

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**RODRIGO XAVIER SILVEIRA DE SOUZA**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE  
ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA  
FACULDADE DE ODONTOLOGIA DA UFMG**

**BELO HORIZONTE/MG**

**2017**

RODRIGO XAVIER SILVEIRA DE SOUZA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE  
ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA  
FACULDADE DE ODONTOLOGIA DA UFMG**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Reynaldo Maia Muniz

Área de concentração: Gestão Estratégica

BELO HORIZONTE/MG

2017

Ficha catalográfica

S729a  
2017

Souza, Rodrigo Xavier Silveira de.  
Análise de viabilidade de criação de um centro de especialidades odontológicas para prestação de serviço na Faculdade de Odontologia da UFMG [manuscrito] / Rodrigo Xavier Silveira de Souza. – 2017.  
77f.; il.

Orientador: Reynaldo Maia Muniz.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. II. Empreendedorismo. I. Muniz, Reynaldo Maia. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor RODRIGO XAVIER SILVEIRA DE SOUZA, REGISTRO N° 2015734478. No dia 03/10/2017 às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "ANÁLISE DA VIABILIDADE DE CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA FACULDADE DE ODONTOLOGIA DA UFMG", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Reynaldo Maia Muniz, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

( ) NÃO APROVADO

980 pontos (Novembro, 2017) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 03/10/2017.

Prof. Reynaldo Maia Muniz  
(Orientador)

Prof. Henrique Pretti

Dedico este trabalho à minha família,  
pelos momentos de ausência.

E aos alunos e professores  
do Curso de Especialização em Gestão Estratégica.

*A teoria sem a prática vira 'verbalismo', assim como a prática sem a teoria, vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade.*

Paulo Freire

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo a análise da viabilidade econômica e mercadológica da abertura de um Centro de Especialidades Odontológicas nas dependências da Faculdade de Odontologia da UFMG, para atendimentos realizados por docentes em regime de Dedicção Exclusiva (DE), por meio de um plano de negócios. O estudo foi feito na tentativa de se abranger toda a estrutura recomendada para a elaboração do mesmo. Foram utilizados conceitos teóricos sobre empreendedorismo e plano de negócios, além de realizada pesquisa quantitativa, a fim de identificar as características do mercado consumidor. Foram realizadas entrevistas com os docentes para se conhecer a expectativa e o perfil profissional. Foram observadas as oportunidades frente a necessidade de aprimoramento da pratica odontológica. A construção do plano de negócios permitiu mostrar a viabilidade do projeto, o retorno financeiro e o alcance dos objetivos a que se propõe.

**Palavras-chaves:** Odontologia. Empreendedorismo. Plano de negócios. Faculdade de Odontologia da UFMG.

## ABSTRACT

This paper aimed at analyzing the economical and market feasibility of opening a Speciality Dental Center inside UFMG's School of Dentistry. Tenure professors from the University would provide service through a business plan. The study was tried to comprehend all the recommended structure for the elaboration of the center. Theories in the field of entrepreneurship and business plan were used apart from quantitative research in order to identify the market's characteristics. Interviews were made with the professors, to know their expectations as well as their professional profile. Opportunities we also observed regarding the need to improve dental practice. The construction of the business plan showed the viability of the project, the financial return and the achievement of the objectives it proposes. The building of the business plan allowed us to show the viability of the project, its financial return and the reach of the objectives it proposes.

**Keywords:** : Odontologia. Empreendedorismo. Plano de negócios. Faculdade de Odontologia da UFMG.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma Funcional do Núcleo de Especialidades .....	32
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sumario Executivo. Fonte: Dolabela, (2005). .....	21
Quadro 2. Fonte: Dornelas, (2012). .....	22
Quadro 3 – Resumo dos principais pontos do plano de negócio. Fonte: SEBRAE, (2008). .....	22
Quadro 4 – Descrição da Empresa. Fonte: Dolabela, (2005). .....	22

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Componentes da profissão de empreendedor.....	13
Tabela 2 – Resumo dos principais pontos de um Plano de Negócios.....	19
Tabela 3 – Análise SWOT.....	39
Tabela 4 – Número projetado de pacientes atendidos no 1º ano.....	45
Tabela 5 – Resultado 1º ano.....	47
Tabela 6 – Receita bruta 1º ano.....	47
Tabela 7 – Receita gerada por especialidade.....	47
Tabela 8 – Taxas.....	48
Tabela 9 – Custo material por especialidade.....	49

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	5
1.2	OBJETIVOS	7
1.2.1	Objetivo Geral	7
1.2.2	Objetivo Específico	7
1.3	JUSTIFICATIVA	8
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>10</b>
2.1	EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA	10
2.2	O EMPREENDEDOR	11
2.2.1	Sumário Executivo	20
2.2.2	Descrição da Empresa e do Negócio	22
2.2.3	Plano de Marketing e Análise Estratégica	23
2.2.4	Plano Financeiro	25
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b>	<b>28</b>
4.1	ENUNCIADO DO PROJETO	28
4.2	COMPETÊNCIAS DOS RESPONSÁVEIS	28
4.3	PRODUTOS E SERVIÇOS	29
4.4	MERCADO POTENCIAL	29
4.4.1	Elementos de Diferenciação	29
<b>5</b>	<b>O PROJETO</b>	<b>31</b>
5.1	A MISSÃO	31
5.2	OBJETIVOS	31
5.3	FOCO	31
<b>6</b>	<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL</b>	<b>32</b>
6.1	DESCRIÇÃO	32
6.2	ONDE FUNCIONARÁ O PROJETO	36
6.3	PLANO DE OPERAÇÕES	36
6.4	CONTROLE DOS RESULTADOS	37
<b>7</b>	<b>PLANO DE MARKETING</b>	<b>38</b>
7.1	O SETOR	38

7.2 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS .....	38
7.2.1 Análise SWOT .....	39
7.3 CLIENTELA .....	40
7.4 ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	40
7.4.1 Análise dos 7P's .....	40
7.5 VANTAGENS COMPETITIVAS .....	43
<b>8 PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>45</b>
8.1 RECEITAS .....	45
8.2 Despesas .....	47
8.2.1 Custo do material odontológico .....	48
8.2.2 Bolsas de Extensão .....	50
8.3 INVESTIMENTOS.....	50
8.3.1 Necessidade de Financiamento.....	50
8.4 RESULTADO FINANCEIRO .....	51
<b>9 CONCLUSÃO.....</b>	<b>52</b>
<b>10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO III.....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Faculdade de Odontologia da UFMG se define, de acordo com o regimento geral, como Centro Formador de Recursos Humanos em Saúde, local e desenvolvimento de pesquisa, ensino, extensão, criação e difusão de conhecimento básico e aplicado na Odontologia. Possui uma infraestrutura capaz de realizar diagnósticos de forma eficaz e rápida. A faculdade oferece todos os tipos de atendimento odontológico, da atenção básica à alta complexidade. Atende principalmente a três tipos de público: O primeiro e mais numeroso, são pacientes encaminhados dos centros de saúde de Belo Horizonte que necessitam de atenção básica na odontologia, financiado pelo Sistema Único de Saúde (SUS), sem custo para o paciente. Neste grupo são executados tratamentos de profilaxia, restauradores, endodônticos, periodontais, próteses totais, tratamento e prevenção de câncer bucal, traumatismo dentário (BRASIL, 2008). Os procedimentos são realizados pelos alunos da graduação, sob supervisão dos professores. No segundo grupo de pacientes, estão aqueles que necessitam de tratamento de maior complexidade e que não é oferecido pelo SUS. De forma ampla, aí se incluem as próteses fixas, implantes, restaurações de porcelana tratamento ortodôntico em adultos, entre outros. Para estes pacientes, a faculdade oferece vagas limitadas em seus diversos cursos de especialização e aperfeiçoamento, cobrando, apenas, o material utilizado no atendimento. São tratamentos executados sob a supervisão de um professor, porém por alunos já graduados. Um terceiro grupo de pacientes surge do excesso de demanda dos diversos cursos e também da demanda livre externa. São pessoas que não estão dispostas a aguardar vagas, que tem necessidade imediata, desejam atendimento por profissionais altamente qualificados, materiais diferenciados e/ou menor tempo na execução e finalização do tratamento. Para estes, é cobrado o material utilizado, remuneração dos funcionários envolvidos e a mão da obra especializada. Este público é atendido nos projetos de extensão.

A extensão universitária é uma das partes que compõem os pilares da instituição estando no mesmo patamar de atividade curricular que o ensino e a pesquisa e tem, entre suas funções, a prestação de serviços. Os princípios da integração ensino-

pesquisa, teoria e prática que embasam a concepção de extensão, implica a sua inserção na formação do aluno e do professor, estando, este último, refém, em sua prática, ao seu regime de trabalho. O desafio que se impõe à extensão universitária no mundo da globalização, é o de procurar ser elemento articulador da comunicação entre universidade-sociedade e teoria-prática.

A Odontologia é uma profissão eminentemente prática. Neste sentido, é fundamental que professores desta área exerçam a prática para que possam, por meio desta experiência, cumprir a função pedagógica de maneira mais dinâmica e realista, articulando o ensino e a prática clínica. Atualmente, a Faculdade de Odontologia possui 103 professores efetivos em seu corpo docente e, destes, mais de 74% em jornada de dedicação exclusiva.

O Código de Ciência, Tecnologia e Inovação, sancionado pela presidente Dilma Rousseff por meio da lei 13.243/2016, flexibiliza o regime de Dedicação Exclusiva (DE) do magistério federal. O código modifica a lei 12.772/2012, que regula a carreira docente e gera o aumento da carga horária máxima destinada à pesquisa, extensão e inovação, que passa de 120h/ano para 416h/ano. A mudança significa que o professor pode dispor de até oito horas semanais de sua jornada de trabalho para desenvolver suas atividades de pesquisa para a iniciativa privada.

Segundo dados da pesquisa nacional de saúde do IBGE de 2013, o atendimento odontológico no Brasil ocorre preponderantemente em consultório particular ou clínica privada, totalizando 74,3% dos atendimentos. As unidades básicas de saúde foram responsáveis somente por 19,6% dos atendimentos. A saúde bucal da população tem reflexo na saúde integral e na qualidade de vida de toda a sociedade. A melhoria da situação da saúde bucal se dá por meio da prevenção, especialmente de bons hábitos de escovação e visitas regulares ao consultório odontológico.

Desta forma, utilizando a estrutura da faculdade e a capacitação dos professores, a criação de um Centro de Especialidades Odontológicas para atendimento externo com demanda livre, teria boa repercussão no mercado da odontologia.

A concentração de profissionais altamente capacitados, permite desenvolver um protocolo de atendimento altamente preciso para uma camada da população que busca tratamento de alta qualidade com todas as especialidades e em um único local.

Todavia, deve-se ressaltar que a criação de um novo negócio, por mais simples que seja, exige planejamento, que é estruturado em um Plano de Negócios.

Para a implementação do Centro de Especialidades Odontológicas na Faculdade de Odontologia da UFMG, será elaborado um plano de negócios. O principal objetivo do plano de negócios é orientar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio antes de iniciar o seu empreendimento. Através dele, o empreendedor conseguirá ter uma noção do funcionamento de sua empresa previamente à sua abertura. Deve-se seguir passo a passo a elaboração do plano de negócios, mostrando todo o plano operacional, mercadológico e financeiro. Além disso, deve-se analisar o mercado e a concorrência na qual a empresa se inserirá, bem como toda a sua base estratégica. Tudo isso, com o objetivo de conseguir sistematizar ideias e conhecer o empreendimento antes de entrar em um mercado incerto e competitivo, viabilizando, desta forma, a criação de um Centro de Especialidades Odontológicas para atendimento exclusivo por professores dentro da Faculdade de Odontologia, visando público específico oriundo de iniciativa privada.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócios para a criação de um Centro de Prestação de Serviços de Especialidades Odontológicas da Faculdade de Odontologia da UFMG (FO/UFMG), para atendimentos odontológicos realizados pelos docentes da Faculdade de Odontologia da UFMG.

### 1.2.2 Objetivo Específico

- Fazer uma revisão de literatura sobre Plano de Negócios;

- Analisar a estrutura de um Plano de Negócios;
- Definir planejamento econômico e financeiro para o negócio pretendido;
- Definir a estrutura organizacional e o plano de operações para o projeto;
- Identificar a oportunidade do projeto;
- Identificar estratégias de marketing para assegurar o sucesso do projeto;
- Identificar o mercado potencial e suas oportunidades, ameaças e seus concorrentes;
- Criar, para os Professores da Faculdade de Odontologia com regime de dedicação exclusiva, um espaço de desenvolvimento de competências e habilidades clínicas essenciais para o processo de ensino-aprendizagem.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A prática profissional na odontologia é essencial para se exercer a docência. Neste sentido, é fundamental que os professores exerçam a prática de modo amplo, para que possam, por meio desta experiência, cumprir a função pedagógica de maneira mais dinâmica e realista, articulando o ensino e a prática clínica.

Devido ao fato da maioria dos professores da FO-UFMG estarem em regime de tempo integral, a prestação de serviços de um Centro de Especialidades Odontológicas na FO/UFMG, representa uma iniciativa das diversas áreas da Odontologia para disponibilizar um serviço de excelência para comunidade interna e externa à UFMG, permitindo ao professor a oportunidade de realizar a prática clínica no âmbito da Faculdade de Odontologia, propiciando uma maior integração entre as diversas especialidades, beneficiando o ensino de forma geral e aproximando mais a teoria da prática. O centro de especialidades cria um ambiente acadêmico adequado à prática do exercício do ensino e da pesquisa.

A complexidade de ações necessárias para a implementação de um Centro de Especialidades dentro de uma Universidade Pública, e tamanha quantidade de ideias e ações, necessitam de planejamento e organização e é para isto que foi criado o Plano de Negócios. O planejamento de um novo empreendimento, seja ele do

tamanho que for, deve trazer segurança para quem o realizar. Estudos, análises e indicadores são conteúdo primordial em um Plano de Negócios.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

A Extensão Universitária é uma das funções que compõem os pilares da instituição Universidade: ensino–pesquisa-extensão, e tem assumido, ao longo da história, diferentes concepções teóricas e ideológicas. As análises dos discursos dos estudiosos do tema apresentam abordagens teóricas que fundamentam a extensão como função social da Universidade, outros no contexto da globalização e abertura de mercado. A extensão universitária é parte do currículo na formação de educadores e profissionais, pois é a partir de sua dinâmica social que se dá a produção das relações interdisciplinares entre as práticas de ensino e pesquisa, caracterizando-se como o elo de integração do pensar e fazer, da relação teoria-prática na produção do conhecimento.

O conceito de extensão foi formulado pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão Universitária das Universidades Públicas Brasileiras, em 1987, e reafirmado no Documento Universidade Cidadã de 1999 e no Plano Nacional de Extensão de 2000, cabendo destacar o objetivo a seguir: reafirmar a extensão universitária como processo definido e efetivado em função das exigências da realidade, indispensável na formação do aluno, na qualificação do professor e no intercâmbio com a sociedade, o que implica em relações multi, inter ou transdisciplinar e inter-profissional (UFMG.br/proex/renex).

