

Para prestar um serviço de qualidade a Clínica Odontológica necessitará de dois atendentes de consultório odontológico, uma recepcionista, e uma funcionária para serviços gerais para que possam atender os pacientes proporcionando conforto e qualidade.

O processo de seleção da clínica odontológica será através da empresa de Recursos Humanos descrita abaixo:

A RH Center é uma empresa do Grupo De Bernt Entschev que atua na captação e seleção de pessoal. É formada por uma equipe multidisciplinar com experiência nos mais diversos segmentos de mercado. Dispõe de sistema totalmente informatizado que permite agilidade na comunicação com o cliente e facilidade na busca de profissionais pré-selecionados. (Fonte: Rh Center)



Seu princípio de atuação é a busca de profissionais diferenciados que atendam adequadamente aos interesses dos contratantes.

O diferencial do processo de seleção é buscar o profissional desejado utilizando das mais diversas fontes de recrutamento. Os candidatos são selecionados através de entrevista pessoal, aplicação de testes de personalidade e específicos, bem como, técnicas de dinâmica de grupo, sempre que necessário. Uma vez identificado o candidato dentro do perfil, o mesmo é encaminhado com parecer individual contendo informações técnicas, comportamentais, referências pessoais e profissionais.

### 11.1 DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES

A clínica terá além das funções gerenciais dos sócios, atendentes, profissionais autônomos e um atendente de serviços gerais como mostra o organograma e as tabelas de descrição dos cargos.

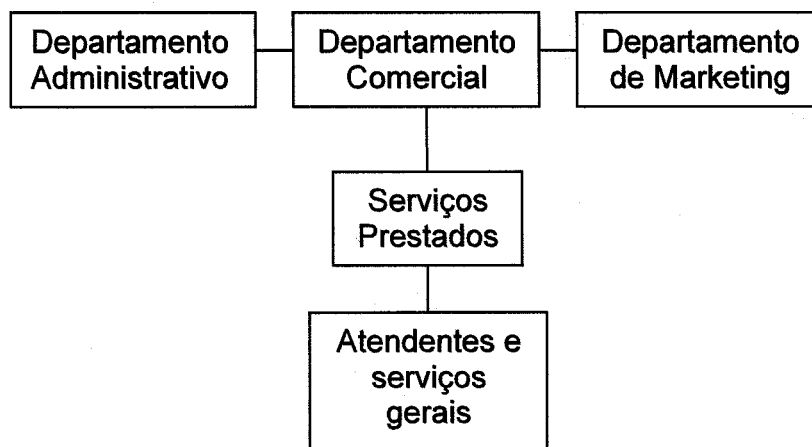


Tabela 5 - Cargo Gerente Administrativo

<b>Cargo: Gerente Administrativo</b>
<b>Departamento:</b> Administrativo
<b>Descrição do Cargo:</b> Gerir a administração dos recursos da empresa, assegurando seu crescimento e lucratividade, bem como suprindo com informações gerenciais, subsidiando-a em análises estratégicas e tomadas de decisões.
<b>Funções:</b> Encaminha documentos contábeis Passa informações a Gerência geral via relatório ou verbalmente Dispõe de atividades cumpridas através de relatórios Participa de reuniões com a Gerência geral Cuida da parte de Recursos Humanos Dispõe de atividades financeiras Efetua pagamentos
<b>Formação:</b> Graduação em Administração de Empresas, conhecimento em outra língua.

Fonte: [www.catho.com.br](http://www.catho.com.br)

Tabela 6 - Cargo de Gerente Comercial

<b>Cargo: Gerente Comercial</b>
<b>Departamento:</b> Compras e Estoque
<b>Descrição do Cargo:</b> Gerenciar as atividades de vendas relativas a estratégias e diretrizes para comercialização dos produtos da empresa. Desenvolver estudos sobre potencial de vendas por região, visando a ampliação do volume de negócios. Acompanhar as atividades dos concorrentes para recomendar alterações dos objetivos, programas e políticas de vendas da empresa.
<b>Funções:</b> Analisa e escolhe os fornecedores Solicita e escolhe as compras Faz encomendas de produtos Negocia a forma de pagamento Analisa a demanda e mantém os estoques Informa a Gerência Geral as decisões tomadas sobre a venda Confere os produtos solicitados, assinando a nota fiscal recebida. Passa para o setor administrativo os valores monetários Envia relatórios completos para a Gerência Geral
<b>Formação:</b> Graduação em Administração de Empresas, Economia, Direito ou Contabilidade. É importante a atualização constante por meio de cursos como: Gerenciamento, Técnicas de Venda, Informática, Relações com o Cliente, Estatística e Controle de Qualidade.

Fonte: [www.catho.com.br](http://www.catho.com.br)

Tabela 7 - Cargo de Gerente de Marketing

<b>Cargo: Gerente de Marketing</b>
<b>Departamento:</b> Marketing
<b>Descrição do Cargo :</b> Coordenar serviços de marketing na empresa, através do desenvolvimento de projetos de novos produtos e serviços, propondo ações de venda interna e externa, merchandising e programas de publicidade e propaganda. Analisar propostas de mídia e editoração de publicações internas e externas, preparando e selecionando matérias para publicação e divulgação em órgãos informativos, visando promover o consumo de produtos e/ou utilização dos serviços oferecidos pela empresa.
<b>Funções:</b> Pesquisar o perfil de seus clientes Efetuar o pós-venda ao seu consumidor e aceita sugestões Divulgar a clínica, eventos, promoções Elaborar o Layout e a decoração interna Divulgar o resultado de satisfação para todos os departamentos internos Analisar o mercado e tomar decisões para aumentar as vendas.
<b>Formação:</b> O Gerente da área de Publicidade e Propaganda deve possuir o Curso Superior em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda ou Propaganda e Marketing. Por ser um mercado competitivo, a realização de cursos de especialização valorizam muito o profissional. É fundamental ler, escrever e falar inglês. Além disso, o espanhol torna-se cada vez mais importante para a área.

