

# JOVEM

**PRO-EMPREENDEDOR**

***Guia Prático***  
***Como criar uma Clínica Dentária***



***Guia Prático***  
***Como criar uma Clínica Dentária***



## Índice

<b>1. Avaliar as opções</b> .....	4
1.1. Avaliar as características pessoais como criador de empresas .....	4
1.1.1. Perfil de um empreendedor .....	4
1.1.2. Auto Avaliação .....	6
1.1.3. Criação do “Retrato do Negócio” .....	9
1.2. O processo de criação da própria empresa .....	10
1.2.1. Criar a empresa .....	11
1.2.2. Motivos de fracasso e factores de sucesso de um negócio .....	13
1.2.3. Encontrar Oportunidades de Negócio .....	14
<b>2. Como criar uma clínica dentária</b> .....	17
<b>3. Requisitos</b> .....	17
3.1 Pessoal .....	17
3.2 Localização .....	17
3.2.1 Instalações .....	18
3.3. Outros requisitos .....	18
4.1 Verificação da Viabilidade da Operação .....	19
4.2 Elaboração do Projecto .....	19
4.3 Pedido de Licenciamento da Construção ou Remodelação .....	19
4.4 Construção ou remodelação .....	20
4.5 Vistoria .....	20
4.6 Licença de Funcionamento .....	20
4.7 Condições de Licenciamento .....	21
<b>6. Diferenciação</b> .....	22
<b>7. Recursos Humanos</b> .....	22
<b>8. Produto, Preço e Promoção</b> .....	22
<b>9. Gestão do Negócio</b> .....	23
<b>10. Legislação</b> .....	23
<b>11. Caso Prático</b> .....	25
11.1. Lay-Out .....	25
<b>12. Investimento inicial</b> .....	26
<b>13. Prestações mensais</b> .....	27
<b>14. Balanço</b> .....	28
<b>15. Contactos úteis</b> .....	28

## **1. Avaliar as opções**

### **1.1. Avaliar as características pessoais como criador de empresas**

O empreendedor tem sido alvo de imensos estudos nas últimas décadas, inclusive hoje em dia muitos Estabelecimentos de Ensino e Instituições que promovem acções de formação, oferecem cursos nesta área específica de criação de empresas e empreendedorismo. Portanto já se sabe um pouco mais do que é necessário para aperfeiçoar as qualificações de um empreendedor que pretende alcançar mais sucessos que insucessos. Caso deseje criar uma empresa, irá encontrar neste curso, as qualificações básicas para ser um empreendedor de sucesso, assim como os seus atributos.

Além disso poderá analisar o seu potencial e saber quais as áreas a melhor. Por fim nesta primeira parte, irá aprender a criar um mapa de oportunidades de negócio.

#### **1.1.1. Perfil de um empreendedor**

Em primeiro lugar iremos definir o conceito de empreendedor<sup>1</sup> e só depois está apto para continuar o estudo a que se propõe, ou seja, como adquirir mais competências para criar uma empresa.

O empreendedor é alguém que se especializa no julgamento da tomada de decisões, relativas à coordenação de meios escassos no mercado<sup>2</sup>:

- O empreendedor é alguém; por outras palavras, o empreendedor é a pessoa, não a equipa, ou a comitiva, ou a organização. Apenas os indivíduos podem tomar decisões, os grupos corporativos, apenas chegam às decisões através da agregação de votos. Os indivíduos numa comitiva tomam decisões estratégicas para influenciarem outros a votarem neles.

1 Definição extraída da Dissertação de Mestrado “Políticas de Promoção do Espírito Empresarial: Levantamento e análise” (Suzana Alípio, 2007)

2 Definição adaptada do Original “an entrepreneur is someone who specializes in taking judgmental decisions about the coordination of scarce resources”(Mark Casson ,2002:20)10 Criação de Empresas.