A concepção de extensão como função acadêmica se opõe a ideia de que constitua uma atividade menor na estrutura universitária, a ser realizada por professores sem titulação, nas sobras de tempo disponível e que o trabalho junto às comunidades carentes é uma solidariedade individual. Esta passa a ser parte integrante da dinâmica curricular do processo de formação e produção do conhecimento, envolvendo professores e alunos de forma dialógica, promovendo a alteração da estrutura rígida dos cursos para uma flexibilidade curricular que possibilite a formação crítica. A adoção dessa concepção pelas diferentes universidades não as conduz a relegar a

prestação de serviços, nem o compromisso social da universidade com as classes populares.

A extensão é o principal órgão de articulação de parcerias entre a universidade e setores externos da sociedade na busca de financiamentos e institucionalização das atividades extensionistas, pelo fortalecimento do mercado e o pelo desenvolvimento de tecnologias, que passam a requerer da universidade, como instância produtora de conhecimentos, respostas às demandas geradas pela nova ordem econômica.

## 2.2 O EMPREENDEDOR

Filion (2000) define o empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Para ele, visão é uma imagem projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo.

O SEBRAE (2008) define empreendedores como pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações em um meio incerto.

Segundo Dolabela (2005) o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade, ele vê nas pessoas uma das suas maiores fontes de aprendizado, e não se prende, como profissionais de algumas áreas, somente a fontes “reconhecidas”, tais como literatura técnica, relatórios de pesquisas, cursos reconhecidos, etc.

Dolabela (2005) menciona uma pesquisa feita para Timmons (1994) e Hornaday (1982), onde estão resumidas as principais características dos empreendedores, que são:

- O empreendedor tem um "modelo", uma pessoa que o influencia.

- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
- Trabalha sozinho.
- Tem perseverança e tenacidade.
- O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer.
- O empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros.
- Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados.
- Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos.
- Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um intervalo não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos.
- Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.
- Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz.
- Cria situações para obter opinião sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.
- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
- Sonhador realista. É racional, mas usa também a parte direita do cérebro.
- Líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um "líder de banda", que dá liberdade a todos os músicos, deles extraíndo o que têm de melhor, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um tema, um objetivo.
- É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
- Aceita o dinheiro como uma das medidas do seu desempenho.
- Tece "redes de relações" (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos. A rede de relações internas, com sócios e colaboradores, é mais importante que a externa.
- O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua.
- Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
- Traduz seus pensamentos em ações.

- Define o que deve aprender (a partir do não definido) para realizar as suas visões. É proativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer, aonde quer chegar, depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo. Preocupa-se em aprender a aprender, porque sabe que no seu dia-a-dia será submetido a situações que exigem constante aprendizado de conhecimentos que não estão nos livros. O empreendedor é um fixador de metas.
- Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz.
- Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente.
- Tem alto grau de "internalidade", que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças nos sistemas em que atua.
- O empreendedor não é um aventureiro; assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo. (A inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto.).
- Tem alta tolerância à ambiguidade e incerteza e é hábil em definir a partir do indefinido.
- Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios (DOLABELA, 2005).

Fillion (2000) identificou componentes da profissão de empreendedor que parte das atividades críticas e essenciais, cada qual com uma ou mais características e competências e o aprendizado necessário.

Tabela 1 – Componentes da profissão de empreendedor.

<b>ATIVIDADES CRÍTICAS</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>APRENDIZADO</b>
Identificar oportunidades de negócios	Faro/ intuição	Pragmatismo	Análise setorial
Conceber visões	Imaginação/ Independência / Paixão	Concepção/ Pensamento sistêmico	Avaliação de recursos

Tomar decisões	Julgamento/ Prudência	Visão	Informação/Risco
Realizar visões	Flexibilidade/ Constância/ Tenacidade	Ação	Feedback
Fazer o equipamento funcionar	Destreza	Polivalência	Técnica
Comprar	Acuidade	Negociação	Diagnóstico
Colocar no mercado	Diferenciação/Originalidade	Agenciamento	Marketing/Gestão
Vender	Flexibilidade	Adaptação	Conhecimento do cliente
Cercar-se	Julgamento	Comunicação	Gestão de RH/ Compartilhar
Delegar	Discernimento/ Cautela	Relações/ equipe	Holismo/Gestão operacional

Fonte: Fillion, (2000).

### 2.3 Definição do Plano de negócios:

O Plano de Negócio é uma obra de planejamento dinâmico que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros. Plano de negócio é um documento que reúne informações sobre as características e condições de um empreendimento. Funciona como um mapa, guiando do ponto de partida ao ponto final, utilizando uma forma metódica de se trabalhar. É um instrumento que visa estruturar as ideias, concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática o novo projeto, reduzindo assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços em um negócio inviável.

O número de pessoas que entram para o mundo dos negócios aumenta exponencialmente a cada ano no mundo inteiro. É gente que nunca pretendeu se estabelecer por conta própria, mas entram nesta área por vontade ou necessidade, empreendedores involuntários que precisam criar seu próprio emprego. Para bem operar no mundo real, todos deveriam conhecer os passos da elaboração de um Plano de Negócios. Também é preciso conhecê-lo para compreender o comportamento dos empreendedores, para gerenciar um projeto social, para se tornar membro de um Conselho de Administração, e até fazer parte de uma comissão que avalie projetos de

empresa (Filion 2000). Ao fazer o Plano de Negócios o empreendedor irá diminuir ou eliminar esforços desnecessários, investimentos improdutivos, e aumentará drasticamente sua chance de permanecer no mercado.

O Plano de Negócios é um instrumento indispensável para a criação de uma empresa, mas também para alterações ou expansão de empresas existentes. Ele é a ferramenta para excelência do empreendedor em todos os estágios, indica um ponto no futuro que ele quer alcançar e aponta estratégias e recursos a serem utilizados. Ou seja ajuda o empreendedor a definir onde quer chegar, como fazer para ir até lá, quais recursos serão necessários e qual estrutura utilizar na organização. Ao fazer o Plano de Negócios, o empreendedor irá diminuir ou eliminar esforços desnecessários, investimentos improdutivos, gastos sem sentido (Dolabella 2005).

De uma maneira generalista um Plano de Negócios serem definido como “um documento vivo que visa o planejamento detalhado desde a abertura, a expansão ou a manutenção, de um negócio. E que serve como instrumento de comunicação entre seu criador e os agentes externos ao empreendimento”. [LACRUZ, 2008]

Plano de Negócio são documentos que descrevem os objetivos de um negócio e os passos que devem ser dados para que se alcancem tais objetivos, diminuindo assim, riscos e incertezas. Eles permitem identificar e restringir muitos erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Ao final de um plano de negócio, deve-se conseguir responder a seguinte pergunta: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?”. (SEBRAE, 2008)

Para Dolabela (2005) as funções de um plano de negócios são principalmente seis:

1. Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
2. Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
3. Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
4. Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco etc.;
5. Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
6. Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.).

Pelas definições pode-se perceber uma palavra em comum entre eles: Planejamento. Planejar é o foco principal de um plano de negócios. Obviamente, determinadas empresas funcionam ou foram criadas sem um plano de negócios, mas certamente os riscos de falência ou fechamento diminuem drasticamente, caso o empreendedor desenvolva um plano bem detalhado.

## 2.4 Estrutura do Plano de Negócios

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Uma empresa de serviços é diferente de uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo. Mas qualquer plano de Negócios deve conter um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio ( Dornelas 2012). A tabela 2 resume principais pontos e ordem da estrutura utilizada por quatro autores sobre Plano de Negócios.

	<b>Dolabela</b>	<b>Dornelas</b>	<b>SEBRAE</b>	<b>Lacruz</b>
	<b>Sumário</b> .Enunciado .Competências .Produtos e serviços ....Mercado potencial .Elementos diferenciação .Previsão vendas .Rentabilidades .Financiamentos	<b>Sumário</b> .O que? .Onde? .Por quê? .Como? .Quanto? .Quando?	<b>Sumário</b> Resumo pontos Profissionais Dados empreendimento Missão Setores de atividades Forma jurídica Enquadramento trib. Capital social	<b>Plano de Marketing</b> Análise de mercado. Estudo serviços. Estratégia empresarial: SWOT. Estratégia Marketing: 4P's. Projeção vendas

			Fonte de recursos	
II	<b>A empresa.</b> Missão .Objetivos Estrutura Responsabilidades Plano de operações Parcerias	<b>.Descrição do negócio</b> .Descrição dos serviços .Mercado .Localização .Competidores (concorrência)	<b>Análise de mercado:</b> .Estudo dos clientes .Estudo dos concorrentes .Estudo dos fornecedores	<b>Descrição da empresa</b> Estrutura legal Estrutura organizacional
III	<b>Plano de Marketing:</b> .Análise do mercado .Oportunidades e ameaças .Clientela .Concorrência .Vantagem competitiva 4 "PS".	<b>Produtos e serviços</b> .Diferenças concorrentes .características únicas.	<b>Plano de Marketing:</b> .Descrição dos produtos e serviços .Preço .Estratégias promocionais .Estrutura de comercialização .Localização do negócio.	<b>Plano financeiro</b> Receitas e custos Fluxo caixa Custo oportunidade VPL,TIR,Payback, ponto de equilíbrio. Análise sensibilidade cenários.
IV	<b>Plano financeiro:</b> .Fluxo de caixa .Balanço patrimonial	<b>Mercado e competidores</b> .Análise da concorrência	<b>Plano operacional</b> Layout Capacidade produtiva	<b>Sumário</b> Dados empreendimento,

	.Ponto de equilíbrio Payback VPL TIR	a/ direta /indireta .Descrição do segmento	Processos Necessidade de pessoal.	empreendedores. Estrutura organizacional. Os serviços e mercado competidor. Proj. financeiras.
V		<b>Marketing e vendas</b> .4 'ps" Análise estratégica .Análise SWOT .Objetivos e metas	<b>Plano financeiro</b> Estimativa investimentos fixos e pré-operacionais Capital de giro Estimativa faturamento mensal Estimativa de custos Indicadores de viabilidade: Ponto de equilíbrio, lucratividade Rentabilidade, prazo de retorno.	<b>Plano implementação</b> o Detalhes atividades para implementação Responsáveis pela implementação Caminho do cumprimento das atividades
VI			<b>Construção de cenários</b>	

			<b>Avaliação estratégica .análise FOFA</b>	
--	--	--	--	--

Tabela 2: resumo principais pontos de um Plano de Negócios. Fonte: Próprio autor.

Tabela 2 – Resumo dos principais pontos de um Plano de Negócios.

	<b>Dolabela</b>	<b>Dornelas</b>	<b>SEBRAE</b>	<b>Lacruz</b>
I	<b>Sumário</b> . Enunciado . Competências . Produtos e serviços ...Mercado potencial . Elementos diferenciação . Previsão vendas . Rentabilidades . Financiamentos	<b>Sumário</b> . O que? . Onde? . Por quê? . Como? . Quanto? . Quando?	<b>Sumário</b> . Resumo pontos Profissionais . Dados empreendimento . Missão . Setores de atividades . Forma jurídica . Enquadramento trib. . Capital social . Fonte de recursos	<b>Plano de Marketing</b> . Análise de mercado . Estudo serviços . Estratégia empresarial: SWOT . Estratégia Marketing: 4P's. . Projeção vendas
II	<b>A empresa</b> . Missão . Objetivos . Estrutura . Responsabilidades . Plano de operações . Parcerias	<b>Descrição do negócio</b> . Descrição dos serviços . Mercado . Localização . Competidores (concorrência)	<b>Análise de mercado</b> . Estudo dos clientes . Estudo dos concorrentes . Estudo dos fornecedores	<b>Descrição da empresa</b> . Estrutura legal . Estrutura organizacional
III	<b>Plano de Marketing</b> . Análise do mercado . Oportunidades e ameaças . Clientela . Concorrência . Vantagem competitiva 4 "PS".	<b>Produtos e serviços</b> . Diferença concorrentes . Características únicas	<b>Plano de Marketing</b> . Descrição dos produtos e serviços . Preço . Estratégias promocionais . Estrutura de comercialização . Localização do negócio	<b>Plano financeiro</b> . Receitas e custos . Fluxo caixa . Custo oportunidade . VPL, TIR, Payback . Ponto de equilíbrio . Análise sensibilidade cenários
IV	<b>Plano financeiro</b> . Fluxo de caixa . Balanço patrimonial . Ponto de equilíbrio . Payback . VPL . TIR	<b>Mercado e competidores</b> . Análise da concorrência/ direta /indireta . Descrição do segmento	<b>Plano operacional</b> . Layout . Capacidade produtiva . Processos . Necessidade de pessoal	<b>Sumário</b> . Dados empreendimento, empreendedores . Estrutura organizacional . Os serviços e mercado competidor . Proj. Financeiras.
V		<b>Marketing e vendas</b> . 4 'p's" . Análise estratégica	<b>Plano financeiro</b>	<b>Plano implementação</b>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>. Análise SWOT</li> <li>. Objetivos e metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estimativa investimentos fixos e pré-operacionais</li> <li>. Capital de giro</li> <li>. Estimativa faturamento mensal</li> <li>. Estimativa de custos</li> <li>. Indicadores de viabilidade: Ponto de equilíbrio, lucratividade</li> <li>. Rentabilidade, prazo de retorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Detalhes atividades para implementação</li> <li>. Responsáveis pela implementação</li> <li>. Caminho do cumprimento das atividades</li> </ul>
VI			<p><b>Construção de cenários</b></p>	
			<p><b>Avaliação estratégica</b> .Análise FOFA</p>	

Fonte: Produção do próprio autor.

### 2.2.1 Sumário Executivo

Todo Plano de Negócios tem um Sumário Executivo que sintetiza seus diversos módulos. Fornece uma visão geral do negócio, as estratégias propostas e os principais resultados a serem alcançados. Ele é decisivo, é o momento da venda da ideia do negócio.

O sumário deve conter os seguintes itens segundo Dolabela (2005):

<p><b>Enunciado do Projeto:</b> é a definição sintética do plano de Negócios que se pretende desenvolver e implantar. Indica como a empresa será estruturada, os produtos ou serviços que serão oferecidos, as características do mercado almejado, bem como as estratégias a adotar para o alcance dos objetivos.</p>
<p><b>Competência dos responsáveis:</b> é a descrição das funções dos executivos, gerentes, enfatizando a formação, conhecimento e a experiência de cada um.</p>
<p><b>Os produtos, serviços e a tecnologia:</b> apresenta as principais características dos produtos e a tecnologia utilizadas para realiza-lo.</p>
<p><b>O mercado potencial:</b> define qual segmento da população será visado, suas características (renda, faixa etária, potencial de compra) e necessidades satisfeitas pelo serviço.</p>
<p><b>Elementos de diferenciação:</b> A vantagem competitiva em relação à concorrência, o que torna o produto ou serviço único diante do consumidor.</p>

<b>Previsão de vendas:</b> estimativa de demanda feita em função do segmento de mercado pretendido, tendências mercadológicas em curto, médio e longo prazo, da capacidade do público alvo de aceitar e absorver o novo produto ou serviço e a capacidade de comunicação de vendas da empresa.
<b>Rentabilidade e projeções financeiras:</b> São os mais importantes indicadores do controle e da solvência do negocio, sendo utilizados pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir desvios e se adequar às mudanças na conjuntura. Permite confrontar os resultados esperados e os reais.
<b>Necessidade de financiamento:</b> Dimensionar se há ou não necessidade de financiamento e análise das fontes possíveis.