Fonte: [www.catho.com.br](http://www.catho.com.br)

Tabela 8 - Cargo para Atendente de Consultório Dentário

<b>Cargo:</b> Atendente de Consultório Dentário
<b>Departamento:</b> Tem por finalidade demonstrar conhecimentos técnicos sobre atendimentos odontológicos.
<b>Descrição do Cargo:</b> Possuir o curso de Atendente de Consultório Dentário, realizado através da Universidade Federal do Paraná e ABO Paraná.
<b>Funções:</b> Demonstrar conhecimentos técnicos sobre tratamento odontológico Esterilizar materiais e equipamentos odontológicos Ter controle dos materiais em estoque Atendimento ao cliente com qualidade Verificar o que o cliente deseja
<b>Formação:</b> Curso Técnico de Atendente de Consultório Dentário, com 2º grau completo.

Fonte: [www.catho.com.br](http://www.catho.com.br)

Tabela 9 - Serviços Gerais

<b>Cargo:</b> Serviços Gerais
<b>Departamento:</b> Clínica Odontológica
<b>Descrição da Função:</b> Executar atividades de limpeza da clínica, organização e serviços externos.
<b>Funções:</b> Limpeza da clínica Compras de materiais de limpeza Serviços Bancários
<b>Formação:</b> Ensino médio completo, experiência em limpeza e trabalho bancário.

Fonte: [www.catho.com.br](http://www.catho.com.br)

## 12. SISTEMA DE REGISTRO DE TRABALHO

Os funcionários da Clínica Odontológica serão registrados conforme os artigos 2º e 3º / 442 da CLT, que descreve o contrato individual de trabalho é o acordo tácito ou expresso, pelo qual uma pessoa física se obriga a prestar serviços não eventuais a outra física ou jurídica, sob direção desta mediante a salário.

### 12.1 JORNADA DE TRABALHO

Horário de trabalho é o período de tempo durante o qual o trabalhador tem a obrigação de colocar ao dispor da entidade patronal a sua força de trabalho, manual ou intelectual.(fonte: [www.expressoemprego.pt](http://www.expressoemprego.pt))

Compete a Clínica Odontológica estabelecer o horário do trabalho do pessoal ao seu serviço, dentro dos condicionamentos legais.

Entende-se por horário de trabalho a determinação das horas do início e do termo do período normal de trabalho diário, bem como dos intervalos de descanso. Segundo o Sindicato das Clínicas Odontológicas a jornada de trabalho deve obedecer a lei estipulada de 44 horas semanais, com direito a 1 hora de almoço (mínimo estabelecido), utilizando o horário inicial das 08:00 as 18:00 horas, de Segunda a Sábado com uma folga semanal.

Na organização dos horários de trabalho, a Clínica Odontológica irá facilitar aos funcionários horários flexíveis permitindo que dêem continuidade aos seus cursos escolares, em especial os de formação técnica ou profissional.

Tabela 10 - Horário de Trabalho

	Horário Entrada	Horário Saída
Funcionário 1	08:00	17:00
Funcionário 2	09:00	18:00
Serviços Gerais	07:00	15:00

### 13. BENEFÍCIOS E GARANTIAS

#### Benefícios Previdenciários

As leis de trabalho têm como objetivo, garantir os direitos do funcionário sendo importante conhece-las, tem o objetivo de apresentar os aspectos dos direitos e benefícios previdenciários. As leis do trabalho estabelecem diversas regras e condições, juntamente com outras normas e regulamentos complementares, os princípios trabalhistas vigentes em nosso país.

Um dos direitos fundamentais do empregado é o registro na carteira, através de seu empregador, com veracidade e realidade, comprovando o acordo trabalhista entre as partes. A partir desse registro, o empregado tem direito a receber o seu salário, depósito de fundo de garantia por tempo de serviço.

Criado em 1966 o F.G.T.S., que significa Fundo de Garantia por tempo de serviço, implementado em 26 de Janeiro de 1967, criou-se um sistema alternativo, em que cada novo emprego, o empregado optava pelo regime de sua preferência: da Estabilidade ou do Fundo de Garantia por tempo de Serviço.

Em 1988 a Constituição Federal tornou obrigatória a adesão de todos os trabalhadores ao Sistema de Fundo de Garantia. Com isso revogou a estabilidade que o empregado obtinha ao complementar dez anos de atividade na mesma empresa. Determinou a proteção contra as dispensas arbitrárias ou sem justa causa fizesse através da indenização e de outros meios.

O empregado tem direito ao recolhimento do seu INSS, que lhe dará a garantia previdenciária para sua aposentadoria, seja qual for a forma (por tempo de serviço, invalidez total ou permanente , e a pensão de seus dependentes, em caso de falecimento do titular). Durante o exercício de suas atividades, o empregado tem direito também, a férias e 13º salário. As férias correspondem equivalente a um salário após um ano de atividade ou em sua parte que corresponde ( 1/12 ao mês trabalhando), no caso de dispensa sem justa causa, ao valor apurado é acrescentado 30% como gratificação de férias. O 13º salário corresponde um salário a mais por ano trabalhado,

em caso de dispensa sem justa causa , o funcionário tem direito a parcela referente aos meses trabalhados(1/12), como gratificação de final de ano.

O vale transporte é um benefício oferecido aos empregados, a lei regula e determina que os empregados que moram mais de 500 metros da empresa tenha o direito ao este benefício, devido a sua locomoção para o trabalho, que é concedido integralmente e a empresa podem descontar até 6% do valor do salário integral em sua folha de pagamento.

Cestas básicas, seguro de vida em grupo, assistência médica em convênios com a empresa, são benefícios não obrigatórios.

### Benefícios sociais

Sua origem está na gradativa conscientização da responsabilidade social da empresa, constituem-se em atividades voltadas para a preservação físicas e mentais dos seus empregados.

### Benefícios legais

São exigidos pela Legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva entre os sindicatos, como: 13º salário, férias, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho, auxílio doença, salário família, salário maternidade, horas extras, adicional noturno entre outros; sendo alguns pagos pela empresa, enquanto outros pagos pelos órgão previdenciários .