- que se especializa; qualquer pessoa está envolvida na tomada de decisões, numa altura ou noutra, mas isto, não a torna um especialista. O especialista desenvolve a sua função, para seu próprio benefício mas também para beneficiar outros.
- no julgamento da tomada de decisões; o conceito de escolha é central na teoria económica. O julgamento de uma decisão ocorre quando indivíduos diferentes partilham os mesmos objectivos e sob as mesmas circunstâncias, podem tomar diferentes decisões. A diferença ocorre porque eles têm diferentes percepções da situação devido a terem diferente acesso à informação, ou interpretarem-na de maneira diferente. A diferença entre eles não é apenas quantitativa, no sentido em que leva mais tempo, ou envolve um gasto maior de recursos, para tomar a mesma decisão, mas também qualitativa, uma vez que a decisão tomada foi de facto diferente.
- relativas à coordenação; coordenação é um conceito dinâmico, oposto a alocação que é um conceito estático. O conceito de coordenação leva-nos a dizer que o empreendedor é um agente de mudança: ele não está preocupado apenas com a manutenção dos meios (alocados) existentes, mas com o seu melhoramento.
- de meios escassos no mercado; Mises, diz-nos que os meios, sendo escassos, serão primeiramente destinados à consecução dos fins mais altamente valorados e apenas depois à satisfação das restantes necessidades, que são menos urgentemente sentidas.

Ou seja, o empreendedor é aquele que tem uma vocação genuína, para descobrir e avaliar a oportunidade de lucro, empreendendo um comportamento consciente para a aproveitar.

Depois de muita pesquisa, conseguimos resumir as qualidades típicas de um perfil de vencedor:

- apetência para gerar desafios;
- apetência para correr riscos;
- capacidade para resolver problemas;
- necessidade constante de status;
- gozam de resistência física;
- grande nível de autoconfiança;
- necessidade de satisfação pessoal.

Portanto, por outras palavras, podemos dizer que os empreendedores são pessoas inconformadas que procuram constantemente novos desafios, tendem a ser pensadores de longo alcance e concentram os seus esforços mais em visões prospectivas do que

em problemas imediatos. Sabem correr riscos, não têm medo de ir em frente, contudo optam por riscos calculados e por vezes não excessivos. Além disso são líderes inatos e normalmente são eles que identificam os problemas e as suas possíveis soluções que se tornam em oportunidades de negócio.

Os empreendedores geralmente gostam de ser reconhecidos socialmente pelas obras que fazem, e na sua maioria têm muita energia trabalhando por períodos longos e contínuos. Além disso são indivíduos que acreditam nas suas capacidades e lutam para controlarem os seus próprios destinos.

Por fim podemos dizer que são motivados por uma necessidade de satisfação pessoal, o que por vezes dificulta a sua integração em grandes empresas, pois não podem controlar totalmente os projectos onde estão envolvidos.

### **1.1.2. Auto Avaliação**

Hoje em dia existem muitos testes para avaliar as competências pessoais do indivíduo, uns mais criteriosos outros mais descontraídos. Quanto ao perfil do empreendedor, sugerimos a aplicação de um teste muito simples da ANJE que apresentamos em seguida.

Avalia<sup>3</sup> as tuas competências de jovem empreendedor!

#### **1. É uma pessoa com iniciativa própria?**

- Sou, mas normalmente necessito do apoio de outra pessoa para dar o 1º passo. VALE 6
- Sou, quando não me pressionam. Não necessito de explicações para saber como ou quando tenho de começar. VALE 10
- Sou uma pessoa pouco dinâmica. Eu nunca tomo a iniciativa a não ser que seja obrigado. VALE 0

#### **2. Como é o seu relacionamento com as outras pessoas?**

- Normalmente tenho alguma dificuldade em me relacionar com outras pessoas. VALE 0
- Adoro pessoas. Estabeleço rapidamente um bom relacionamento com elas. VALE 10
- Gosto de me relacionar com as outras pessoas, mas demoro algum tempo a consolidar uma relação social. VALE 6