Quadro 1 – Sumario Executivo. Fonte: Dolabela, (2005).

O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios, pois será através dele que os leitores decidirão se continuarão ou não a lerem o plano de negócios. Então, deve ser escrito com muita atenção e conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (DORNELAS, 2012).

No quadro 2, Dornelas (2012) afirma que o sumário executivo deve responder as seguintes perguntas:

O que?	Qual o propósito do seu plano? O que você esta apresentando? O que é sua empresa? Qual o seu produto serviço?
Onde?	Onde sua empresa está localizada? Onde está seu mercado cliente?
Por quê?	Por que você precisa do dinheiro requisitado?
Como?	Como você empregará o dinheiro na sua empresa? Como está a saúde financeira do seu negócio? Como está crescendo sua empresa (faturamento dos últimos três anos)?
Quanto?	De quanto dinheiro você necessita? Como se dará o retorno sobre o investimento?
Quando?	Quando seu negocio foi criado? Quando você precisará dispor do capital requisitado? Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

Quadro 2. Fonte: Dornelas, (2012).

O quadro 3 apresenta os principais pontos de um sumário executivo, segundo o SEBRAE:

<b>Resumo dos principais pontos do plano de negócio</b>
Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições
Dados do empreendimento
Missão da empresa
Setores de atividades
Forma jurídica
Enquadramento tributário
Capital social
Fonte de recursos

Quadro 3 – Resumo dos principais pontos do plano de negócio. Fonte: SEBRAE, (2008).

### 2.2.2 Descrição da Empresa e do Negócio

Esta seção do plano de negócios aborda a descrição detalhada da organização e se trata basicamente da estrutura de funcionamento legal e operacional do negócio. É composto, segundo Dolabela (2005), pelos dados contidos no quadro 4:

<b>Missão:</b> descreve a filosofia da empresa, seus propósitos, sua razão de ser. É de fundamental importância que todos os seus colaboradores percebam claramente qual a contribuição de suas atividades para o alcance da missão. Segundo Kotler (2005), “a missão da empresa deve ser definida sempre em termos amplos, tal como de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não ser colocada em termos de oferecer algum produto”.
<b>Objetivos:</b> a empresa deve estabelecer seus objetivos de curto, médio e longo prazo e a forma como irá alcançá-los
<b>Estrutura organizacional e legal:</b> estrutura funcional, quem realiza as funções operacionais e a estrutura legal é a forma adotada para a constituição da empresa.
<b>Síntese das responsabilidades:</b> da equipe dirigente: consiste na descrição sumária das principais funções dos dirigentes da organização e seus currículos.
<b>Plano de operações:</b> como a empresa se organiza internamente para executar as tarefas rotineiras e atender os clientes de maneira eficiente e diferenciada.
<b>Parcerias:</b> também chamadas de alianças estratégicas, as parcerias são conexões estabelecidas com empresas ou pessoas para agregar valor e qualidade aos produtos e serviços.

Quadro 4 – Descrição da Empresa. Fonte: Dolabela, (2005).

### 2.2.3 Plano de Marketing e Análise Estratégica

De acordo com Lacruz (2008) o Plano de Marketing expõe a análise do mercado competitivo e a definição da estratégia a ser executada pela empresa durante seu funcionamento. O Plano de Marketing é o elo entre a empresa e o cliente. É a primeira parte do Plano de negócios a ser discutida, pois orientará a elaboração das demais seções do Plano. Esta parte deve abordar basicamente: Análise de mercado, estudo dos produtos/serviços, exame do público-alvo, análise da concorrência, estratégia empresarial (análise SWOT) e estratégia de marketing (4 P's) produto, preço, praça e propaganda.

Nessa parte, deve-se mostrar como a empresa 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/serviços para o cliente, política de preço, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas (DORNELAS, 2012). Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4 P's.

Produto e ou Serviço para Dornelas (2012) descreve que: “posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido’. Isso pode ser feito pela criação de variações de produto, opcionais, acessórios, *etc.*, para se diferenciar da concorrência.

Preço é o valor que o mercado está disposto a pagar pelo produto oferecido. No cálculo de formação de preço deve-se levar em consideração que ele deve cobrir os custos e ainda deixar um retorno desejado. No entendimento de Dolabela (2005) “na formação do preço, precisariam ser considerados: o preço que o cliente estaria disposto a pagar, o preço da concorrência para os revendedores e os custos de produção”. De acordo com Dornelas (2012) o preço interfere diretamente na imagem do produto no mercado e no segmento que irá consumir o produto, por isso a empresa

deve estabelecer seu objetivo de mercado de forma clara. Se o mercado-alvo tem como característica a concorrência em preços, a empresa terá que colocar o seu produto com o preço mais competitivo possível, mas se o diferencial for qualidade, como o produto vai superar as expectativas do cliente, esta forma, é mais exigente. Deve-se considerar também o preço de lançamento do produto no mercado, que deve ser estabelecido abaixo do valor de mercado, o preço mínimo e o preço ideal.

Praça ou Canais de Distribuição nesta seção envolve a maneira que vamos fazer o produto chegar ao consumidor final, esta maneira pode ser através de venda direta com vendedores, venda com distribuidores ou revenda, venda com franquias, venda por telemarketing ou internet, venda do produto integrado a outro produto. Segundo Dornelas (2012) pode-se mesclar vários canais de distribuição para um mesmo tipo de produto e devem-se considerar aspectos como armazenagem, localização dos depósitos, meios de transportes, embalagem do produto no momento de definir os canais de distribuição.

Propaganda é todo esforço despendido para convencer as pessoas a adquirir determinado produto ou utilizar determinado serviço. De acordo com Dornelas (2012) devem-se considerar três fatores no plano de propaganda da empresa: o pessoal envolvido que dependerá dos canais de distribuição escolhidos, a propaganda e as promoções. A propaganda tem o objetivo de fazer com que uma mensagem atinja uma audiência selecionada, com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito do produto junto aos consumidores”. A propaganda pode ser feita por vários meios de comunicação dependendo do público que se quer atingir, como por exemplo: televisão, rádio, mala direta, *outdoors*, panfletos, brindes, patrocínio a eventos, internet, jornais, listas telefônicas, entre outros.

No Marketing de serviços, além dos tradicionais 4Ps (praça, preço, promoção e produto) deve-se prestar atenção em outros três, os sugeridos por Booms e Bitner; pessoas, percepção ou prova física e processo. Em inglês, *people*, *process* e *physical evidence* (LOVELOCK 2012).

A intangibilidade é uma das principais características dos serviços pelo fato que este não pode ser visto, tocado, sentido, provado ou ouvido antes de ser comprado. Para

reduzir essa incerteza, os consumidores procuram sinais ou evidências da qualidade dos serviços. Eles tiram conclusões acerca da qualidade a partir de instalações, funcionários, equipamentos, materiais de comunicação, símbolos e preços percebidos. Portanto a tarefa do prestador de serviço é administraras evidências para tornar tangível o intangível (Kotler 2005).

O plano de Marketing é constituído por ações em dois momentos: análise prévia de mercado e estratégia a ser executada após o início da operação (Dolabela 2005). Na análise de mercado é feito o reconhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e o ambiente em que a empresa irá desenvolver suas atividades, pontos fortes e pontos fracos para saber se o negocio é viável. Na estratégia de marketing, faz-se o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso (Dolabella2005).

A análise estratégica esta inserida dentro do plano de marketing e aborda principalmente as forças e fraquezas da empresa. Uma ferramenta bastante utilizada nesta parte do plano de negócios é a matriz SWOT, onde serão analisadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças internas e externas à organização.

#### 2.2.4 Plano Financeiro

Esta seção é considerada a mais complexa do Plano de Negócios, pois compreende todas as despesas, investimentos e receitas projetados para iniciar o empreendimento. A parte financeira deve refletir em números tudo o que foi projetado nas outras partes do plano, depois gerar os principais demonstrativos projetados que devem ser apresentados em um Plano de Negócios conjunto de informações, controles e planilhas de cálculos sistematizadas em diferentes documentos contábeis como: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado e Demonstrativo de Fluxo de Caixa. O plano financeiro representa a principal fonte de referência e controle da saúde da empresa, sendo utilizada pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura e projetar novos investimentos com base em níveis de crescimento previstos e desejados (Dolabela 2005).

Nesta parte do Plano de Negócios é feita a análise de investimentos usando indicadores como o VPL (valor presente líquido), a TIR (taxa interna de retorno), *payback*, ponto de equilíbrio e o retorno do investimento ROI (*Return on Investment*). No VPL, o cálculo leva em conta o valor do dinheiro no tempo. Portanto, todas as entradas e saídas de caixa são tratadas no tempo presente. O VPL de um investimento é igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido do projeto em análise, descontado pelo custo médio ponderado de capital. TIR é a taxa “i” que se igualam as entradas de caixa ao valor a ser investido em um projeto. Em outras palavras, é a taxa que iguala o VPL de um projeto a zero. *Payback* é o período de tempo necessário para que as entradas de caixa do projeto se igualem ao valor a ser investido, ou seja, o tempo de recuperação do investimento realizado. Ponto de equilíbrio é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas.

### 3 METODOLOGIA

Foram levantados alguns dos critérios utilizados na elaboração de qualquer Plano de Negócios. O levantamento bibliográfico a respeito do tema foi realizado através de leitura de artigos, livros, apostilas e sites, sendo imprescindível para o melhor domínio do assunto.

Com relação às informações referentes à elaboração deste plano, foram considerados dados obtidos através de entrevistas formais com docentes da Faculdade de Odontologia, além de pesquisas a respeito do público alvo almejado e situação geral da odontologia em Belo Horizonte. Para as informações financeiras foram pesquisados custos de materiais com fornecedores tradicionais, assim como pesquisa de preço realizada com os docentes.

A técnica de pesquisa adotada para a redação do Plano de Negócios que deu origem à monografia usou, também, a observação direta intensiva. Tratou-se de uma observação participante natural, com o pesquisador pertencendo à mesma comunidade do grupo investigado.

O Plano de Negócios aqui elaborado foi realizado abordando os temas mais comuns entre os autores pesquisados. Não há convergência em relação ao formato específico, mas há vários pontos em comum que serão explorados neste trabalho. Adaptações foram feitas para adequá-lo aos serviços. No plano de marketing além da análise dos tradicionais 4P's, foram acrescentados 3P's referentes ao serviço.

## **4 SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **4.1 ENUNCIADO DO PROJETO**

Elaborar um plano de negócio para a criação de um Centro de Prestação de Serviços e de Especialidades Odontológicas da FO/UFMG. Oferecer aos Professores da Faculdade de Odontologia com regime de dedicação exclusiva um espaço para executar, de forma prática, todo o conteúdo teórico acumulado na vida acadêmica, utilizando as práticas mais modernas e de vanguarda no âmbito da odontologia.

O Centro de Especialidades funcionará na Faculdade de Odontologia (FO/UFMG), no campus Pampulha, que é dotado de ampla infraestrutura com modernas instalações para a realização da prática odontológica, oferecendo tratamento odontológico em várias especialidades e também se configurando como referência em alguns serviços (apoio diagnóstico). A estrutura é completa, com Central de Esterilização, Serviços de Radiologia e Laboratório de Patologia.

O público alvo do Centro de Especialidades, serão pacientes das classes A e B que desejam tratamento diferenciado, executado por profissionais da mais alta qualificação.

### **4.2 COMPETÊNCIAS DOS RESPONSÁVEIS**

O quadro de profissionais do Centro de Especialidades será formado por professores da Faculdade de Odontologia da UFMG que se inscreverem na secretaria do Centro de Especialidades e apresentarem disponibilidade de horário. Todos os docentes têm titulação de mestrado e doutorado. Haverá um professor como coordenador geral do projeto. Os professores serão agrupados por especialidades. Cada especialidade contará com um coordenador do subprojeto, (que poderá ser um dos dentistas deste subprojeto) e professores necessários para atender a demanda. A equipe de apoio do projeto será formada por recursos humanos da área administrativa (1 recepcionista/ Secretária) e da área odontológica, 1 ASB (Auxiliar em Saúde Bucal).

### 4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

Oferecer tratamento odontológico de várias especialidades, executado por docentes da Faculdade de Odontologia da UFMG, a pacientes que exigem alta qualificação de profissionais e desejam as técnicas mais avançadas do mercado. Dentro de um mesmo local, dotado de ampla infraestrutura e modernas instalações, os pacientes encontrarão profissionais habilitados e integrados para a solução de todas as demandas na área odontológica.

### 4.4 MERCADO POTENCIAL

O público alvo principal, são pacientes das classes A e B. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM) em Belo Horizonte é 0,810, em 2010, o que a situa na faixa de Desenvolvimento Humano muito alto (IDHM entre 0,800 e 1). A dimensão que mais contribui para o IDHM do município é a longevidade, com índice de 0,856, seguida de renda, com índice de 0,841, e de educação, com índice de 0,737. A renda per capita média de Belo Horizonte cresceu 87,77% nas últimas duas décadas, (PNUD, IPEA e FJP). A população em Belo Horizonte, em 2010, com renda entre 5 a 10 salários mínimos e acima de 10 salários mínimos representam um total de 317.550 pessoas, segundo dados do censo de 2010 elaborado pelo IBGE (IBGE 2010). É uma população expressiva que também necessita de tratamento odontológico e será o público alvo do projeto (Anexo C).

#### 4.4.1 Elementos de Diferenciação

Os professores da Faculdade de Odontologia são profissionais altamente qualificados com atualização impecável dentro da sua área. A prática clínica ocorrerá dentro da Universidade com ampla infraestrutura, facilitando a integração de várias especialidades em um único local. Há segurança e estacionamento dentro da faculdade, criando mais conforto para o paciente. A imagem do projeto será vinculada a alta qualificação e garantia dos serviços prestados pela instituição.

A entrevista realizada com três professores na Faculdade de Odontologia demonstra a convergência de opiniões a respeito da diferenciação dos serviços oferecidos, que será a alta qualidade.

## **5 O PROJETO**

### **5.1 A MISSÃO**

Tratamento odontológico de excelência à pacientes exigentes, executados por docentes da Faculdade de Odontologia da UFMG.

### **5.2 OBJETIVOS**

Oferecer aos Professores da Faculdade de Odontologia com regime de dedicação exclusiva um espaço de desenvolvimento permanente, de competências e habilidades clínicas essenciais para o processo de ensino-aprendizagem, transformando este em um centro de reconhecimento de amplo atendimento para um público exigente em tratamento odontológico.

### **5.3 FOCO**

Atendimento diferenciado a um público de renda específica, de todas as idades, executado por docentes da Faculdade de Odontologia da UFMG.