Benefícios espontâneos, concedidos e concedidos por liberdade das empresas, não são exigidos por lei como: seguro de vida, vale refeições, empréstimos, assistência médico-hospitalar e odontológica mediante convênio, complementação de aposentadoria.



## **14. IMPORTÂNCIA ODONTO-LEGAL NA PRÁTICA CLÍNICA**

O artigo 1545 do Código Civil Brasileiro permite que qualquer paciente que se sentir prejudicado em seu tratamento possa mover uma ação contra o cirurgião-dentista na área cível.

O artigo 1545 do Código Civil Brasileiro permite que qualquer paciente que se sentir prejudicado em seu tratamento possa mover uma ação contra o cirurgião-dentista na área cível.

A Clínica Odontológica, trabalhará com honestidade de propósito, sempre esclarecendo o paciente quanto ao plano de tratamento e fornecendo noções das técnicas a serem empregadas. Lembrando que, o espaço de tempo durante o qual o paciente pode entrar com um processo contra o cirurgião dentista é de vinte anos após a realização do tratamento, sendo prudente guardar a documentação por esse período.

A Clínica pretende realizar seus trabalhos com êxito e estar devidamente documentada para provar seus feitos e não ter problemas com ações legais, alcançando assim plena realização profissional e o que é mais importante, literalmente, sem "dores de cabeça".

### **14.1 SISTEMA DE AVALIAÇÃO**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada funcionário está desempenhando seu papel dentro da empresa, o quanto está, ou não, correspondendo ao que ela espera seja realizado na função que ocupa. Esta avaliação somente trará benefícios se inserida num processo de avaliação e desempenho e se este processo fizer parte do dia-a-dia tanto do avaliado quanto do avaliador. (Fonte: [www.catho.com.br](http://www.catho.com.br))

Os funcionários da Clínica serão avaliados na forma de observação na qual os gerentes estarão observando o seu modo de atendimento com os clientes, a atenção o cuidado e a forma de apresentação dos produtos da loja e também através de pesquisa e sugestões dos clientes.

## **15. DISPONIBILIDADE DE MÃO-DE-OBRA NO LOCAL**

O processo de seleção da Clínica, será feito pela empresa de recursos humanos citada acima, sendo uma das exigências que os candidatos residam nas regiões próximas a clínica, para facilitar seu acesso ao emprego.

### **15.1 CUSTOS DA MÃO-DE-OBRA**

Com base no Sindicato dos trabalhadores de clínicas odontológicas situado na Rua Mal. Deodoro 51 conj.703, o piso mínimo estabelecido para atendentes é no valor de R\$ 392,90, além do benefício do vale transporte, e vale refeição.

Com base nos valores acima a Clínica seguirá o que foi estabelecido pelo sindicato dos trabalhadores.

Com esse piso a Clínica Odontológica vai pagar os seguintes impostos: 8% de fundo de garantia e 7,65% de INSS por funcionário no cargo de atendente e 9% para o cargo de gerentes.

Segue as tabelas de mão-de-obra direta e indireta que detalha o salário a ser pago para cada funcionário da empresa (mensal e anual) e o total de encargos que incidem sobre o salário (mensal e anual).

Abaixo a tabela de mão-de-obra.

**Tabela 11****MÃO DE OBRA DIRETA (MENSAL)**

<i>Descrição</i>	<i>MÊS 1</i>	<i>MÊS 2</i>	<i>MÊS 3</i>	<i>MÊS 4</i>	<i>MÊS 5</i>	<i>MÊS 6</i>	<i>MÊS 7</i>	<i>MÊS 8</i>	<i>MÊS 9</i>	<i>MÊS 10</i>	<i>MÊS 11</i>	<i>MÊS 12</i>
1 TOTAL MÃO DE OBRA DIRETA	1.200,60	1.200,60	1.200,60	1.200,60	1.200,60	1.200,60	1.200,60	1.200,60	1.200,60	1.200,60	1.200,60	1.200,60
2 CARGOS MÃO DE OBRA DIRETA												
2.1 Atendente 1	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00
2.2 Atendente 2	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00	392,00
23.Serv. Gerais	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
Encargos Sociais M.O.D	15%	156,60	156,60	156,60	156,60	156,60	156,60	156,60	156,60	156,60	156,60	156,60

**Tabela 12****MÃO DE OBRA DIRETA (ANUAL)**

<i>Descrição</i>	<i>ANO 1</i>	<i>ANO 2</i>	<i>ANO 2</i>	<i>ANO 3</i>	<i>ANO 4</i>	<i>ANO 5</i>
1 TOTAL MÃO DE OBRA DIRETA	14.407,20	15.847,92	17.432,71	19.175,97	21.093,58	23.202,94
2 CARGOS MÃO DE OBRA DIRETA						
2.1 Atendente 1	4.704,00	5.174,40	5.691,84	6.261,02	6.887,13	7.575,84
2.2 Atendente 2	4.704,00	5.174,40	5.691,84	6.261,02	6.887,13	7.575,84
2.3 Serv. Gerais	3.120,00	3.432,00	3.775,20	4.152,72	4.567,99	5.024,79
Encargos Sociais - M.O.D		15%				

Fonte: Projeto

## 16. MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

A Clínica Odontológica vai possuir equipamentos destinados aos tratamentos odontológicos, máquinas para desinfecção, esterilização dos instrumentais e peças que compõem os procedimentos dentários.

Além desses equipamentos a Clínica possuirá equipamentos destinados a área administrativa. Também, um veículo dará apoio nos serviços externos.

A clínica vai possuir os seguintes equipamentos e veículo conforme descritos:



Aparelho de fax, com dimensões de L x A x P 35,5 x 18,5 x 27,5 cm, com tecla de navegação, transmissão programada, resdiscagem automática e conexão para secretária eletrônica.



Também possuirá dois microcomputadores, um na recepção e o outro dentro da clínica para facilitar a orientação ao paciente.