---

3 Fonte: ANJE-Associação Nacional de Jovens Empresários.



### **3. Sabe liderar?**

- Normalmente consigo convencer as pessoas a fazer as coisas, quando as supervisiono. VALE 6
- Normalmente consigo convencer a maior parte das pessoas a concordar comigo sem muita dificuldade. VALE 10
- Normalmente imponho as minhas ideias sobre os subordinados. VALE 0

### **4. É capaz de assumir responsabilidades?**

- Sou capaz, mas prefiro que outras pessoas assumam as responsabilidades. VALE 6
- Gosto de assumir responsabilidades, desde que não impliquem grandes riscos. VALE 0
- Gosto de assumir responsabilidade e de cumpri-las até o fim. VALE 10

### **5. Considera-se uma pessoa organizada?**

- Gosto de estruturar as minhas ideias num plano de acção antes de começar. Geralmente sou eu que dou as orientações. VALE 10
- Sou uma pessoa organizada, mas se as coisas não se complicarem muito desisto. VALE 6
- Normalmente faço as coisas à medida que elas vão aparecendo. VALE 0

### **6. Como é a sua relação com o trabalho?**

- Não sou nenhum fanático do trabalho. VALE 0
- Gosto de trabalhar mas reajo mal à pressão e ao stress. VALE 6
- Acho que trabalhar é um mal necessário. Cumpro com as minhas obrigações. VALE 10

### **7. É capaz de tomar decisões?**

- Sim, quando disponho de bastante tempo para isso. VALE 6
- Normalmente sou rápido a decidir, e geralmente decido correctamente. VALE 10
- Não gosto de tomar decisões. Prefiro que outras pessoas as tomem por mim. VALE 0

### **8. Considera-se uma pessoa persuasiva?**

- Eu procuro ser, mas às vezes faltam-me argumentos. VALE 6
- Sim. Tenho grande capacidade de persuadir as outras pessoas. VALE 10
- Sim. Tenho uma personalidade agressiva que me permite impor as minhas ideias. VALE 0

**9. Considera-se uma pessoa persistente?**

- Sim, quando me decido a fazer uma coisa, não à nada que nada me impeça. VALE 10
- Sim, mas quando as coisas começam a correr mal, deixo de insistir. VALE 0
- Eu geralmente termino o que começo. VALE 613 Criação de Empresas

**10. Costuma anotar e registar informações?**

- Não considero importante anotar nem registar nada, normalmente tenho uma boa capacidade de memória. VALE 0
- Sim, mas entendo que é mais importante fazer o trabalho do que perder tempo com papelada. VALE 6
- Considero que anotar e registar informação é um mal necessário. VALE 10

**Pronto ...****100 pontos**

Excelente. Uma pontuação perfeita. Você é um empreendedor nato. Se não estiver no momento à frente do seu próprio negócio, deve definitivamente começar um - quanto mais cedo melhor. Terá provavelmente um futuro repleto de sucessos.

**91 - 99 pontos**

Muito bom. Você definitivamente tem o que é necessário para ser bem sucedido num negócio próprio. Não hesite, o caminho para o sucesso nos negócios está aberto.

**72 - 90 pontos**

Bom. Tem as qualidades de um empreendedor de sucesso, mas com alguns pontos fracos. Será capaz de suprir os seus pontos fracos, investindo na formação ou aprendendo com alguém que tenha experiência.

**40 - 71 pontos**

Satisfatório. As perspectivas de sucesso para um negócio próprio são questionáveis. Tem alguns pontos fracos que podem obscurecer seus traços positivos. Se mesmo assim quiser continuar com seus planos, certifique-se que vai reunir todas as suas capacidades. Encontrará sérias adversidades no seu percurso empreendedor.