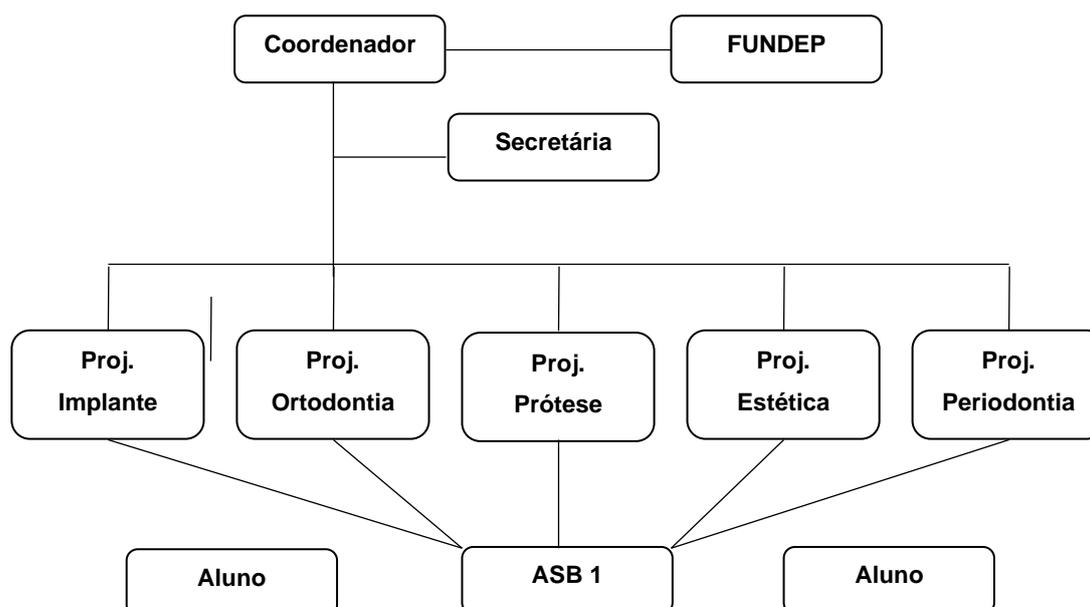
## 6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

### 6.1 DESCRIÇÃO

É um projeto de extensão para prestação de serviço, oferecida pela Faculdade de Odontologia da UFMG, onde os fornecedores da mão de obra serão os docentes da mesma. A equipe de apoio será formada por recursos humanos da área administrativa (1 recepcionista/Secretária) e da área odontológica, 1 ASB (Auxiliar em Saúde Bucal). A divisão por consultório, no início do projeto, será distribuída de acordo com a demanda histórica de cada especialidade. Deve-se lembrar que este é um projeto de extensão e como tal a presença do aluno é sempre bem-vinda. Neste caso os alunos poderão ter participação como auxiliares dos professores e deverão ser selecionados pelos mesmos. Nos três primeiros meses de funcionamento haverá o apoio de um projeto que já funciona na Faculdade de Odontologia, no mesmo local do Centro de especialidades, para treinamento de funcionários e organização de processos junto às novas atividades.

À medida que a demanda de pacientes aumentar o número de ASB será adequado a este fim. A FUNDEP será a instituição gerenciadora do projeto.

Figura 1 – Organograma Funcional do Núcleo de Especialidades



Fonte: Produção do próprio autor.

– Coordenador do projeto

Haverá um professor coordenador geral do projeto que terá entre suas atribuições:

- Responsável por todo o planejamento estratégico do projeto;
- Responsável pelo convite e dispensa dos professores interessados pelo projeto;
- Responsável pela apresentação do projeto junto à congregação da Faculdade;
- Responsável pela avaliação do projeto e reestruturação do projeto caso seja necessário;
- Aprovação de pedidos de compras;
- Responsável pela divulgação do projeto;
- Responsável pelo sistema de avaliação do projeto;
- Responsável pelo controle financeiro do projeto;
- Elaborar plano de Marketing;
- Responsável pelo recrutamento, seleção e treinamento de pessoal;
- Responsável pela avaliação de pessoal;
- Responsável junto às auxiliares e dentista pela solicitação do pedido de compras.

– Secretária:

- Responsável pelo agendamento de novos pacientes e avaliações;
- Responsável pela recepção dos pacientes;
- Responsável pela cobrança e conferência de pagamento dos pacientes;
- Confecção de planilha para controle de estoque;
- Pedido de materiais solicitado pelos dentistas;
- Responsáveis pela remarcação dos pacientes.

– Auxiliar de Saúde Bucal (ASB)

- Função de auxiliar os dentistas nos procedimentos permitidos;
- Responsáveis pela desinfecção dos consultórios;
- Responsáveis pela limpeza e esterilização dos materiais;
- Responsáveis junto aos dentistas pelo controle de estoque, pedido do material ao coordenador. Informação a secretária de alterações no estoque.

– Dentistas/ Professores

Coordenador de subprojeto:

- Responsável pela avaliação e triagem de pacientes para o subprojeto;
- Responsável pela avaliação do resultado obtido pelos dentistas;
- Responsável junto ao coordenador do projeto pelo convite e dispensa de professores;
- Responsável junto às auxiliares pelo controle e solicitação de matérias a secretária;
- Responsável pela avaliação e controle financeiro do subprojeto;
- Responsável pela divulgação do projeto dentro de sua rede de relacionamentos.

– FUNDEP (Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa):

Junto ao coordenador:

- Instituição gestora;
- Responsável pelos mecanismos gerenciais para a administração e o gerenciamento de projetos;
- Aquisição de bens e materiais;
- A contratação dos serviços;
- Acompanhamento, o controle e a cobrança dos prazos nos projetos;
- Prestações de contas, bem como a realização de compras e a execução das importações que se fizerem necessárias, de acordo com as normas legais relativas aos mercados interno e externo;
- Propiciar os meios legais e instrumentos de gestão financeira e orçamentária necessários para as operações de contratação de serviços, pagamento de bolsas, aquisição de equipamentos e materiais de consumo;
- Emissão do contrato financeiro com os pacientes conforme regras vigentes para este fim.

A contratação da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa - FUNDEP tem como base legal o art. 1º, da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, combinado com o inciso XIII, do art. 24 da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, uma vez que a FUNDEP:

- 1) Encontra-se constituída nos termos da legislação brasileira;

- 2) Está incumbida estatutariamente de apoiar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e de desenvolvimento institucional do Instituto Tecnológico de Aeronáutica;
- 3) Possui inquestionável reputação ético-profissional, não sendo de conhecimento desta Instituição, até presente data, fato que a desabone;
- 4) Apoia, de forma significativa, o desenvolvimento das atividades-fim da Universidade, prestando serviços com elevado grau de competência e excelência;
- 5) não possui fins lucrativos;
- 6) nos termos de sua proposta e com base na análise da planilha de custos que a integra, oferece preço compatível com os serviços a serem prestados e com a realidade de mercado.

Ademais, é preciso considerar que a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa – FUNDEP, ao longo de seus 37 anos de existência, vem trabalhando como instrumento de apoio às atividades acadêmicas, de pesquisa, desenvolvimento institucional e prestação de serviço de suas instituições apoiadas e, desta forma, contribui para o desenvolvimento das mais diversas áreas do conhecimento, além de prestar importantes serviços à comunidade, retratando assim, o grande potencial desta Fundação no apoio a gestão de projetos. Assim sendo, a participação da FUNDEP – Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa poderá propiciar os meios legais e instrumentos de gestão financeira e orçamentária necessários para as operações de contratação de serviços, pagamento de bolsas, aquisição de equipamentos e materiais de consumo.

O amparo legal, que permite aos professores com dedicação exclusiva das Universidades Federais no Brasil trabalharem na iniciativa privada, foi dada pela lei 13.243/2016 descrita a seguir: Segundo a Lei 3.780/60,) “Considera-se regime de tempo integral o exercício da atividade funcional sob dedicação exclusiva, ficando o funcionário proibido de exercer cumulativamente outro cargo, função ou atividade particular de caráter empregatício profissional ou pública de qualquer natureza” (art. 12). A lei 13.243/2016, flexibiliza o regime de Dedicação Exclusiva (DE) do magistério federal. O código modifica a lei 12.772/2012, que regula a carreira docente e gera o

aumento da carga horária máxima destinada à pesquisa, extensão e inovação, que passa de 120h/ano para 416h/ano. A mudança significa que o professor pode dispor de até oito horas semanais de sua jornada de trabalho para desenvolver suas atividades de pesquisa para a iniciativa privada.

## 6.2 ONDE FUNCIONARÁ O PROJETO

O Centro de Especialidades funcionará no 1º andar da Faculdade de Odontologia da UFMG no local conhecido como “corredor do Caseu”. São cinco consultórios completos, com climatização, central de esterilização com autoclave, uma destiladora de água, recepção e sala de espera privativos do projeto.

## 6.3 PLANO DE OPERAÇÕES

O projeto contará, no início, com dois funcionários contratados via CLT, uma secretária e uma ASB (Figura 1). Durante os três primeiros meses, o projeto terá o apoio de 2 ASB's, que trabalham em um centro de atendimento ortodôntico que funcionará no mesmo local. Cada auxiliar tem capacidade de atender a dois consultórios simultaneamente.

Funcionarão até cinco consultórios, de acordo com a demanda, em dois períodos de atendimento. A primeira consulta do paciente será agendada pela secretária com o professor que lhe foi indicado ou com o coordenador do projeto, responsável pela triagem, e encaminhado para as especialidades específicas com as devidas solicitações de exames complementares e avaliação. Então será fornecido o orçamento de acordo com o plano de tratamento do profissional. O tratamento terá início após a assinatura do contratado com a FUNDEP.

O material a ser utilizado será de conhecimento logo após o orçamento e providenciado após a assinatura do contratado e pagamento da 1º mensalidade ou parcela.

Agenda eletrônica será de uso comum, disponível para todos os profissionais simultaneamente. O retorno do paciente é agendado pela secretária sempre o mais breve possível.

#### 6.4 CONTROLE DOS RESULTADOS

Através de pesquisas de satisfação, a serem aplicadas anualmente, será feita a avaliação dos resultados em relação à satisfação dos resultados alcançados na visão dos pacientes. Aprimoramentos e mudanças serão realizados quando forem necessárias.

## 7 PLANO DE MARKETING

### 7.1 O SETOR

No Brasil, o curso de Odontologia foi instituído em 25 de outubro de 1884 pelo Decreto n.º 9311, junto aos cursos de Medicina do Rio de Janeiro e da Bahia. A profissão de Cirurgião-dentista (CD) é exercida no país por meio da regulamentação da Lei n.º 5.081, de 24 de agosto de 1966. De acordo com a Classificação Brasileira de Profissões (CBO), que é o documento normalizador do reconhecimento, da nomeação e da codificação dos títulos e conteúdos das ocupações do mercado de trabalho brasileiro, entende-se por Cirurgião-dentista aqueles que “Atuam nas áreas de odontologia legal e saúde coletiva, dentística, prótese e prótese maxilofacial, odontopediatria e ortodontia, radiologia, patologia, estomatologia, periodontia, traumatologia bucomaxilofacial e implantodontia”. Trabalham por conta própria ou como assalariados em clínicas particulares, cooperativas, empresas de atendimento odontológico e na administração pública. “Exercem suas atividades individualmente e em equipe” (BRASIL, 2002).

Nas últimas décadas o exercício da profissão de CD tem passado por profundas modificações, resultado da influência de diversos fatores. Percebe-se a progressiva incorporação de tecnologia, de especialização, a popularização dos sistemas de odontologia de grupo.

Segundo dados do Conselho Regional de Odontologia de Minas Gerais (CRO-MG), o município de Belo Horizonte possui população estimada pelo IBGE, de 2.491.109 habitantes. Possui 444 habitantes por Cirurgião-Dentista, 2.288 habitantes por Clínica Odontológica, 2.3725 habitantes por Laboratório de Prótese Dentária e 6.7327 habitantes por Empresa de Produtos Odontológicos.

### 7.2 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A odontologia tem avançado sistematicamente em tecnologia. Novos procedimentos, em todas as disciplinas, têm surgido constantemente e modificado protocolos

tradicionais. Tecnologia gera oportunidades principalmente dentro de um centro de pesquisa como uma Universidade, mas o custo é alto. Protocolos com scanner e impressoras digitais tem feito a odontologia avançar de forma irreversível em direção ao topo do desenvolvimento tecnológico. A Faculdade de Odontologia não gera recursos para implementação de pesquisa, mas, com a criação de um centro de especialidades voltada principalmente a pacientes que estão dispostos a investir recursos para obterem o que há de mais moderno e executado por profissionais que são formadores de opinião dentro da sua área de atuação, torna o projeto extremamente vantajoso para ambos os lados. A concentração de mão de obra especializada, de alta qualidade, em um único local e com o apoio da instituição UFMG, torna o projeto extremamente vantajoso para o público alvo. As ameaças que podem ser identificadas através da grande dispersão do público alvo na cidade de Belo Horizonte são a profusão de clínicas odontológicas espalhadas pela cidade, recessão econômica no Brasil, a dificuldade de divulgação específica para o público alvo pretendido no início do projeto e resistência interna ao projeto. Tratamento na área de saúde prepondera, na maioria das vezes, um restrito relacionamento pessoal entre paciente-profissional que deverá ser quebrado para a troca de um novo profissional. Na Tabela 2 foi descrita a análise SWOT do projeto.

### 7.2.1 Análise SWOT

Tabela 3 – Análise SWOT.

<b>Análise externa</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Credibilidade da instituição UFMG	Concorrentes estáveis no mercado
Anseio pela busca constante por qualidade de tratamento odontológico	Estrutura física simples
Credibilidade dos profissionais	Distância física centro da cidade
Mercado Odontológico para classes A e B em Belo Horizonte	Hábito de fidelidade ao profissional da saúde
<b>Análise interna</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>

Custo implantação do projeto é baixo	Preço
Indicações por alunos e professores	Limitação física do projeto
Multidisciplinaridade	Resistência dos profissionais
Propaganda facilitada dentro da instituição	Custo FUNDEP
Infraestrutura	Limitação horário professor “DE”

Fonte: Produção do próprio autor.

### 7.3 CLIENTELA

Pacientes das classes A e B que desejam tratamentos de alta complexidade, com alta tecnologia, executados por professores altamente qualificados da Faculdade de Odontologia UFMG.

### 7.4 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Neste caso deve-se avaliar o serviço, que é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. Sua execução pode estar ou não relacionada a um produto (Kotler 2005). Serviços são atos e desempenhos experimentados e não possuídos.

No Marketing de serviços, além dos tradicionais 4P's – produto, preço, praça, promoção, deve-se prestar atenção, também, à outros três – pessoas, percepção ou prova física e processo.