Possuirá um compressor de 630 pés e 120 libras, com caixa protetora acústica para não fazer barulho, deixando mais agradável o atendimento.



Cadeira com dois movimentos automáticos programáveis para o dentista, e com anti-stress, para que o paciente faça o tratamento juntamente com massagem se sentindo relaxado.



SPECTRO 70X  
SELETRONIC PAREDE

Aparelho de RX, instalado na parede, para dar mais espaço e facilidade na hora de tirar um RX do paciente.



AUTOCLAVE 19 L

Autoclave de 19 litros, para esterilização de todos os materiais da clínica, com sistema de vedação da porta em borracha de silicone de alta performance, resistente às variações de temperatura e pressão, com excelente flexibilidade para moldar-se perfeitamente à superfície de contato, evitando vazamentos e dando a garantia da esterilização.



ULTRALED XP

Aparelho fotopolimerizador juntamente com laser para tratamentos de restaurações estéticas e clareamentos.



ASTRONMIX

Aparelho de amálgama digital, com batedor de cápsulas de 4600 oscilações por minuto garantindo melhor homogeneização do amálgama.



Aparelho de profilaxia e raspagem periodontal, composto de ultra-som e jato de bicarbonato, projetado para a remoção do biofilme mineralizado e do biofilme não mineralizado.



Aparelho de ultra-som, para lavagem de materiais, com aquecimento para uma lavagem segura e completa.



Estufa para dar apoio a autoclave na esterilização dos materiais.



Aparelho de revelação de radiografias.



Kit avental + protetor de tireoide + suporte infantil 0,50 mm, para dar mais proteção aos pacientes.

E outros como:

- Armários no escritório e consultório;
- Cadeiras;
- Mesa escritório;
- Freezer;
- Telefone sem fio;
- Banquetas;
- Balcão;
- Luminárias
- Veículo.

A tabela abaixo mostra os valores dos equipamentos da clínica.

Tabela 13 - Custos de aquisição do investimento fixo

DESCRIÇÃO	Quantidade	Valor Unitário	Sub Total
1 Compressor	1	1.800,50	1800,50
2 Cadeira Odontológica	1	8.999,37	8.999,37
3 Estufa	1	678,94	678,94
4 Fotopolemerizador	1	694,20	694,20
5 Aparelho de Raio-X	1	2826,00	2826,00
6 Aparelho de Profilaxia	1	2.050,00	2050,00
7 Amalgamador	1	585,00	585,00
8 Avental de Chumbo	1	380,78	380,78
9 Caixa Preta	1	93,18	93,18
10 Computadores	2	1.990,00	3.980,00
11 Frezeer	1	1.800,00	1.800,00
12 Fax	1	150,00	150,00
13 Telefone sem fio	1	100,00	100,00
14 Mesa Escrivaninha	1	189,00	189,00
15 Cadeira Giratória	1	225,00	225,00
16 Cadeiras Fixas	2	150,00	300,00
17 Banquetas	3	17,55	52,65
18 Balcão	1	389,90	389,90
19 Iluminarias Desiner	10	159,60	1.596,00
20 Veiculo	1	23.300,00	23.300,00
		<b>Total</b>	<b>50.190,52</b>

## 17. DEPRECIÇÃO DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

A depreciação é um procedimento que define um valor que a empresa reconhece como perda, por desgaste, dos recursos utilizados. Para cada recurso é estipulado um percentual de perda por ano, conforme previsão de durabilidade e vida útil. Portanto a depreciação acumulada é a soma dos diferentes itens (Fernando Dolabela).

Tabela 14- Percentuais de Depreciação

Recurso	% / ano
Equipamentos	20%
Moveis e utensílios	10%
Veículos	20%

Fonte: Segredo de Luisa

A Clínica Odontológica terá como seu maior diferencial a prestação de serviço, para isso escolheu seus fornecedores juntamente com as máquinas, veículos e equipamentos pela qualidade, preço e entrega rápida.

## 18. PLANO FINANCEIRO

Para a efetividade dos cálculos de custos, é necessário saber alguns conceitos básicos. Alguns destes conceitos implicam mudanças na forma como a clínica administra sua vida financeira.

É fundamental que a Clínica Odontológica possua uma conta corrente distinta, facilitando assim o controle das entradas e saídas profissionais e em relação as pessoais. Isto também se implica a Clínica Odontológica duas ou mais clínicas, isto é, sempre deve haver uma conta bancária diferente para cada clínica.

As receitas de uma clínica são os pagamentos efetuados pelos pacientes, por sistema de odontologia de grupo (convênios) e através de parceiras com outros profissionais, as despesas profissionais são:

- Aluguel da clínica;
- Salário e encargos de funcionários;



- Equipamentos, instrumentais e, materiais odontológicos comprados;
- Despesas como atualização profissional, tais como congressos, cursos e livros;
- Gastos com marketing, mala direta e etc;
- Outras saídas, diversas, sempre para fins profissionais
- Os salários dos profissionais da clínica;

As entradas e saídas profissionais diferem-se das pessoais que incluem alimentação, IPTU da casa própria, telefone, saúde, crianças, laser e etc.

O salário do profissional, consta como uma saída profissional, logo, uma entrada na conta bancária pessoal do dentista.

Mesmo parecendo lógico, organização e disciplina são fatores fundamentais para o sucesso financeiro da clínica. Isto é , não realizar a separação das contas bancárias significa prejudicar o desenvolvimento contábil da clínica, e ao mesmo tempo gastar mal e âmbito pessoal. Portanto, é necessário que o profissional tenha seu consultório como empresa, administrando-a como tal.

## **18.1 CUSTOS FIXOS E CUSTOS VARIÁVEIS**

Custos fixos são custos que não variam com a variabilidade da atividade escolhida. Isto é, o valor total dos custos permanece praticamente igual, mesmo que a base de volume selecionada como referencial varia. Portanto, não importa se um custo ocorre esporadicamente ou sempre, senão variar conforme o número de procedimentos realizados, continuara sendo fixo.