### **40 pontos ou menos**

Insatisfatório. Infelizmente não possui o perfil necessário para ser empreendedor. Aposte na sua valorização das suas competências pessoais e profissionais!<sup>14</sup> Criação de Empresas

Contudo o seu sucesso como empreendedor por conta própria não depende de um factor isolado mas sim de vários aspectos que implicam competências fundamentais em várias áreas tais como, finanças, marketing, vendas, desenvolvimento de produtos e serviços, publicidade e promoção, contabilidade e gestão de pessoal para além do planeamento do negócio.

Portanto sugerimos que faça uma análise às suas próprias capacidades, ou seja identifique os pontos fortes e os pontos fracos, e posteriormente aperfeiçoe os aspectos que considera menos positivos, com o objectivo de obter sucesso nos empreendimentos que deseja levar em frente.

Neste sentido indicamos outros testes<sup>4</sup>, designadamente:

- Teste as suas competências para adquirir ou criar conhecimentos<sup>5</sup>
- Teste as suas competências para motivar os seus colaboradores<sup>6</sup>
- Teste as suas competências como líder<sup>7</sup>
- Teste as suas competências para construir uma carreira de sucesso<sup>8</sup>

### **1.1.3. Criação do “Retrato do Negócio”**

Para escolher o negócio que se adequa às suas necessidades pessoais, deverá em primeiro lugar, analisar o produto, serviço ou a sua combinação, que tem em mente. Portanto comece por uma ideia base e vá dando corpo a essa ideia. Para formalizar o processo de início, terá de criar um retrato inicial do negócio, que irá mais tarde ser a estrutura do seu plano de negócios. Este apresenta o tipo de negócio que pretende criar e um conjunto de questões que poderá não ter as respostas todas no preciso momento em que se encontra.

---

4 <http://www.similarminds.com/jung.html>

5 Fonte: <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=2244>

6 Fonte: <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=2247>

7 Fonte: <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=2344>

8 Fonte: <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=224215>

Este deverá ser um documento dinâmico, pois à medida que for adquirindo mais contacto com a ideia poderá actualizá-lo, para que ele reflectia exactamente o que pensa do negócio.

Apresentamos em seguida uma listagem das ONZE QUESTÕES a considerar neste “Retrato do Negócio”:

1. Quais os produtos/serviços que pensa oferecer?
2. Quais são os seus clientes?
3. Quais são os pontos fortes dos seus produtos/serviços?
4. Quais são os pontos fracos dos seus produtos/serviços?
5. Qual a procura do mercado?
6. Quais as vantagens e desvantagens da localização do seu negócio?
7. Qual é o tipo de equipamento e existentes que precisa para o 1º ano?
8. Qual é a sua inovação? Ou seja, os consumidores preferem o seu produto/serviço porquê?
9. Como irá promover os seus produtos/serviços?
10. Como irá financiar o seu investimento inicial e as operações de tesouraria do 1º ano?
11. Possui as competências técnicas e de gestão necessárias para iniciar o seu negócio? Ou terá de subcontratar especialistas? Em que áreas?

### ***1.2. O processo de criação da própria empresa<sup>9</sup>***

Iremos nesta parte aprofundar os seus conhecimentos, no sentido de saber quais os motivos que conduzem ao sucesso ou fracasso dos negócios. Serão apresentadas formas de encontrar novas ideias, assim como aperfeiçoar as que já definiu.

---

<sup>9</sup> Fonte: Definição extraída da Dissertação de Mestrado “Políticas de Promoção do Espírito Empresarial: Levantamento e análise” (Alípio, 2007)

### 1.2.1. Criar a empresa

Segundo Bygrave (1995), podem observar-se quatro grandes fases no processo de criação de uma empresa:

- i. A ideia, ou seja, a identificação da oportunidade;
- ii. Decisão de avançar;
- iii. Implementação;
- iv. Crescimento.

A fase inicial do processo de criação de empresas - o reconhecimento da oportunidade - é um dos aspectos da função empresarial mais críticos, sendo talvez um dos processos mais complexos de estudar, porque só pode ser identificado quando já aconteceu, sendo por vezes difícil precisar quando.