#### 7.4.1 Análise dos 7P's

- 1) **Produto:** Consultas, exames e tratamentos odontológicos das mais diversas especialidades, são os produtos oferecidos pelo Centro de Especialidades. Por se tratar de um serviço, o seu “produto” é considerado intangível, o que significa que não se pode estocar, trocar ou até mesmo oferecer a mesma qualidade duas vezes, vindo daí a importância da consistência no bom

atendimento. Os serviços oferecidos podem ser encontrados em outras empresas do mesmo ramo, o que não reconhece o “produto” como algo novo no mercado. Mas a inovação proporcionada pelo exclusivo atendimento realizado por docentes da Faculdade de Odontologia da UFMG, torna o serviço altamente atrativo em relação a qualidade oferecida.

- 2) **Preço:** O preço praticado será similar ao da concorrência, considerando clínicas de alto gabarito, mas com a vantagem de oferecer valor agregado em relação a multidisciplinaridade e exames radiológicos a preços mais acessíveis.
- 3) **Praça/Distribuição:** Em relação ao fator “praça”, a sua localização tem fácil acessibilidade, conta com estacionamento próprio e está em uma área de natureza exuberante, com ar puro e silenciosa.
- 4) **Promoção e publicidade:** A propaganda do novo projeto usará os meios de divulgação que a UFMG disponibiliza. As mídias sociais terão papel importante na divulgação do projeto externamente à UFMG, aproveitando a amplitude de conhecimentos sociais de cada professor que deverá usar suas redes sociais e de relacionamentos para divulgação do seu trabalho. Na divulgação externa será usada uma página criada nas redes sociais especificamente para este fim, com informações úteis e atualizadas. Será feita propaganda em revistas de circulação na cidade, divulgando as principais qualidades do projeto. Os canais utilizados para a divulgação interna serão o UFMG Divulgação, que é um canal usado na internet para este fim, informação a cada diretor de unidade da criação do projeto através da internet e apresentação individual do projeto. Os alunos e professores da Faculdade de Odontologia também tem papel importante na propaganda do projeto. Com o atendimento ocorrendo e conclusão dos tratamentos, o maior divulgador do Centro de Especialidades será o famoso “boca a boca”, exercido pelos pacientes.

A propaganda levará sempre em conta o que é permitido pelo código de ética na odontologia.

O Marketing em serviço também se faz através da apresentação do projeto para os seus clientes, incluindo o ambiente físico. Estrutura confortável com consultórios climatizados, ambiente limpo e agradável, estacionamento próprio, segurança local e funcionários treinados para atendimento exemplar.

**5) Pessoas:** São os funcionários que interagem com o cliente. Estes podem ser denominados como pessoal de contato ou provedores de serviços. O pessoal de contato são pessoas com quem o cliente tem aproximação breve, como recepcionista e atendentes. Já os provedores de serviço são os provedores principais do serviço final, como dentistas e/ou professores. Funcionários mal-humorados ou infelizes podem afetar tanto os clientes, com os quais entram em contato direto, quanto outros funcionários. Por outro lado, um funcionário bem treinado e altamente motivado pode criar uma experiência de serviço mais agradável para todos que entram em contato com ele. Haverá contínuo treinamento e motivação de funcionários para exibirem sempre competência, interesse, capacidade de resposta, iniciativa, capacidade de resolver problemas e boa vontade. Aferir o grau de satisfação através de pesquisas anuais também será executado.

**6) A Percepção e evidência física** de uma empresa inclui – mas não está limitada a – elementos que compõe o exterior do estabelecimento: design exterior, sinalização, paisagismo e ambiente circundante; interior do estabelecimento: design de interior, equipamentos usados para servir o cliente diretamente ou para gerenciar a empresa, layout, qualidade e temperatura do ar. Outros elementos tangíveis que fazem parte das evidências físicas da empresa: cartões de visita, itens de papelaria, aparência dos funcionários, uniformes e folhetos. O local onde o Centro de Especialidades funcionará esta passando por melhorias, tais como, criação de uma recepção e sala de espera exclusiva para os pacientes, preservando o conforto acústico além da climatização de todo o ambiente de trabalho. Estrutura confortável com consultórios climatizados, ambiente limpo e agradável, estacionamento próprio, segurança local e funcionários treinados para atendimento exemplar.

**7) Processos:** Em serviços de pouco contato, o cliente não está diretamente envolvido no processo de produção, portanto o produto é definido por menos atributos. Para isso, deve-se descrever todo o fluxo das atividades que precedem o tratamento: o acompanhamento do paciente em seus primeiros contatos com o Centro de Especialidades, detalhamento de todos os procedimentos necessários para início do tratamento, além de agilidade no agendamento das consultas e a manutenção do canal aberto de comunicação, estendendo através de e-mail ou telefone para solucionar as demandas o mais rápido possível.

Gronroos, citado por Kotler, afirmou que o marketing de serviços requer não apenas marketing externo, mas também o interno e o interativo. O marketing interno é o treinamento especial oferecido aos funcionários e motivação, para desta forma criar ambiente saudável para o atendimento excepcional aos pacientes.

O marketing interativo é a habilidade dos membros da equipe em servir os pacientes, uma vez que os pacientes julgam um tratamento bem-sucedido não só pelas qualidades técnicas, mas também por qualidades funcionais como a atenção dispensada a eles durante todo o tratamento.

## 7.5 VANTAGENS COMPETITIVAS

A vantagem competitiva deste projeto é sustentada por três pilares principais: A instituição “UFMG”, os profissionais que nela trabalham e a qualidade dos serviços prestados.

Foi realizada uma entrevista com três docentes, potenciais coordenadores de projetos, dentro do Centro de Especialidades. As perguntas elaboradas nesta entrevista estão descritas no Apêndice A. A finalidade desta pesquisa foi conhecer as expectativas, características profissionais e o perfil próximo aos objetivos do projeto de cada docente.

A fidelização dos pacientes, que é um questionamento comum à área de marketing, teve respostas similares, sempre enfatizando a “qualidade dos serviços prestados”.

Outra questão importante levantada foi a diferenciação do serviço em relação aos concorrentes. A resposta comum aos três foi “qualificação profissional” e “atualização constante”. Um professor enalteceu a “qualidade do material utilizado e atendimento dentro das normas de biossegurança”. Outro docente destacou como diferenciação “o tempo de tratamento reduzido”, que para o paciente é vantajoso, pois reduz custo. A percepção que cada profissional quer causar ao seu paciente teve como resposta comum “a qualidade”. Neste item, um professor respondeu “a transparência e objetividade” e outro a “segurança do atendimento dentro de uma universidade renomada”, o que para o paciente resulta em resultado.

Observa-se que as principais vantagens competitivas são a união da qualidade do serviço prestado por profissional diferenciado do mercado de trabalho dentro de um ambiente borbulhante de conhecimento, que tem capacidade de usar as melhores tecnologias para obtenção do melhor resultado em tempo reduzido.

## 8 PLANO FINANCEIRO

No Apêndice B, há o demonstrativo financeiro do projeto nos próximos 36 meses.

### 8.1 RECEITAS

A projeção das receitas foi feita considerando a quantidade de pacientes atendidos e o valor pago por cada um.

O número de pacientes foi estimado através da capacidade técnica que o projeto permite atender no primeiro ano de forma realista (Tabela 4). Esta projeção utilizou dados da demanda histórica de odontologia através da procura por disciplina pelos pacientes e a experiência e expectativa gerada por três docentes que foram convidados a participar de uma entrevista sobre o projeto. Através de suas respostas, confirmaram-se mais uma projeção sobre do número de pacientes atendidos. Outra confirmação desta demanda se deu, também, utilizando o número de pacientes atendidos por um projeto já existente na Faculdade de Odontologia para prestação de serviços. Este projeto é o Núcleo Ortodôntico, criado em 2005 na Faculdade de Odontologia, com o intuito de oferecer um serviço de qualidade a um preço justo, à demanda excessiva e não absorvida gerada pelos cursos de Aperfeiçoamento e Especialização em Ortodontia. Em 2006, com a ampla divulgação conseguida pelos resultados dos tratamentos, houve uma extensão de atendimentos para os funcionários, alunos, professores e dependentes da UFMG, assim como para a comunidade externa. Em 2017, este projeto possui aproximadamente 2.900 pacientes ortodônticos com uma média mensal de 350 atendimentos. Em 2015, foi incorporada a este projeto, pacientes com demanda por implantes dentários. Este último atende 30 pacientes por mês.

Tabela 4 – Número projetado de pacientes atendidos no 1º ano

	Número de pacientes:
Cenário pessimista	70
Cenário realista	100
Cenário otimista	130

Fonte: Produção do próprio autor.

Há projeção de aumento no número de atendimentos através da divulgação mais ampla do projeto, com a conquista dos resultados de tratamentos divulgada pelos próprios pacientes e a maior amplitude alcançada, com o tempo, pelas redes sociais. O aumento no número de pacientes no segundo ano seria para 150 e 22 no terceiro ano.

O valor estipulado para os recebimentos foi gerado através da média cobrada por procedimentos odontológicos de mercado e estimado pelos próprios profissionais de três especialidades: Ortodontia, implante e cirurgia oral menor. A escolha destas especialidades foi feita de acordo com a demanda histórica na odontologia que elas representam para o tipo de público alvo almejado.

A receita bruta projetada no primeiro ano, é de R\$561.600,00 (quinhentos e sessenta e um mil e seiscentos reais). Este valor é oriundo da receita obtida para um atendimento de 100 pacientes mensais com pagamentos médios de R\$ 468,00 (quatrocentos e sessenta e oito reais), Tabela 5, Apêndice C). O valor cobrado pelo tratamento Ortodôntico é de R\$ 5.760,00 (cinco mil, quinhentos e setenta e seis reais) com duração média de 18 meses, gerando um valor mensal de R\$ 320,00 (trezentos e vinte reais). O valor cobrado por unidade de implante dentário completo é de R\$ 2.496,00 (dois mil, quatrocentos e noventa e seis reais), com 12 meses para sua conclusão, gerando um valor bruto de R\$204,00 (duzentos e quatro reais) mensais. As Cirurgias orais menores são de resultado mais imediato. Os procedimentos ocorrem por arcada, com tempo médio de 2 meses. O valor cobrado por dente ou procedimento operado é de R\$ 600,00 (seiscentos reais). Estes valores foram obtidos através da expectativa financeira informada por três professores convidados a participar de uma entrevista sobre o projeto (Apêndice C) e conhecimento da área do próprio autor. Considerando a demanda histórica, a porcentagem de pacientes atendidos por especialidades dentro do projeto é de: 55% para ortodontia, 25% para implante e 20% para cirurgia oral menor. Assim, teríamos respectivamente; R\$176,00 (cento e setenta e seis reais), R\$52,08 (cinquenta e dois reais e oito centavos) e R\$240,00 (duzentos e quarenta reais), resultando, mensalmente, nos R\$468,08 (quatrocentos e sessenta e oito reais e oito centavos) por paciente para o projeto (Tabela 5).

Tabela 5 – Resultado 1º ano.

Faturamento	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Número de Pacientes / Mês	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Valor p/ Paciente (R\$)	468	468	468	468	468	468	468	468	468	468	468	468

Fonte: Produção do próprio autor.

Tabela 6 – Receita bruta 1º ano.

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800

Fonte: Produção do próprio autor.

Tabela 7 – Receita gerada por especialidade

<b>R\$ 320</b>	<b>55%</b>	<b>R\$176</b>	<b>Ortodontia</b>
<b>R\$ 208</b>	<b>25%</b>	<b>R\$ 52,08</b>	<b>Cirurgia</b>
<b>R\$1200</b>	<b>20%</b>	<b>R\$ 240</b>	<b>Implante</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

O aumento de preço linear aplicado no segundo ano foi de 6%. Levou em consideração, projeção de 4,5% de inflação (Boletim Focus, 12 meses, Anexo C) mais 1,5%, aumentando o valor pago mensalmente pelos pacientes para R\$496,00 (quatrocentos e noventa e seis reais), gerando uma receita bruta mensal de R\$74.412,00 (setenta e quatro mil, quatrocentos e doze reais). No terceiro ano, o reajuste aplicado foi de 5% passando o valor mensal pago pelos pacientes para R\$521,00 (quinhentos e vinte e um reais), gerando uma receita bruta mensal de R\$114.594,00 (cento e quatorze mil, quinhentos e noventa e quatro reais).

## 8.2 Despesas

O projeto funcionará dentro da Faculdade de Odontologia da UFMG, em um espaço reservado com cinco consultórios, não havendo, desta forma, cobrança direta de despesas fixas, como taxas de água, energia elétrica, serviços de telefonia ou aluguel. As taxas que envolvem o projeto são aquelas cobradas pelo acordo firmado entre a instituição e a gestora dos recursos, a FUNDEP. Estas taxas totalizam 30,03% e

incidem sobre o faturamento bruto, mais R\$3,00 (três reais) por boleto cobrado (Apêndice B), Tabela 8.

Tabela 8 – Taxas

<b>Resolução Unidade</b>	<b>12,00%</b>
<b>CENEX</b>	5,23%
<b>Fundo de Manutenção de Projeto</b>	2,09%
<b>Fundo de Apoio às Atividades Clínicas</b>	3,14%
<b>Custos ADM</b>	7,84%
<b>Despesas de Cobrança (R\$)</b>	3,00

Fonte: FUNDEP.

As despesas com pessoal se resumem à contratação de uma secretária e uma ASB (Auxiliar de saúde bucal), na modalidade CLT. O salário da secretária é de R\$1.300,00 (hum mil e trezentos reais). Somados os encargos trabalhistas e benefícios, tem seu valor estimado em R\$3.115,00 (três mil cento e quinze reais). Da ASB, salário de R\$1.100,00 (hum mil e cem reais), somados os encargos trabalhistas e benefícios, gera um custo total de R\$ 2.763,00 (dois mil setecentos e sessenta e três reais). As despesas com pessoal gerarão um custo anual de, aproximadamente, R\$70.536,00 (setenta mil quinhentos e trinta e seis reais). Os reajustes ocorrerão de acordo com a convenção coletiva do sindicato da categoria, anexo 1.

### 8.2.1 Custo do material odontológico

Cada especialidade tem seu material específico e um de uso comum. A estimativa média de gasto com material odontológico por mês é de R\$ 2.015,00 (dois mil e quinze reais) no primeiro ano (Apêndice B). Estes materiais tem um custo altamente variável dependente do tipo, marca especificações técnicas, dentre outros. A escolha do material é extremamente individualizada por profissional. A escolha destes materiais se baseou em informações obtidas pelos fornecedores, professores da Faculdade de Odontologia e experiência do próprio autor.

A estimativa do material gasto por especialidade (Tabela 10) é explicada abaixo:

- **Ortodontia:** O custo estimado foi obtido através da escolha de uma parte dos materiais, produzido por fabricante nacional e outra parte fabricado por empresa global. Os custos estão demonstrados na Tabela 10, correspondente

ao paciente 1. O custo do material ortodôntico para um paciente é de R\$ 140,70 (cento e quarenta reais e setenta centavos) durante 18 meses de tratamento. Nestes valores não são consideradas quebras ou reposições.