Os custos fixos são; o aluguel, a reforma do imóvel, o salário dos funcionários. Um exemplo de custo fixo seria o imposto predial e territorial urbano (IPTU), pois este independe do número de procedimentos realizados na clínica. (BACKER & LYLE, 1973)

Por outro lado, a outros tipos de custos, os variáveis, que são o oposto dos fixos, pois dependem do número de consultas ou procedimentos realizados. Estes são diretamente proporcionais ao potencial de atendimento da clínica.

Os custos variáveis são os custos que variam de acordo com os volumes das atividades. Exemplo de custos variáveis em clínicas são; materiais de consumo (não

incluem os instrumentais e os equipamentos); outros materiais e recursos específicos do procedimento em questão tais como protético e imposto de renda. Podem existir outros tipos de custos como os semi-variáveis, estes são os custos que guardam uma relação especial como as alterações da base de volume tomada como referência. São custos que após serem analisados se verifica que possuem uma parte variável que se comporta como se custo variável, fosse uma parte fixa que se comporta com se custo fixo fosse. Estes custos são muitos freqüentes. Um exemplo de custo variável seria a conta de água. Gasta-se mais como água conforme o número de pacientes atendidos (parte variável), porém, mesmo que não haja pacientes, existe um valor mínimo a ser pago (parte fixa). Portanto para facilitar a gestão da clínica o profissional deve padronizar os custos fixos. (BACKER & LYLE,1999).

#### Despesas pré - operacionais

Os itens deste tópico são apresentados em planilhas conforme segue:

Os investimentos iniciais contém três partes: as despesas pré - operacionais; os gastos com e reposicionamento da clínica, ou seja, os investimentos fixos; e os recursos necessários para colocar a empresa em funcionamento até gerar receitas. (Fernando Dolabela).

O investimento inicial da Clínica Odontológica foi definido da seguinte maneira: os investimentos iniciais foram levantados com pesquisa através de orçamentos realizado junto ao mercado. A tabela abaixo detalha os investimentos iniciais da empresa em instalações, equipamentos, móveis e utensílios e veículos.

Tabela 15

<b>INVESTIMENTOS INICIAIS</b>			
Compressor	1	1.800,50	1800,50
Cadeira Odontológica	1	8.999,37	8.999,37
Estufa	1	678,94	678,94
Fotopolemerizador	1	694,20	694,20
Aparelho de Raio-X	1	2826,00	2826,00
Aparelho de Profilaxia	1	2.050,00	2050,00
Amalgamador	1	585,00	585,00
Avental de Chumbo	1	380,78	380,78
Caixa Preta	1	93,18	93,18
Computadores	2	1.990,00	3.980,00

Freezer	1	1.800,00	1.800,00
Fax	1	150,00	150,00
Telefone sem fio	1	100,00	100,00
Mesa Escrivania	1	189,00	189,00
Cadeira Giratória	1	225,00	225,00
Cadeiras Fixas	2	150,00	300,00
Banquetas	3	17,55	52,65
Balcão	1	389,90	389,90
Iluminarias Desiner	10	159,60	1.596,00
		<b>Total</b>	<b>26.890,52</b>

### INVESTIMENTOS INICIAIS

#### Veículo

<i>Item</i>	<i>Descrição</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Valor Unitário</i>	<i>Sub Total</i>
1	Fiat Fiorino ano 2003	1	23.300,00	23.300,00
			<b>Total</b>	<b>23.300,00</b>

#### Despesas Pré-Operacionais

<i>Item</i>	<i>Descrição</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Valor Unitário</i>	<i>Sub Total</i>
1	Contrato Social, registros, taxas e honorários	1	1.000,00	1.000,00
2	Copia de Elaboração de questionário		35,00	35,00
			<b>Total</b>	<b>1.035,00</b>
<b>Total do Investimento Inicial</b>				<b>51.225,52</b>

Fonte: Projeto

## 19. FINANCIAMENTO DA CLÍNICA

O reposicionamento da Clínica Odontológica não apresenta financiamento, pois cada sócio investira R\$ 75.000,00.

## Recursos Próprios

Os recursos a serem utilizados pelos sócios vem de contas pessoais, resultantes de uma reserva feita com a finalidade de investimento em uma empresa própria.

A composição do capital social será da seguinte forma:

Tabela 16 - Descrição dos Recursos Próprios

Sócio	Valor do Investimento	Fonte
Sócio 1	R\$ 75.000,00	CDB
Sócio 2	R\$ 75.000,00	Poupança

Fonte: Projeto

## 20. PREÇO, MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Preço é aquilo que nós cobramos e recebemos pelos serviços que prestamos. Custo é aquilo que gastamos para prestar os nossos serviços. Logo, precificação difere de cálculo de custos. Porém, a formação de preços sofre influências do cálculo de custos analisando-se o mercado de trabalho. (Sebrae,2000)

Margem de contribuição é a diferença entre o preço e os custos variáveis. Serve para tomar algumas decisões importantes.

Os custos fixos não sofrem variações em curto prazo, portanto fixando um custo para uma hora no consultório, pode-se determinar o custo perdido por uma hora clínica desperdiçada.

Levando em consideração os custos variáveis, que são a soma de todas as despesas variáveis da produção e os custos fixos, pode se determinar o preço ideal para a clínica, isto é um preço que cubra todas as despesas (fixas e variáveis) e ainda gere lucro para a clínica.

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Preço} - \text{Custos Variáveis}$$

Nas tabelas a seguir poderemos ver os custos fixos e variáveis da Clínica Odontológica.