Casson (2003), salienta a importância da informação no estímulo à actividade empresarial:

- i. A informação acerca das oportunidades de lucro precisa de ser sintetizada a partir de diferentes fontes;
- ii. A família é uma fonte de informação muito potente. A natureza e a extensão da família, as suas ligações, influenciam as oportunidades que estão disponíveis para o empreendedor;
- iii. O feedback da informação referente às actividades realizadas no passado, é crucial para o sucesso da empresa.

Portanto, assim que o empreendedor esteja convencido de que o negócio tem potencialidades e existe viabilidade pessoal, surge a decisão de avançar. Nesta fase, o empreendedor "negoceia" com o mercado, a sua mudança de estado, sendo fundamentais para esse processo de negociação os factores exógenos (insatisfação, perda de emprego, motivação, grau de envolvimento e risco), os factores intrínsecos (educação, idade e sexo), e os factores da envolvente (concorrência, recursos disponíveis, política orçamental, legislação e incubação, entre outros).

É talvez na negociação que mais se faz sentir, o peso cultural, do nosso país, no acesso à função empresarial. Se a cultura for favorável, o indivíduo será incentivado a avançar mas, se não o for, rapidamente serão evidenciados um conjunto de dificuldades e de avisos que, num ápice, o levarão a desistir ou a atrasar o processo de criação da nova empresa.

Após a decisão de avançar, inicia-se o processo de implementação, onde surgem novas características pessoais necessárias ao indivíduo, e um ambiente favorável à concretização da empresa. Casson (2003), refere que as aptidões de comunicação, são essenciais nesta fase.

Depois de criada a empresa, é fundamental o seu crescimento, sem o qual não estará terminado o processo. Nesta fase, emerge a importância de uma nova dimensão - a organizacional - que, em conjunto com a pessoa e a envolvente, será determinante para a sustentabilidade do negócio.

Casson (2003) salienta as seguintes aptidões do empreendedor:

- i. as táticas de negociação são muito importantes na estratégia empresarial;
- ii. as aptidões organizacionais do empreendedor, também são muito importantes. No processo de crescimento há uma altura em que a informação é tanta que o empreendedor tem de delegar. Muitos empresários necessitam de especialistas, contudo ele por vezes tem dificuldade em recrutá-los, além disso tem dificuldade em verificar a qualidade do seu trabalho. Estas situações podem por vezes levar à falência da empresa. Portanto a uma dada altura o empresário tem de decidir se deve encorajar a delegação através do seu próprio julgamento dos recursos ou através de regras. Esta delegação permitirá uma informação fiável e a motivação dos trabalhadores. Em muitos casos a eficiência apela à descentralização, mas o empresário tem de estar preparado para um investimento considerável;
- iii. a inovação nos produtos é uma das formas mais importantes da função empresarial. Sendo o elemento chave a versatilidade que geralmente é obtida através de um design multi-facetado. A versatilidade do produto é essencialmente um conceito do marketing, pois o produto tem muitas funções e é difícil especificar, e requer consideráveis aptidões para o promover;
- iv. Não basta ter boas aptidões para promover os produtos e boa abordagem comercial, é essencial, controlar as existências e a qualidade.

O processo da criação da empresa, da ideia ao crescimento, é dinâmico, sendo constituído por fases de avanço e recuo, integrando dúvidas e alterações e, muitas vezes, avança devido a acontecimentos pontuais e exógenos. A evolução deste processo é influenciada por um sistema de variáveis que interagem entre si e influenciam o resultado final (Russel, 1997).

Por outro lado, é raro, a ideia original manter-se constante ao longo do tempo, sem sofrer quaisquer alterações ao longo do processo. Esta perspectiva é sustentada, por

exemplo, por Drucker (1985b), o qual constatou que quando uma nova empresa tem sucesso, muitas vezes tal não acontece no mercado-alvo original, nem com os produtos ou serviços originais.