- **Implantes:** Tabela 10, paciente 2. O custo total do material, incluindo a parte laboratorial, é de R\$ 678,80 (seiscentos e setenta e oito reais e oitenta centavos) por implante, utilizando materiais de fabricação nacional de empresa com boa atuação e reputação no mercado. Este custo é diluído em 12 meses, que é o tempo médio para conclusão do tratamento.
- **Cirurgia Oral menor:** estes são representados pelo paciente 3, na tabela 10. O custo total por paciente é de R\$15,65 (quinze reais e sessenta e cinco) por consulta ou procedimento.

Considerando o tempo de tratamento de cada paciente por especialidade, 18 meses para ortodontia, 12 meses para implantes e 2 meses para cirurgia oral menor, o custo médio por paciente no primeiro ano varia entre R\$ 20,15 (vinte reais e quinze centavos) e R\$ 18,01 (dezoito reais e um centavo) mensais.

Tabela 9 – Custo material por especialidade

	<b>Paciente 1 Ortodontia</b>	<b>Paciente 2 Implante</b>	<b>Paciente 3 Cirurgia Menor</b>
Bracket	45,00		
Resina	13,00		
Ionômero	1,20		
Fios	10,80		
EI.1	7,00		
EI.2	10,00		
Banda	6,00		
Luvas	43,20	28,80	4,80
Implante unitário		200,00	
Parafuso		20,00	
Cicatrizador		20,00	
Componente Protético		90,00	
Transfer		20,00	
Laboratório		300,00	
Agulha			0,35
Anestésico		4,00	4,00
Fio de Sutura			6,00
Sugador	4,50	3,00	0,50

Fonte: Produção do próprio autor.

### 8.2.2 Bolsas de Extensão

A remuneração dos professores, participantes do projeto, se dará através das bolsas de extensão (Apêndice B). O valor da bolsa é de até 40% do faturamento bruto do seu subprojeto, com saldo positivo. Solicitado pelo professor, o pagamento será efetuado a ele ou à sua equipe através da FUNDEP com a autorização do coordenador geral do projeto.

O coordenador geral do projeto receberá, além do valor produzido pelos seus atendimentos, 10% do saldo final positivo de cada subprojeto.

## 8.3 IINVESTIMENTOS

A estrutura física é da Faculdade de Odontologia que já funciona no local. Os valores dos equipamentos nos consultórios instalados são estimados em R\$15.000,00 (quinze mil reais) e sua manutenção é de responsabilidade da Faculdade. Será adquirida uma autoclave (equipamento de esterilização de instrumentais) no valor de R\$2.200,00 (dois mil e duzentos reais) e mais três aparelhos de ar condicionado por R\$ 6.000,00 (seis mil reais). Estes investimentos serão rateados entre os coordenadores dos subprojetos e reembolsados ao longo do primeiro ano de seu funcionamento.

### 8.3.1 Necessidade de Financiamento

Não haverá necessidade de financiamento uma vez que a estrutura oferecida pela F.O. apresenta todas as condições de utilização imediata. Os recursos necessários para contratação de pessoal e material clínico para início das atividades, será inicialmente de responsabilidade dos coordenadores de cada subprojeto. Nos primeiros dois meses de funcionamento, o centro de especialidades contará com o apoio dos funcionários do projeto já existente, chamado Núcleo Ortodôntico. Este projeto funciona no espaço do Centro de Especialidades e é um referencial de prestação de serviços na área de ortodontia.

#### 8.4 RESULTADO FINANCEIRO

A TIR (taxa interna de retorno) do projeto obtida foi de 8,95%, quando considerada a TMA (taxa mínima de atratividade) de 5.5%.

O VPL (valor presente líquido) foi estimado em R\$16.817,00 positivo. O *payback* foi de 16 meses. O ponto de equilíbrio é de R\$ 44.862,99, a lucratividade mensal é de 2,19% e o ROI em 484,6%, Apêndice B.

## 9 CONCLUSÃO

O plano de Negócios aqui proposto, surgiu da necessidade de unir dois importantes requisitos para a perfeita qualificação do cirurgião dentista: a teoria e a pratica.

Dentro de uma das mais renomadas Universidades Brasileiras surgiu este questionamento, devido ao fato de a maioria dos seus docentes trabalharem em regime de dedicação exclusiva e estando a prática voltada para a formação do aluno.

Foi elaborado então um Plano de Negócios para implementação de um Centro de Especialidades, com atendimento exclusivo por professores, na F.O. da UFMG. O plano elaborado conta com o formato e informações mais utilizadas pela maioria dos autores estudados.

Docentes da Faculdade foram convidados a participar de uma entrevista para identificar o perfil de cada um e conclui-se que a principal vantagem competitiva é a qualidade do serviço prestado.

O Plano Financeiro do projeto foi realizado para 36 meses e mostra que há viabilidade econômica. Todos os índices foram positivos; a TIR (taxa interna de retorno) de 8,95%, quando considerada a TMA (taxa mínima de atratividade) de 5.5%, o VPL (valor presente liquido) de R\$16.817,00 positivo. O *payback* foi de 16 meses, a lucratividade mensal de 2,19%. Todos estes índices devem ser considerados também sob a ótica do investidor, que no caso são os professores, que recebem 40% do valor apurado por cada subprojeto implantado. A viabilidade econômica fica clara quando se analisa o fluxo de caixa acumulado onde haverá sobra para ser utilizado em investimento de novas tecnologias para a Faculdade de Odontologia.

Com a utilização da estrutura oferecida, a promoção causada pela “marca UFMG” e a análise da viabilidade financeira, concluiu-se que o projeto é viável.

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. IBGE. Ministério da Saúde (Org.). **Pesquisa Nacional de Saúde: Acesso e Utilização dos Serviços de Saúde, Acidentes e Violência.** 2013. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br>

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde Departamento de Atenção Básica (Org.). **SAÚDE BUCAL: Série A. Normas e Manuais Técnicos Cadernos de Atenção Básica - n.º 17.** 2008. Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/saude\\_bucal](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/saude_bucal). 2008.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto e fórum de pró-reitores de extensão das universidades públicas Brasileiras. **Plano Nacional de Extensão.** Disponível em: [www.ufmg.br/proex/renex](http://www.ufmg.br/proex/renex)

BRASIL. IBGE. (Org.). **Censo Demográfico 2010: Características da população, Minas Gerais, Belo horizonte.** Disponível em: <http://cod.ibge.gov.br/J4E>

Brasil. Lei nº 5.081, de 24 de agosto de 1966. [Acesso 2017 Fev]. Disponível em: <http://cfo.org>.

CONSELHO REGIONAL DE ODONTOLOGIA DE Minas Gerais. **Dados estatísticos de Belo Horizonte.**

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** 2 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2005. 304 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo.** Transformando ideias em negócios. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260p.

FILION, Louis Jaques; DOLABELA, Fernando. **Boa ideia! E agora.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000. 349 p.

<http://goo.gl/CxqXBX>-[Lei 13.243 / 2016](#)

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: Conceitos estratégias e casos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 406 p.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 215 p.

LACRUZ, Adonai José. **Plano de Negócios Passo a Passo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 200 p.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 530 p

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds\\_sf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds_sf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2017

## APÊNDICE A

### Questionário da entrevista com os professores

Entrevista Professores F.O. UFMG
<p>Prezado Professor (a), esta entrevista é parte de uma pesquisa do meu Trabalho de Conclusão de Curso em Especialização Gestão Estratégica da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG e suas respostas são muito importantes para a fase exploratória deste estudo para mim! O trabalho destina-se à análise da viabilidade da criação de um centro de especialidades odontológicas na Faculdade de Odontologia da UFMG para atendimento exclusivo por professores com dedicação exclusiva. Considerando a sua participação neste projeto, por favor, responda as questões abaixo e me retorne por e-mail (—————). Desde já, agradeço-lhe por sua colaboração.</p>
Endereço de e-mail:
Qual Sua especialidade odontológica?
Qual é a principal característica da oferta do seu serviço?
Como você pretende divulgar seu trabalho para captação de pacientes?
Como você pretende fidelizar seus pacientes?
Quais são seus principais concorrentes?
Quais são as diferenças do seu serviço em relação aos concorrentes?
Em sua opinião quais serão, em relação ao nível de renda, os pacientes atendidos no seu projeto?
Qual é sua expectativa financeira em relação ao projeto?
Espaço destinado a comentários e sugestões

## APÊNDICE B

### Fluxo de Caixa

	Mês1	Mês2	Mês3	Mês4
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>46.800</b>	<b>46.800</b>	<b>46.800</b>	<b>46.800</b>
<b>TAXAS FUNDEP</b>	<b>-14.480</b>	<b>-14.480</b>	<b>-14.480</b>	<b>-14.480</b>
RESOLUÇÃO UNIDADE	-5.616	-5.616	-5.616	-5.616
CENEX	-2.448	-2.448	-2.448	-2.448
FUNDO DE MANUTENÇÃO DE PROJETO	-978	-978	-978	-978
FUNDO DE APOIO ÀS ATIVIDADES CLÍNICAS	-1.470	-1.470	-1.470	-1.470
CUSTOS ADM	-3.669	-3.669	-3.669	-3.669
DESPESAS DE COBRANÇA (R\$)	-300	-300	-300	-300
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>32.320</b>	<b>32.320</b>	<b>32.320</b>	<b>32.320</b>
<b>CUSTOS</b>	<b>-31.293</b>	<b>-31.293</b>	<b>-31.293</b>	<b>-31.293</b>
MÃO DE OBRA	-5.878	-5.878	-5.878	-5.878
MATERIAL DE CONSUMO	-2.015	-2.015	-2.015	-2.015
BOLSA DE EXTENSÃO 1	-18.720	-18.720	-18.720	-18.720
BOLSA DE EXTENSÃO 2	-4.680	-4.680	-4.680	-4.680
<b>RESULTADO</b>	<b>1.027</b>	<b>1.027</b>	<b>1.027</b>	<b>1.027</b>
MARGEM	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-23.215</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>
FLUXO DE CAIXA MENSAL	-22.188	1.012	1.012	1.012
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	-22.188	-21.177	-20.165	-19.154
	1	1	1	1
<b>TIR</b>	<b>8,79%</b>			
TX MINIMA DE RETORNO	5,50%			
<b>VPL</b>	<b>R\$16.817</b>			
<b>PAYBACK</b>	<b>16,00</b>			
<b>PONTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>14.862</b>			
<b>CUSTO FIXO MENSAL</b>	<b>-23.415</b>			
<b>RECEITA LÍQUIDA DE CUSTO VARIÁVEL</b>	<b>24.427</b>			
<b>LUCRATIVIDADE MENSAL</b>	<b>2,19%</b>			
<b>RENTABILIDADE MENSAL</b>	<b>4,42%</b>			
<b>ROI PROJETO</b>	<b>484,6%</b>			

(continua)

	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>46.800</b>	<b>46.800</b>	<b>46.800</b>	<b>46.800</b>
<b>TAXAS FUNDEP</b>	<b>-14.480</b>	<b>-14.480</b>	<b>-14.480</b>	<b>-14.480</b>
RESOLUÇÃO UNIDADE	-5.616	-5.616	-5.616	-5.616
CENEX	-2.448	-2.448	-2.448	-2.448
FUNDO DE MANUTENÇÃO DE PROJETO	-978	-978	-978	-978
FUNDO DE APOIO ÀS ATIVIDADES CLÍNICAS	-1.470	-1.470	-1.470	-1.470
CUSTOS ADM	-3.669	-3.669	-3.669	-3.669
DESPESAS DE COBRANÇA (R\$)	-300	-300	-300	-300
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>32.320</b>	<b>32.320</b>	<b>32.320</b>	<b>32.320</b>
<b>CUSTOS</b>	<b>-31.293</b>	<b>-31.293</b>	<b>-31.293</b>	<b>-31.293</b>
MÃO DE OBRA	-5.878	-5.878	-5.878	-5.878
MATERIAL DE CONSUMO	-2.015	-2.015	-2.015	-2.015
BOLSA DE EXTENSÃO 1	-18.720	-18.720	-18.720	-18.720
BOLSA DE EXTENSÃO 2	-4.680	-4.680	-4.680	-4.680
<b>RESULTADO</b>	<b>1.027</b>	<b>1.027</b>	<b>1.027</b>	<b>1.027</b>
MARGEM	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>
FLUXO DE CAIXA MENSAL	1.012	1.012	1.012	1.012
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	-18.142	-17.130	-16.119	-15.107
	1	1	1	1
<b>TIR</b>				
TX MINIMA DE RETORNO				
<b>VPL</b>				
<b>PAYBACK</b>				
<b>PONTO DE EQUILIBRIO</b>				
<b>CUSTO FIXO MENSAL</b>				
<b>RECEITA LÍQUIDA - CUSTO VARIÁVEL</b>				
<b>LUCRATIVIDADE MENSAL</b>				
<b>RENTABILIDADE MENSAL</b>				
<b>ROI PROJETO</b>				

(continua)

	Mês 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>46.800</b>	<b>46.800</b>	<b>46.800</b>	<b>46.800</b>
<b>TAXAS FUNDEP</b>	<b>-14.480</b>	<b>-14.480</b>	<b>-14.480</b>	<b>-14.480</b>
RESOLUÇÃO UNIDADE	-5.616	-5.616	-5.616	-5.616
CENEX	-2.448	-2.448	-2.448	-2.448
FUNDO DE MANUTENÇÃO DE PROJETO	-978	-978	-978	-978
FUNDO DE APOIO ÀS ATIVIDADES CLÍNICAS	-1.470	-1.470	-1.470	-1.470
CUSTOS ADM	-3.669	-3.669	-3.669	-3.669
DESPESAS DE COBRANÇA (R\$)	-300	-300	-300	-300
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>32.320</b>	<b>32.320</b>	<b>32.320</b>	<b>32.320</b>
<b>CUSTOS</b>	<b>-31.293</b>	<b>-31.293</b>	<b>-31.293</b>	<b>-31.293</b>
MÃO DE OBRA	-5.878	-5.878	-5.878	-5.878
MATERIAL DE CONSUMO	-2.015	-2.015	-2.015	-2.015
BOLSA DE EXTENSÃO 1	-18.720	-18.720	-18.720	-18.720
BOLSA DE EXTENSÃO 2	-4.680	-4.680	-4.680	-4.680
<b>RESULTADO</b>	<b>1.027</b>	<b>1.027</b>	<b>1.027</b>	<b>1.027</b>
MARGEM	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>
FLUXO DE CAIXA MENSAL	1.012	1.012	1.012	1.012
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	-14.096	-13.084	-12.072	-11.061
	1	1	1	1
<b>TIR</b>				
TX MINIMA DE RETORNO				
<b>VPL</b>				
<b>PAYBACK</b>				
<b>PONTO DE EQUILIBRIO</b>				
<b>CUSTO FIXO MENSAL</b>				
<b>RECEITA LÍQUIDA - CUSTO VARIÁVEL</b>				
<b>LUCRATIVIDADE MENSAL</b>				
<b>RENTABILIDADE MENSAL</b>				
<b>ROI PROJETO</b>				

(continua)