Tabela 17

## INVESTIMENTOS FIXOS (MENSAL)

Descrição	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12
1 Água, Luz e Telefone	237,00	237,00	237,00	237,00	237,00	237,00	237,00	237,00	237,00	237,00	237,00	237,00
2 Aluguel, Cond., F.de Reserva	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00
3 Publicidade e Propaganda	927,50	927,50	927,50	927,50	927,50	927,50	927,50	927,50	927,50	927,50	927,50	927,50
4 Material de Limpeza	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
5 Material de Escritório	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
6 Salário Funcionários	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00	1.044,00
7 Manutenção e Conservação	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
8 Seguros	137,61	137,61	137,61	137,61	137,61	137,61	137,61	137,61	137,61	137,61	137,61	137,61
9 Despesas Bancárias	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
10 Software	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00	86,00
<b>TOTAL CUSTOS FIXOS</b>	<b>7.002,11</b>	<b>7.002,11</b>	<b>7.002,11</b>	<b>7.002,11</b>	<b>7.002,11</b>	<b>7.002,11</b>	<b>7.002,11</b>	<b>7.002,11</b>	<b>7.002,11</b>	<b>7.002,11</b>	<b>7.002,11</b>	<b>7.002,11</b>

## INVESTIMENTOS FIXOS (ANUAL)

Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	TOTAL
1 Água, Luz e Telefone	2.844,00	2.844,00	2.844,00	2.844,00	2.844,00	14.220,00
2 Aluguel, Cond., F.de Reserva	52.200,00	52.200,00	52.200,00	52.200,00	52.200,00	261.000,00
3 Publicidade e Propaganda	11.130,00	11.130,00	11.130,00	11.130,00	11.130,00	55.650,00
4 Material de Limpeza	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	4.200,00
5 Material de Escritório	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	3.000,00
6 Salário Funcionários	12.528,00	12.528,00	12.528,00	12.528,00	12.528,00	62.640,00
9 Manutenção e Conservação	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	3.000,00
10 Seguros	1.651,35	1.651,35	1.651,35	1.651,35	1.651,35	8.256,75
11 Despesas Bancárias	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	3.000,00
12 Software	1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00	1.032,00	5.160,00
<b>TOTAL CUSTOS FIXOS</b>	<b>84.025,35</b>	<b>84.025,35</b>	<b>84.025,35</b>	<b>84.025,35</b>	<b>84.025,35</b>	<b>420.126,75</b>

Fonte: Projeto

Tabela 18

## CUSTOS VARIÁVEIS (MENSAL)

<i>Descrição</i>	<i>MÊS 1</i>	<i>MÊS 2</i>	<i>MÊS 3</i>	<i>MÊS 4</i>	<i>MÊS 5</i>	<i>MÊS 6</i>	<i>MÊS 7</i>	<i>MÊS 8</i>	<i>MÊS 9</i>	<i>MÊS 10</i>	<i>MÊS 11</i>	<i>MÊS 12</i>
1 Materiais	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50	8.052,55	8.857,81	9.743,59	10.717,94	11.789,74	12.968,71	14.265,58
3 Mao-de-Obra c/ Encarg	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
4 Vale Transporte	108,90	108,90	108,90	108,90	108,90	108,90	108,90	108,90	108,90	108,90	108,90	108,90
5 Vale Refeição	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00
<b>Total</b>	<b>9.137,90</b>	<b>9.637,90</b>	<b>10.187,90</b>	<b>10.792,90</b>	<b>11.458,40</b>	<b>12.190,45</b>	<b>12.995,71</b>	<b>13.881,49</b>	<b>14.855,84</b>	<b>15.927,64</b>	<b>17.106,61</b>	<b>18.403,48</b>

Tabela 19

## CUSTOS VARIÁVEIS (ANUAL)

<i>Descrição</i>	<i>ANO 1</i>	<i>ANO 2</i>	<i>ANO 3</i>	<i>ANO 4</i>	<i>ANO 5</i>	<i>TOTAL</i>
1 Materiais	106.921,42	117.613,56	129.374,92	142.312,41	156.543,65	652.765,95
3 Mao-de-Obra c/ Enc	43.200,00	47.520,00	52.272,00	57.499,20	63.249,12	263.740,32
4 Vale Transporte	1.306,80	1.437,48	1.581,23	1.739,35	1.913,29	7.978,14
5 Vale Refeicao	5.148,00	5.662,80	6.229,08	6.851,99	7.537,19	31.429,05
<b>Total</b>	<b>156.576,22</b>	<b>172.233,84</b>	<b>189.457,22</b>	<b>208.402,95</b>	<b>229.243,24</b>	<b>955.913,47</b>

Fonte: Projeto

## 21. ANÁLISE ECONÔMICA FINANCEIRA

Segundo Gitman(1997), as técnicas de análise de orçamentos de capital são utilizadas pelas empresas para seleção de projetos que irão aumentar a riqueza de seus proprietários.

A análise de investimentos é feita através do Pay back, Valor Presente Líquido, Taxa interna de retorno – TIR e Rentabilidade do Projeto, conforme segue:

### 21.1 Pay back

De acordo com Fernando Dolabela, o período do payback, ou de recuperação do investimento, é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro aplicado no negócio. Na série uniforme onde o fluxo de caixa tem o mesmo valor em todos os anos pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Pay back} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Retorno anual}}$$

### 21.2 Valor Presente Líquido (VPL)

Conforme Fernando Dolabela, o VPL concentra todos os valores do fluxo de caixa na data zero. O VPL será aquele valor revertido até a data de início das atividades da empresa, com uma taxa que o empreendedor deseja obter, subtraído do valor de seu investimento inicial. Caso esse valor seja positivo, indica que a empresa lhe proporcionou um retorno acima de suas expectativas; do contrário, seu investimento rendeu-lhe naquele período menos que o desejado.

É considerada uma técnica sofisticada de análise de investimento, por considerar o valor do dinheiro no tempo.

Para o cálculo do VPL é preciso que a empresa defina uma taxa de juros. Essa taxa é chamada de taxa mínima de atratividade (TMA) e representa o custo – oportunidade do capital a ser investido, segundo Edno Oliveira dos Santos.

Tabela 20

#### Valor Presente Líquido

1. Investimento Inicial	150.000,00
2. Período em meses	12
3. Taxa em Anos	12%
VPL = $II \times T$	R\$18.000,00
VPL = R\$ 18.000,00	

### 21.3 Taxa interna de retorno – TIR

Segundo Fernando Dolabela, a Taxa Interna de Retorno (TIR) é, possivelmente, a técnica mais usada para avaliação das alternativas de investimentos. É a taxa que iguala o valor presente líquido ao investimento inicial referente a um projeto. Em outras palavras é a taxa de retorno que, se utilizada para o cálculo do VPL, proporcionará a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário.