Em consequência, a maioria dos empreendedores não tem sucesso com a realização da sua ideia original. Este facto justifica-se pela evolução dinâmica do negócio (antes e após a criação da empresa).

Drucker (1985a) apresenta a inovação e o empreendedorismo quer como uma prática quer como uma disciplina, optando por se focalizar nas acções do empreendedor por oposição à psicologia e temperamento do empreendedorismo. Inclusive considera que todas as organizações, incluindo as instituições de acção social, devem tornar-se empreendedoras para sobreviverem e prosperarem numa economia de mercado.

Em suma, pode concluir-se definindo a sociedade como um processo (ou seja, uma estrutura dinâmica) de tipo espontâneo (ou seja, não desenhado conscientemente por ninguém); muito complexo, pois é constituído por milhões e milhões de pessoas com uma infinita variedade de objectivos, gostos, avaliações e conhecimentos práticos, todos eles em contínua alteração; de interacções humanas (que são basicamente relações de intercâmbio que frequentemente se materializam em preços monetários e se efectuam sempre de acordo com normas, hábitos ou pautas de conduta), movidas e impulsionadas todas elas pela força da função empresarial, que constantemente cria, descobre e transforma informação ou conhecimento, ajustando e coordenando de forma competitiva os planos contraditórios dos seres humanos, e tornando possível a vida em comum de todos eles com um número e uma complexidade e riqueza de matizes e elementos cada vez maiores (Huerta de Soto, 2005).

### ***1.2.2. Motivos de fracasso e factores de sucesso de um negócio***

Iniciar um negócio inclui não só um conjunto de oportunidades como também alguns riscos. Neste sentido apresentamos em primeiro lugar alguns motivos que levam as empresas a fracassar.

Motivos de fracasso de negócios de dimensões reduzidas:

- Muita concorrência no mercado;
- Inexistência de clientes;
- Ausência de conhecimentos específicos para o negócio;
- Falta de capital;

- Flutuações económicas nos mercados, nas taxas de juro, etc...
- Inexistência de um plano de negócios.

Depois de analisar alguns dos motivos que levam as empresas a fracassar, torna-se necessário identificar as razões principais que fazem com que os negócios progridam e cresçam.

### ***Lista de factores de sucesso do negócio:***

1. a sua empresa deverá vender o que os clientes gostam e não o que você gosta;
2. os preços competitivos podem ser ingredientes-chave para atrair clientes;
3. a alta qualidade é testemunhada de boca em boca pelos clientes;
4. o empresário com características empreendedoras que impulsiona o negócio;
5. uma equipa motivada e qualificada.

#### • Como desenvolvê-los:

1. Deverá saber o que faz voltar o seu cliente e fortalecer essas situações.
2. Deverá analisar sempre as formas de reduzir os custos.
3. Deverá implementar um programa de desenvolvimento contínuo de qualidade
4. Aperfeiçoar/treinar as suas características de empreendedor VENCEDOR de acordo com as suas necessidades;
5. Deverá procurar sempre formas novas de motivar a sua equipa assim como ministrar os melhores planos de formação.

### ***1.2.3. Encontrar Oportunidades de Negócio***

Depois de estarmos alerta para os motivos que levam as empresas a fracassar e de sabermos os factores de sucessos que fazem com que elas progridam, estamos aptos para encontrar as oportunidades de negócio.

Primeiro, localize a área de mercado que quer servir e analise as necessidades desse mercado. Prepare uma lista com os produtos e serviços que têm sentido no mercado e podem ajustar-se às suas capacidades. Identifique problemas ou factores de sucesso e não julgue o mérito relativo à alternativa ou problema que possa ter identificado. Pode ter várias alternativas de problemas que se tornaram oportunidades.



Segundo, crie uma lista com as oportunidades tendo em conta:

- as opções de negócio de acordo com a importância do negócio;
- as vendas e os clientes;
- a viabilidade;
- a rentabilidade.