	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>74.412</b>	<b>74.412</b>	<b>74.412</b>	<b>74.412</b>
<b>TAXAS FUNDEP</b>	<b>-22.997</b>	<b>-22.997</b>	<b>-22.997</b>	<b>-22.997</b>
RESOLUÇÃO UNIDADE	-8.929	-8.929	-8.929	-8.929
CENEX	-3.892	-3.892	-3.892	-3.892
FUNDO DE MANUTENÇÃO DE PROJETO	-1.555	-1.555	-1.555	-1.555
FUNDO DE APOIO ÀS ATIVIDADES CLÍNICAS	-2.337	-2.337	-2.337	-2.337
CUSTOS ADM	-5.834	-5.834	-5.834	-5.834
DESPESAS DE COBRANÇA (R\$)	-450	-450	-450	-450
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>51.415</b>	<b>51.415</b>	<b>51.415</b>	<b>51.415</b>
<b>CUSTOS</b>	<b>-49.057</b>	<b>-49.057</b>	<b>-49.057</b>	<b>-49.057</b>
MÃO DE OBRA	-9.030	-9.030	-9.030	-9.030
MATERIAL DE CONSUMO	-2.822	-2.822	-2.822	-2.822
BOLSA DE EXTENSÃO 1	-29.765	-29.765	-29.765	-29.765
BOLSA DE EXTENSÃO 2	-7.441	-7.441	-7.441	-7.441
<b>RESULTADO</b>	<b>2.358</b>	<b>2.358</b>	<b>2.358</b>	<b>2.358</b>
MARGEM	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>
FLUXO DE CAIXA MENSAL	2.343	2.343	2.343	2.343
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	-8.718	-6.375	-4.032	-1.690
	1	1	1	1
<b>TIR</b>				
TX MINIMA DE RETORNO				
<b>VPL</b>				
<b>PAYBACK</b>				
<b>PONTO DE EQUILIBRIO</b>				
<b>CUSTO FIXO MENSAL</b>				
<b>RECEITA LÍQUIDA - CUSTO VARIÁVEL</b>				
<b>LUCRATIVIDADE MENSAL</b>				
<b>RENTABILIDADE MENSAL</b>				
<b>ROI PROJETO</b>				

(continua)

	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 20
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>74.412</b>	<b>74.412</b>	<b>74.412</b>	<b>74.412</b>
<b>TAXAS FUNDEP</b>	<b>-22.997</b>	<b>-22.997</b>	<b>-22.997</b>	<b>-22.997</b>
RESOLUÇÃO UNIDADE	-8.929	-8.929	-8.929	-8.929
CENEX	-3.892	-3.892	-3.892	-3.892
FUNDO DE MANUTENÇÃO DE PROJETO	-1.555	-1.555	-1.555	-1.555
FUNDO DE APOIO ÀS ATIVIDADES CLÍNICAS	-2.337	-2.337	-2.337	-2.337
CUSTOS ADM	-5.834	-5.834	-5.834	-5.834
DESPESAS DE COBRANÇA (R\$)	-450	-450	-450	-450
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>51.415</b>	<b>51.415</b>	<b>51.415</b>	<b>51.415</b>
<b>CUSTOS</b>	<b>-49.057</b>	<b>-49.057</b>	<b>-49.057</b>	<b>-49.057</b>
MÃO DE OBRA	-9.030	-9.030	-9.030	-9.030
MATERIAL DE CONSUMO	-2.822	-2.822	-2.822	-2.822
BOLSA DE EXTENSÃO 1	-29.765	-29.765	-29.765	-29.765
BOLSA DE EXTENSÃO 2	-7.441	-7.441	-7.441	-7.441
<b>RESULTADO</b>	<b>2.358</b>	<b>2.358</b>	<b>2.358</b>	<b>2.358</b>
MARGEM	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>
FLUXO DE CAIXA MENSAL	2.343	2.343	2.343	2.343
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	653	2.996	5.339	7.682
	0	0	0	0
<b>TIR</b>				
TX MINIMA DE RETORNO				
<b>VPL</b>				
<b>PAYBACK</b>				
<b>PONTO DE EQUILIBRIO</b>				
<b>CUSTO FIXO MENSAL</b>				
<b>RECEITA LÍQUIDA - CUSTO VARIÁVEL</b>				
<b>LUCRATIVIDADE MENSAL</b>				
<b>RENTABILIDADE MENSAL</b>				
<b>ROI PROJETO</b>				

(continua)

	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>74.412</b>	<b>74.412</b>	<b>74.412</b>	<b>74.412</b>
<b>TAXAS FUNDEP</b>	<b>-22.997</b>	<b>-22.997</b>	<b>-22.997</b>	<b>-22.997</b>
RESOLUÇÃO UNIDADE	-8.929	-8.929	-8.929	-8.929
CENEX	-3.892	-3.892	-3.892	-3.892
FUNDO DE MANUTENÇÃO DE PROJETO	-1.555	-1.555	-1.555	-1.555
FUNDO DE APOIO ÀS ATIVIDADES CLÍNICAS	-2.337	-2.337	-2.337	-2.337
CUSTOS ADM	-5.834	-5.834	-5.834	-5.834
DESPESAS DE COBRANÇA (R\$)	-450	-450	-450	-450
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>51.415</b>	<b>51.415</b>	<b>51.415</b>	<b>51.415</b>
<b>CUSTOS</b>	<b>-49.057</b>	<b>-49.057</b>	<b>-49.057</b>	<b>-49.057</b>
MÃO DE OBRA	-9.030	-9.030	-9.030	-9.030
MATERIAL DE CONSUMO	-2.822	-2.822	-2.822	-2.822
BOLSA DE EXTENSÃO 1	-29.765	-29.765	-29.765	-29.765
BOLSA DE EXTENSÃO 2	-7.441	-7.441	-7.441	-7.441
<b>RESULTADO</b>	<b>2.358</b>	<b>2.358</b>	<b>2.358</b>	<b>2.358</b>
MARGEM	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>
FLUXO DE CAIXA MENSAL	2.343	2.343	2.343	2.343
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	10.025	12.367	14.710	17.053
	0	0	0	0
<b>TIR</b>				
<b>TX MINIMA DE RETORNO</b>				
<b>VPL</b>				
<b>PAYBACK</b>				
<b>PONTO DE EQUILIBRIO</b>				
<b>CUSTO FIXO MENSAL</b>				
<b>RECEITA LÍQUIDA DE CUSTO VARIÁVEL</b>				
<b>LUCRATIVIDADE MENSAL</b>				
<b>RENTABILIDADE MENSAL</b>				
<b>ROI PROJETO</b>				

(continua)

	Mês25	Mês26	Mês27	Mês28
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>114.594</b>	<b>114.594</b>	<b>114.594</b>	<b>114.594</b>
<b>TAXAS FUNDEP</b>	<b>-35.382</b>	<b>-35.382</b>	<b>-35.382</b>	<b>-35.382</b>
RESOLUÇÃO UNIDADE	-13.751	-13.751	-13.751	-13.751
CENEX	-5.993	-5.993	-5.993	-5.993
FUNDO DE MANUTENÇÃO DE PROJETO	-2.395	-2.395	-2.395	-2.395
FUNDO DE APOIO ÀS ATIVIDADES CLÍNICAS	-3.598	-3.598	-3.598	-3.598
CUSTOS ADM	-8.984	-8.984	-8.984	-8.984
DESPESAS DE COBRANÇA (R\$)	-660	-660	-660	-660
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>79.212</b>	<b>79.212</b>	<b>79.212</b>	<b>79.212</b>
<b>CUSTOS</b>	<b>-71.032</b>	<b>-71.032</b>	<b>-71.032</b>	<b>-71.032</b>
MÃO DE OBRA	-9.419	-9.419	-9.419	-9.419
MATERIAL DE CONSUMO	-4.316	-4.316	-4.316	-4.316
BOLSA DE EXTENSÃO 1	-45.838	-45.838	-45.838	-45.838
BOLSA DE EXTENSÃO 2	-11.459	-11.459	-11.459	-11.459
<b>RESULTADO</b>	<b>8.180</b>	<b>8.180</b>	<b>8.180</b>	<b>8.180</b>
MARGEM	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>
FLUXO DE CAIXA MENSAL	8.165	8.165	8.165	8.165
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	25.218	33.383	41.548	49.713
	0	0	0	0
<b>TIR</b>				
TX MINIMA DE RETORNO				
<b>VPL</b>				
<b>PAYBACK</b>				
<b>PONTO DE EQUILIBRIO</b>				
<b>CUSTO FIXO MENSAL</b>				
<b>RECEITA LÍQUIDA DE CUSTO VARIÁVEL</b>				
<b>LUCRATIVIDADE MENSAL</b>				
<b>RENTABILIDADE MENSAL</b>				
<b>ROI PROJETO</b>				

(continua)

	Mês29	Mês30	Mês31	Mês32
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>114.594</b>	<b>114.594</b>	<b>114.594</b>	<b>114.594</b>
<b>TAXAS FUNDEP</b>	<b>-35.382</b>	<b>-35.382</b>	<b>-35.382</b>	<b>-35.382</b>
RESOLUÇÃO UNIDADE	-13.751	-13.751	-13.751	-13.751
CENEX	-5.993	-5.993	-5.993	-5.993
FUNDO DE MANUTENÇÃO DE PROJETO	-2.395	-2.395	-2.395	-2.395
FUNDO DE APOIO ÀS ATIVIDADES CLÍNICAS	-3.598	-3.598	-3.598	-3.598
CUSTOS ADM	-8.984	-8.984	-8.984	-8.984
DESPESAS DE COBRANÇA (R\$)	-660	-660	-660	-660
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>79.212</b>	<b>79.212</b>	<b>79.212</b>	<b>79.212</b>
<b>CUSTOS</b>	<b>-71.032</b>	<b>-71.032</b>	<b>-71.032</b>	<b>-71.032</b>
MÃO DE OBRA	-9.419	-9.419	-9.419	-9.419
MATERIAL DE CONSUMO	-4.316	-4.316	-4.316	-4.316
BOLSA DE EXTENSÃO 1	-45.838	-45.838	-45.838	-45.838
BOLSA DE EXTENSÃO 2	-11.459	-11.459	-11.459	-11.459
<b>RESULTADO</b>	<b>8.180</b>	<b>8.180</b>	<b>8.180</b>	<b>8.180</b>
MARGEM	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>
FLUXO DE CAIXA MENSAL	8.165	8.165	8.165	8.165
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	57.878	66.043	74.208	82.373
	0	0	0	0
<b>TIR</b>				
TX MINIMA DE RETORNO				
<b>VPL</b>				
<b>PAYBACK</b>				
<b>PONTO DE EQUILIBRIO</b>				
<b>CUSTO FIXO MENSAL</b>				
<b>RECEITA LÍQUIDA - CUSTO VARIÁVEL</b>				
<b>LUCRATIVIDADE MENSAL</b>				
<b>RENTABILIDADE MENSAL</b>				
<b>ROI PROJETO</b>				

(continua)

	Mês B3	Mês B4	Mês B5	Mês B6
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>114.594</b>	<b>114.594</b>	<b>114.594</b>	<b>114.594</b>
<b>TAXAS FUNDEP</b>	<b>-35.382</b>	<b>-35.382</b>	<b>-35.382</b>	<b>-35.382</b>
RESOLUÇÃO UNIDADE	-13.751	-13.751	-13.751	-13.751
CENEX	-5.993	-5.993	-5.993	-5.993
FUNDO DE MANUTENÇÃO DE PROJETO	-2.395	-2.395	-2.395	-2.395
FUNDO DE APOIO ÀS ATIVIDADES CLÍNICAS	-3.598	-3.598	-3.598	-3.598
CUSTOS ADM	-8.984	-8.984	-8.984	-8.984
DESPESAS DE COBRANÇA (R\$)	-660	-660	-660	-660
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>79.212</b>	<b>79.212</b>	<b>79.212</b>	<b>79.212</b>
<b>CUSTOS</b>	<b>-71.032</b>	<b>-71.032</b>	<b>-71.032</b>	<b>-71.032</b>
MÃO DE OBRA	-9.419	-9.419	-9.419	-9.419
MATERIAL DE CONSUMO	-4.316	-4.316	-4.316	-4.316
BOLSA DE EXTENSÃO 1	-45.838	-45.838	-45.838	-45.838
BOLSA DE EXTENSÃO 2	-11.459	-11.459	-11.459	-11.459
<b>RESULTADO</b>	<b>8.180</b>	<b>8.180</b>	<b>8.180</b>	<b>8.180</b>
MARGEM	7,1%	7,1%	7,1%	7,1%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>
FLUXO DE CAIXA MENSAL	8.165	8.165	8.165	8.165
FLUXO DE CAIXA ACUMULADO	90.538	98.703	106.868	115.033
	0	0	0	0
<b>TIR</b>				
TX MINIMA DE RETORNO				
<b>VPL</b>				
<b>PAYBACK</b>				
<b>PONTO DE EQUILIBRIO</b>				
<b>CUSTO FIXO MENSAL</b>				
<b>RECEITA LÍQUIDA - CUSTO VARIÁVEL</b>				
<b>LUCRATIVIDADE MENSAL</b>				
<b>RENTABILIDADE MENSAL</b>				
<b>ROI PROJETO</b>				

## APÊNDICE C

### Premissas

	Ano 2	Ano 3		
Reajuste de Preço	6,00%	5,00%		
Reajuste	6,00%	11,30%		
<b>Faturamento</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>
Número de Pacientes (Mês)	100	100	100	100
Valor de Paciente (R\$)	468	468	468	468
<b>Taxas Fundep</b>			320	55%
Resolução Unidade	12,00%		208	25%
CENEx	5,23%		1200	20%
Fundo de Manutenção de Projeto	2,09%			
Fundo de Apoio às Atividades Clínicas	3,14%			
Custos ADM	7,84%			
Despesas de Cobrança (R\$)	3,00			
<b>Premissas Pessoal</b>	<b>Salário</b>	<b>VA</b>	<b>VT</b>	<b>ENCARGOS</b>
Secretária	1.300	550	277	988
ASB	1.100	550	277	836
<b>Custo Pessoal</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>
Secretária	3.115	3.115	3.115	3.115
ASB	2.763	2.763	2.763	2.763
<b>Material de Consumo</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>
R\$ por Paciente	20,15	20,15	20,15	20,15
<b>Bolsa de Extensão</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>
1	40%	40%	40%	40%
2	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>
Autoclave	-2.200			
Air Condicionado	-6.000			
Equipos	-15.000			
Software	-15	-15	-15	-15
<b>Total</b>	<b>-23.215</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>

(continua)

Reajuste de Preço				
Reajuste				
<b>Faturamento</b>	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
Número de Pacientes/Mês	100	100	100	100
Valor/Paciente (R\$)	468	468	468	468
<b>Taxas Fundep</b>	176			
Resolução Unidade CENEx	52,0833			
Fundo de Manutenção de Projeto de Apoio às Atividades Clínicas Custos ADM Despesas de Cobrança (R\$)	240			
Premissas Pessoal				
Secretária ASB				
<b>Custo Pessoal</b>	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
Secretária	3.115	3.115	3.115	3.115
ASB	2.763	2.763	2.763	2.763
<b>Material de Consumo</b>	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
R\$ por Paciente	20,15	20,15	20,15	20,15
<b>Bolsa de Extensão</b>	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
1	40%	40%	40%	40%
2	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>INVESTIMENTOS</b>	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
Autoclave Ar Condicionado Equipos Software	-15	-15	-15	-15
<b>Total</b>	-15	-15	-15	-15