### 21.4 Rentabilidade do Projeto

Segundo Cristovam Buarque, o critério mais utilizado para medição do mérito de um investimento é a relação do lucro médio provável que ele ganhará em cada ano, pelo total desse investimento ( $r = (L/I)$ ). A essa relação denomina-se contabilidade simples do projeto.

A grande vantagem deste índice de rentabilidade é a sua fácil determinação, a partir do conhecimento do orçamento de receitas e custos do projeto, num só ano, considerado básico e representativo de cada ano futuro de funcionamento da empresa.



Esse índice permite saber quanto gerará, em cada ano, cada unidade de capital investido no projeto. Assim, ao se comparar duas diferentes alternativas de investimentos (projetados), pode-se selecionar aquela que permita uma maior quantidade de recuperação de recursos por cada unidade de investimento.

## **22. ASPECTOS JURÍDICOS LEGAIS**

Descreve-se a seguir os pormenores referentes aos aspectos jurídicos e legais no reposicionamento e funcionamento da Clínica Odontológica Ltda.

### **Legislação Fiscal:**

A Clínica Odontológica por possuir um faturamento anual superior à 120.000,00 e inferior a 1.500.000,00 enquadra-se como empresa de pequeno porte conforme artigo II, Lei 9.841/99.

### **Elementos de Natureza Jurídica:**

A empresa em formação se enquadra como Empresa de Pequeno Porte. Definido o modelo de firma consulta-se o código de zoneamento urbano (Prefeitura Municipal), inclusive verificação perante a junta comercial se não existe outra empresa com mesmo nome semelhante ou igual ao escolhido neste projeto (Busca de Nomes).

Numa sociedade por quotas, cada quotista se responsabiliza pelo que representa o seu percentual de participação no montante total do capital social, o qual está integralizado na sociedade.

## **23. ELEMENTOS JURÍDICOS**

### **23.1 Identificação da Clínica**

Razão social: Clínica Odontológica Ltda

Nome Fantasia: Clínica Odontológica

### **23.2 Localização da Clínica**

O endereço da Clínica ficará situado na região oeste de Curitiba, na Av. Padre Anchieta, n.º 2.454 no bairro Bigorriho.

### **23.3 Programa de incentivos ou isenções.**

A Clínica Odontológica se enquadra na Sociedade Empresarial Limitada por se tratar de uma empresa que necessite de profissionais devidamente habilitados ou especializados para exercer tal atividade (CRM, CRC, CRO, CREA); sociedade entre profissionais regulamentados.

### **23.4 Instrumentos de Constituição da Clínica**

Ramo: Saúde.

A Constituição e Jurisprudência da Clínica Odontológica compreende sua formação legal e limites conforme definidos no contrato social e de acordo com os procedimentos legais cabíveis para abertura e implantação da empresa compreendendo:

- a) Verificação de nome comercial, para certificado da não existência de homônimos:  
Órgão JUCEPAR - Junta Comercial do Paraná. Documentação necessária:
  - Requerimento padrão preenchido ( indicação de até três nomes por consulta);
  - Recolhimento da GRP (3 vias);

- Resposta de aprovação do nome escolhido após 24 horas, mediante apresentação do número do protocolo.
- b) Procedimento para arquivamento do contrato social: Órgão Junta Comercial do Paraná, para obtenção do Registro chamado NIRE.
- Apresentação da capa requerimento de entrada na Junta Comercial;
  - Contrato social em 3 vias;
  - Requerimento padrão;
  - Ficha cadastral nacional FCN 1 e 2;
  - Ficha de inscrição do estabelecimento sede do CNPJ em 3 vias;
  - Fotocópia autenticada dos documentos dos sócios (RG, CPF e comprovante de endereço - no caso de ser casado apresentar certidão de casamento);;
  - Pagamento de taxa para arquivamento GRP no valor de R\$ 40,00 e Darf no valor de R\$ 5,06.
- c) Procedimento para obtenção do cartão CNPJ - Órgão Receita Federal - Documentação:
- DBE (documento básico de entrada) assinado e reconhecido firma do Responsável (via internet);
  - Envio de documentação via correio envelope CNPJ - EXPRESSO - devidamente preenchido: DBE, Espelho do documento FCPJ, fotocópia autenticada do Contrato social, documento dos sócios, comprovante de endereço dos sócios e da empresa;
- d) Procedimento para aprovação do local onde será instalada a empresa. Órgão Secretaria de Urbanismo - Obtenção de guia azul. Documentação:
- Talão do IPTU do local pretendido ( Indicação fiscal do IPTU);
  - Preenchimento da guia de recolhimento;
  - Número de funcionários;
  - Recolhimento de taxa expediente.

e) Procedimento do registro de marca: Órgão - Instituto Nacional da marca: Órgão Instituto nacional da Propriedade Industrial INPJ. Documentação:

- Preenchimento de formulário específico;
- Pagamento de taxas;
- Fotocópia do contrato social;
- Fotocópia do cartão do CNPJ;

Data de constituição do reposicionamento: A Clínica será constituída em novembro 2004, com prazo de duração indeterminado.

### **23.5 Obrigações que gravam o Patrimônio**

Todos os sócios se encontram limitados à responsabilidade referente ao montante de suas quotas do capital social total da sociedade de acordo com os termos da Lei 10.406/2002, sendo que todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

### **23.6 Vinculações e Contratos**

A Clínica Odontológica possui contrato com a empresa de Recursos Humanos denominada RH Center para contratação de funcionários qualificados, e com a empresa de Publicidade e Propaganda Bekup que será responsável pela logística da empresa e campanhas de marketing.

## **24. REGIME FISCAL DAS MICROEMPRESAS**

O decreto n.º 246/03 concede, a partir de 01/02/2003, um tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte, no qual se enquadram como citadas anteriormente as empresas que tem receita bruta anual igual ou inferior a 1.500.000,00.