(continua)

<b>Reajuste de Preço</b>				
<b>Reajuste</b>				
<b>Faturamento</b>	<b>Mês 9</b>	<b>Mês 10</b>	<b>Mês 11</b>	<b>Mês 12</b>
Número de Pacientes/Mês	100	100	100	100
Valor/Paciente (R\$)	468	468	468	468
<b>Taxas Fundep</b>				
Resolução Unidade				
CENEx				
Fundo de Manutenção de Projeto				
do Apoio às Atividades Clínicas				
Custos ADM				
Despesas de Cobrança (R\$)				
<b>Premissas Pessoal</b>				
Secretária				
ASB				
<b>Custo Pessoal</b>	<b>Mês 9</b>	<b>Mês 10</b>	<b>Mês 11</b>	<b>Mês 12</b>
Secretária	3.115	3.115	3.115	3.115
ASB	2.763	2.763	2.763	2.763
<b>Material de Consumo</b>	<b>Mês 9</b>	<b>Mês 10</b>	<b>Mês 11</b>	<b>Mês 12</b>
R\$ por Paciente	20,15	20,15	20,15	20,15
<b>Bolsa de Extensão</b>	<b>Mês 9</b>	<b>Mês 10</b>	<b>Mês 11</b>	<b>Mês 12</b>
1	40%	40%	40%	40%
2	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>Mês 9</b>	<b>Mês 10</b>	<b>Mês 11</b>	<b>Mês 12</b>
Autoclave				
Ar Condicionado				
Equipos				
Software	-15	-15	-15	-15
<b>Total</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>

(continua)

<b>Reajuste de Preço</b>				
<b>Reajuste</b>				
<b>Faturamento</b>	<b>Mês 13</b>	<b>Mês 14</b>	<b>Mês 15</b>	<b>Mês 16</b>
Número de Pacientes/Mês	150	150	150	150
Valor/Paciente (R\$)	496	496	496	496
<b>Taxas Fundep</b>				
Resolução Unidade				
CENEx				
Fundo de Manutenção de Projeto				
do Apoio às Atividades Clínicas				
Custos ADM				
Despesas de Cobrança (R\$)				
<b>Premissas Pessoal</b>				
Secretária				
ASB				
<b>Custo Pessoal</b>	<b>Mês 13</b>	<b>Mês 14</b>	<b>Mês 15</b>	<b>Mês 16</b>
Secretária	3.255	3.255	3.255	3.255
ASB	5.775	5.775	5.775	5.775
<b>Material de Consumo</b>	<b>Mês 13</b>	<b>Mês 14</b>	<b>Mês 15</b>	<b>Mês 16</b>
R\$ por Paciente	18,81	18,81	18,81	18,81
<b>Bolsa de Extensão</b>	<b>Mês 13</b>	<b>Mês 14</b>	<b>Mês 15</b>	<b>Mês 16</b>
1	40%	40%	40%	40%
2	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>Mês 13</b>	<b>Mês 14</b>	<b>Mês 15</b>	<b>Mês 16</b>
Autoclave				
Ar Condicionado				
Equipos				
Software	-15	-15	-15	-15
<b>Total</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>

(continua)

<b>Reajuste de Preço</b>				
<b>Reajuste</b>				
<b>Faturamento</b>	<b>Mês 17</b>	<b>Mês 18</b>	<b>Mês 19</b>	<b>Mês 20</b>
Número de Pacientes/Mês	150	150	150	150
Valor/Paciente (R\$)	496	496	496	496
<b>Taxas Fundep</b>				
Resolução Unidade				
CENEx				
Fundo de Manutenção de Projeto				
do Apoio às Atividades Clínicas				
Custos ADM				
Despesas de Cobrança (R\$)				
<b>Premissas Pessoal</b>				
Secretária				
ASB				
<b>Custo Pessoal</b>	<b>Mês 17</b>	<b>Mês 18</b>	<b>Mês 19</b>	<b>Mês 20</b>
Secretária	3.255	3.255	3.255	3.255
ASB	5.775	5.775	5.775	5.775
<b>Material de Consumo</b>	<b>Mês 17</b>	<b>Mês 18</b>	<b>Mês 19</b>	<b>Mês 20</b>
R\$ por Paciente	18,81	18,81	18,81	18,81
<b>Bolsa de Extensão</b>	<b>Mês 17</b>	<b>Mês 18</b>	<b>Mês 19</b>	<b>Mês 20</b>
1	40%	40%	40%	40%
2	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>Mês 17</b>	<b>Mês 18</b>	<b>Mês 19</b>	<b>Mês 20</b>
Autoclave				
Ar Condicionado				
Equipos				
Software	-15	-15	-15	-15
<b>Total</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>

(continua)

<b>Reajuste de Preço</b>				
<b>Reajuste</b>				
<b>Faturamento</b>	<b>Mês 21</b>	<b>Mês 22</b>	<b>Mês 23</b>	<b>Mês 24</b>
Número de Pacientes / Mês	150	150	150	150
Valor / Paciente (R\$)	496	496	496	496
<b>Taxas Fundep</b>				
Resolução Unidade				
CENEx				
Fundo de Manutenção de Projeto				
do Apoio às Atividades Clínicas				
Custos ADM				
Despesas de Cobrança (R\$)				
<b>Premissas Pessoal</b>				
Secretária				
ASB				
<b>Custo Pessoal</b>	<b>Mês 21</b>	<b>Mês 22</b>	<b>Mês 23</b>	<b>Mês 24</b>
Secretária	3.255	3.255	3.255	3.255
ASB	5.775	5.775	5.775	5.775
<b>Material de Consumo</b>	<b>Mês 21</b>	<b>Mês 22</b>	<b>Mês 23</b>	<b>Mês 24</b>
R\$ por Paciente	18,81	18,81	18,81	18,81
<b>Bolsa de Extensão</b>	<b>Mês 21</b>	<b>Mês 22</b>	<b>Mês 23</b>	<b>Mês 24</b>
1	40%	40%	40%	40%
2	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>Mês 21</b>	<b>Mês 22</b>	<b>Mês 23</b>	<b>Mês 24</b>
Autoclave				
Ar Condicionado				
Equipos				
Software	-15	-15	-15	-15
<b>Total</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>

(continua)

<b>Reajuste de Preço</b>				
Reajuste				
<b>Faturamento</b>	Mês 25	Mês 26	Mês 27	Mês 28
Número de Pacientes/Mês	220	220	220	220
Valor/Paciente (R\$)	521	521	521	521
<b>Taxas Fundep</b>				
Resolução Unidade				
CENEx				
Fundo de Manutenção de Projeto				
do Apoio às Atividades Clínicas				
Custos ADM				
Despesas de Cobrança (R\$)				
<b>Premissas Pessoal</b>				
Secretária				
ASB				
<b>Custo Pessoal</b>	Mês 25	Mês 26	Mês 27	Mês 28
Secretária	3.395	3.395	3.395	3.395
ASB	6.023	6.023	6.023	6.023
<b>Material de Consumo</b>	Mês 25	Mês 26	Mês 27	Mês 28
R\$ por Paciente	19,62	19,62	19,62	19,62
<b>Bolsa de Extensão</b>	Mês 25	Mês 26	Mês 27	Mês 28
1	40%	40%	40%	40%
2	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>INVESTIMENTOS</b>	Mês 25	Mês 26	Mês 27	Mês 28
Autoclave				
Ar Condicionado				
Equipos				
Software	-15	-15	-15	-15
<b>Total</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>

(continua)

<b>Reajuste de Preço</b>				
Reajuste				
<b>Faturamento</b>	Mês 29	Mês 30	Mês 31	Mês 32
Número de Pacientes/Mês	220	220	220	220
Valor/Paciente (R\$)	521	521	521	521
<b>Taxas Fundep</b>				
Resolução Unidade				
CENEx				
Fundo de Manutenção de Projeto				
do Apoio às Atividades Clínicas				
Custos ADM				
Despesas de Cobrança (R\$)				
<b>Premissas Pessoal</b>				
Secretária				
ASB				
<b>Custo Pessoal</b>	Mês 29	Mês 30	Mês 31	Mês 32
Secretária	3.395	3.395	3.395	3.395
ASB	6.023	6.023	6.023	6.023
<b>Material de Consumo</b>	Mês 29	Mês 30	Mês 31	Mês 32
R\$ por Paciente	19,62	19,62	19,62	19,62
<b>Bolsa de Extensão</b>	Mês 29	Mês 30	Mês 31	Mês 32
1	40%	40%	40%	40%
2	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>INVESTIMENTOS</b>	Mês 29	Mês 30	Mês 31	Mês 32
Autoclave				
Ar Condicionado				
Equipos				
Software	-15	-15	-15	-15
<b>Total</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>

(continua)

<b>Reajuste de Preço</b>				
Reajuste				
<b>Faturamento</b>	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Número de Pacientes/Mês	220	220	220	220
Valor/Paciente (R\$)	521	521	521	521
<b>Taxas Fundep</b>				
Resolução Unidade				
CENEx				
Fundo de Manutenção de Projeto				
do Apoio às Atividades Clínicas				
Custos ADM				
Despesas de Cobrança (R\$)				
<b>Premissas Pessoal</b>				
Secretária				
ASB				
<b>Custo Pessoal</b>	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Secretária	3.395	3.395	3.395	3.395
ASB	6.023	6.023	6.023	6.023
<b>Material de Consumo</b>	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
R\$ por Paciente	19,62	19,62	19,62	19,62
<b>Bolsa de Extensão</b>	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
1	40%	40%	40%	40%
2	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>INVESTIMENTOS</b>	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Autoclave				
Ar Condicionado				
Equipos				
Software	-15	-15	-15	-15
<b>Total</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>	<b>-15</b>

## ANEXO I

### Dados CRO\_MG

O município de BELO HORIZONTE possui população estimada pelo IBGE de 2.491.109 habitantes. Possui 445 habitantes por Cirurgião-Dentista, 2292 habitantes por Clínica Odontológica, 24186 habitantes por Laboratório de Prótese Dentária e 67327 habitantes por Empresa de Produtos Odontológicos.

### Quantitativos

EPAO (Entidade prestadora de assistência odontológica):1103

LB (Laboratório):103

EPO (Empresa de produto odontológico): 37

CD (Cirurgião dentista): 5596

Distribuição de Especialidades em BELO HORIZONTE - População Estimada pelo IBGE: 2.491.109 habitantes.

Especialidades da Odontologia:

ORTODONTIA

PROTESE DENTARIA

IMPLANTODONTIA

ENDODONTIA

PERIODONTIA

ODONTOPEDIATRIA

ORTODONTIA E ORTOPEDIA FACIAL

RADIOLOGIA

CIRURGIA E TRAUMATOLOGIA BUCO MAXILO FACIAIS

DENTISTICA RESTAURADORA

ORTOPEDIA FUNCIONAL DOS MAXILARES

ODONTOLOGIA EM SAUDE COLETIVA

DISFUNCAO TEMPOROMANDIBULAR E DOR OROFACIAL

SAUDE COLETIVA

DENTISTICA

ODONTOLOGIA LEGAL

ODONTOLOGIA DO TRABALHO

RADIOLOGIA ODONTOLOGICA E IMAGINOLOGIA

ESTOMATOLOGIA  
 PATOLOGIA ORAL E MAXILO FACIAL  
 HOMEOPATIA  
 ODONTOLOGIA P/ PACIENTES C/ NECESSIDADES ESPECIAIS  
 ACUPUNTURA  
 ODONTOGERIATRIA  
 PROTESE BUCO MAXILO FACIAL

	Especialidade	Quantidade
ORTODONTIA		447
PROTESE DENTARIA		401
IMPLANTODONTIA		393
ENDODONTIA		383
PERIODONTIA		329
ODONTOPEDIATRIA		220
ORTODONTIA E ORTOPEDIA FACIAL		220
RADIOLOGIA		109
CIRURGIA E TRAUMATOLOGIA BUCO MAXILO FACIAIS		107
DENTISTICA RESTAURADORA		104
ORTOPEDIA FUNCIONAL DOS MAXILARES		76
ODONTOLOGIA EM SAUDE COLETIVA		64
DISFUNCAO TEMPOROMANDIBULAR E DOR OROFACIAL		57
SAUDE COLETIVA		47
DENTISTICA		44
ODONTOLOGIA LEGAL		34
ODONTOLOGIA DO TRABALHO		33
RADIOLOGIA ODONTOLOGICA E IMAGINOLOGIA		30
ESTOMATOLOGIA		29
PATOLOGIA ORAL E MAXILO FACIAL		20
HOMEOPATIA		16
ODONTOLOGIA P/ PACIENTES C/ NECESSIDADES ESPECIAIS		15
ACUPUNTURA		13
ODONTOGERIATRIA		9
PROTESE BUCO MAXILO FACIAL		1

Fonte: Conselho Regional de Odontologia de Minas Gerais

## ANEXO II

Característica sócio econômica da população de Belo Horizonte

Pessoas residentes em domicílios particulares, cor ou raça Amarela, com rendimento de Mais de 10 salários mínimos	584
Pessoas residentes em domicílios particulares, cor ou raça Amarela, com rendimento de Mais de 5 a 10 salários mínimos	1.458
Pessoas residentes em domicílios particulares, cor ou raça Branca, com rendimento de Mais de 10 salários mínimos	91.624
Pessoas residentes em domicílios particulares, cor ou raça Branca, com rendimento de Mais de 5 a 10 salários mínimos	156.807
Pessoas residentes em domicílios particulares, cor ou raça Indígena, com rendimento de Mais de 5 a 10 salários mínimos	134
Pessoas residentes em domicílios particulares, cor ou raça indígena, com rendimento de Mais de 10 salários mínimos	25
Pessoas residentes em domicílios particulares, cor ou raça Parda, com rendimento de Mais de 10 salários mínimos	16.676
Pessoas residentes em domicílios particulares, cor ou raça Parda, com rendimento de Mais de 5 a 10 salários mínimos:	43.774
Pessoas residentes em domicílios particulares, cor ou raça Negra com rendimento de Mais de 5 a 10 salários mínimos	6.468
Pessoas residentes em domicílios particulares, cor ou raça Negra, com rendimento de Mais de 10 salários mínimos	1.802

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010. Característica da população

### ANEXO III

#### Projeção inflação próximos 12 meses

Expectativas de Mercado				
Inflação nos próximos 12 meses suavizada				
Mediana agregado -	Há 4 semanas	Há 1 semana	Hoje	Comportamento semanal*
IPCA (%)	4,70	4,55	4,49	(5)
IGPDI	4,80	4,79	4,70	(1)
IGP-M (%)	4,70	4,80	4,65	(2)
IPC-Fipe (%)	4,75	4,69	4,68	(2)

Fonte: Boletim FOCUS em 9 de junho de 2017