## IMPOSTO MENSAL

O recolhimento mensal do ICMS, não será necessário devido ao seu ramo de trabalho. Abaixo apenas uma amostra de como seria o cálculo do ICMS se fosse cadastrada no SIMPLES.

Tabela 21 - Recolhimento Mensal de ICMS

RECEITA BRUTA	PERCENTUAIS
Até 15.000,00	desonerado
De 15.000,00 a 40.000,00	2%
De 40.000,00 a 100.000,00	3%
Acima de 100.000,00'	4%

Fonte: Secretaria do Estado da Fazenda

A parcela de Receita Bruta Mensal igual ou inferior a 15.000,00 fica desonerada do ICMS.

Vejamos um exemplo para um faturamento mensal de 135.000,00:

Tabela 22 - Faturamento Mensal (Ex. de Calculo)

VALORES (R\$)	CÁLCULOS
15.000,00	desonerado
$(40.000,00 - 15.000,00) = 25.000,00$	$25.000,00 \times 2\% = 500,00$
$(100.000,00 - 40.000,00) = 60.000,00$	$60.000,00 \times 3\% = 1.800,00$
35.000,00	$(135.000,00 - 100.000,00) = 35.000,00$ $35.000,00 \times 4\% = 3.700,00$

Fonte: Secretaria do Estado da  
Fazenda

Por a Clínica ser Limitada, ela pagará mensalmente os impostos citados abaixo:

- Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ ;
- Imposto de Renda Pessoa Física - IRPF;
- Declaração do Imposto de Renda retido na fonte - DIRF;
- Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais - DCTF;
- Demonstrativo de Crédito Presumido - DCP
- Declaração do Imposto sobre Produtos Industrializados - DIPI (Trimestral)
- Imposto sobre circulação de mercadorias - ICMS 18% Queijo com base reduzida;
- Imposto sobre circulação de mercadorias - ICMS 27% Vinho (bebidas quentes)
- PIS 0,65%
- COFINS 3%
- IRPJ 1,2%
- CSLL 1,08%

## **25. CONCLUSÃO**

Apesar das dificuldades iniciais na obtenção de dados, foram usadas pesquisas através de questionários, possibilitando conhecer as necessidades do mercado em questão.

Durante o período de busca de informação permitiu-se concluir que o mercado odontológico é muito competitivo devido o grande número de profissionais que se estabelecem nas grandes capitais após a graduação. Embora estes dados compliquem a atuação profissional tradicional, verificamos que as universidades formam profissionais muito tecnicistas. Este ponto fraco da maioria dos profissionais foi diagnosticado e será um dos grandes diferenciais onde a Clínica atuará.

De acordo com a proposta deste trabalho, pudemos concluir a viabilidade do reposicionamento da Clínica Odontológica, através da excelência organizacional e administrativa atendendo as necessidades observadas através da pesquisa com o público alvo oferecendo um atendimento mais completo onde a qualidade nos serviços e formas de pagamento serão essenciais para o sucesso da Clínica.

## 26. BIBLIOGRAFIA

AMA, American Marketing Association. Disponível em [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

AMBROSIO, VICENTE. **Plano de Marketing, Passo a Passo**. 1ª Edição. São Paulo: Reichmann, 2001.

BUARQUE, CRISTOVAM. **Avaliação Econômica de Projetos** 10ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CATHO. Empresa de Recursos Humanos. Disponível em [www.catho.com.br](http://www.catho.com.br)

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gerenciamento de Pessoas** 3ª Edição. São Paulo: Makron Books do Brasil 1993.

DIAS, MARCO AURÉLIO. **Administração de Materiais** 4ª Edição. São Paulo: Atlas 1995.

DOLABELA, FERNANDO. **O Segredo de Luísa** 1ª Edição. São Paulo: Cultura, 1999.

DUDEQUE, IRA. **Espirais de Madeira**. São Paulo: Studio Nobel, 2001.

EQUIPE DE PROFESSORES DA FEA / USP. **Contabilidade Introdutória**. 9ª Edição. São Paulo: Atlas (1998)

EXPRESSO EMPREGO. Disponível em [www.expressoemprego.pt](http://www.expressoemprego.pt)

GITMAN, J. LAWRENCE. **Princípios de Administração Financeira** 7ª Edição. São Paulo: Ed. Harbra, 1997.



IBGE, Instituto de Geografia e Estatística. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

IPPUC, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba. Disponível em [www.ippuc.org.br](http://www.ippuc.org.br)

KOTLER, PHILIP. **Administração de Marketing** 5ª Edição. São Paulo: Atlas 1998.

MAX & ÉDIS. **Manual de Direito Público e Privado** 11ª Edição. São Paulo: revista dos Tribunais, 1999.

MAXIMIANO, ANTONIO CÉZAR AMARO. **Administração de Projetos** 5ª Edição. São Paulo: Atlas 1997.

MCCARTHY ED. **Vinho , Serie para Dummies**. 4ª Edição. São Paulo: Campus, 1999.

MOREIRA, DANIEL AUGUSTO. **Administração da Produção e Operações** 5ª Edição. Editora Pioneira: 2001.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO DE REBOUÇAS. **Sistemas Organizações & Métodos** 11ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, MICHAEL. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Campus, 2001.

REIS, LUIS FELIPE SOUZA DIAS E OLIVEIRA, JOSÉ FRANCISCO DE. **Qualidade Total**. 8ª Edição. São Paulo: Érica 1997

RH CENTER. Disponível em [www.rhcenter.com.br](http://www.rhcenter.com.br)

RIBEIRO MOURA, OSNI. **Estrutura e Análise de Balanço**. 6ª Edição. São Paulo: Saraiva, 1999.

SANT'ANNA, ARMANDO. **Propaganda - Teoria, Técnica e Prática**. 7ª Edição.

São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

LOVELOCK, CHRISTOPHER; WRIGHT, LAUREN. **Serviços - Marketing e Gestão**.

Edição 2003, Editora Saraiva.