Terceiro, avalie as opções iniciais, listando as oportunidades viáveis, tendo por base os seguintes elementos:

- as opções de negócio de acordo com a sua importância;
- as competências básicas para assegurar o sucesso de cada oportunidade;
- o nível de competências básicas que possui para assegurar o sucesso de cada oportunidade. Deverá comparar com o item anterior;
- indique o nível de importância de cada competência em relação às opções de negócio que escolheu.

Sugerimos ainda uma outra forma de avaliar as suas oportunidades de negócio.

TIPO DE CRITÉRIO	OPORTUNIDADE ALTA	OPORTUNIDADE BAIXA
Quanto ao Mercado		
Necessidade do mercado:	Encontrada	Desconhecida
Clientes:	Conhecido o seu perfil e a sua dimensão	Desconhece-se a sua dimensão e perfil
Concorrência:	indústria emergente	Muita concorrência
Margem bruta:	40%-50%	<15%
Quanto aos indicadores de vantagem competitiva		
Custos de Produção:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Custos de Marketing:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Custos de Distribuição:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Grau de controlo sobre:		
Preço:	Moderado-alto	Pobre
Custos:	Moderado-alto	Pobre
Fornecedores:	Moderado-alto	Pobre
Canais de distribuição:	Moderado-alto	Pobre
Tecnologia:	Tem-se ou pode adquirir-se	Não se tem
Factores de Inovação:	Presentes	Ausentes
Localização:	Fácil acesso, com estacionamento, etc..	Má
Equipa de gestão:	Competente, com experiência	Sem experiência
Rede de contactos:	Ampla e acessível	Fraca ou inexistente
Quanto aos indicadores financeiros		
Lucro líquido:	10%-15%	<5% das vendas
Obtenção do ponto morto:	Antes dos 3 primeiros anos	Depois do terceiro ano
Retorno do investimento:	25% ou mais ao ano	<15% ao ano

Por fim, sugerimos a leitura de um livro<sup>10</sup> com 80 histórias reais de homens e mulheres que reinventaram a sua profissão, quebraram preconceitos económicos considerados indestrutíveis e demonstraram que as iniciativas de desenvolvimento sustentável não são fantasias de ecologistas utópicos mas antes empresas que funcionam.

## ***2 Como criar uma clínica dentária***

As Clínicas ou Consultórios Dentários são "unidades ou estabelecimentos de saúde privados que prosseguem actividades de prevenção, diagnóstico e tratamento das anomalias e doenças dos dentes, boca, maxilares e estruturas anexas".

O CAE - Código de Actividade Económica é o 86230.

## ***3 Requisitos***

### ***3.1 Pessoal***

As clínicas e os consultórios são tecnicamente dirigidos por um Director Clínico, com uma das seguintes qualificações:

- Médico com a especialidade de estomatologia inscrito no respectivo colégio da especialidade da Ordem dos Médicos;
- Médico dentista inscrito na Ordem dos Médicos Dentistas.

Devem dispor de pessoal de atendimento e de assistência dentária.

### ***3.2 Localização***

As instalações devem situar-se em meios físicos salubres, de fácil acessibilidade e que disponham de infra-estruturas viárias, de abastecimento de água, de sistema de recolha de águas residuais e de resíduos, de energia eléctrica e de telecomunicações de acordo com a legislação em vigor.

---

<sup>10</sup> "80 Homens para mudar o mundo", Sylvain Darnil/Mathieu Le Roux., Ambar, 2006.

### **3.2.1 Instalações**

Ao nível da acessibilidade, a clínica dentária deve garantir a total ausência de barreiras arquitectónicas.

A sinalética deve ser de fácil compreensão por parte dos utentes e os acabamentos utilizados devem permitir a manutenção de um grau de higienização compatível com a actividade desenvolvida.

As clínicas ou consultórios dentários devem ser organizados nas seguintes áreas funcionais:

- . Área de acolhimento
  - recepção/secretaria
  - zona de espera
  - instalação sanitária
- . Área clínica/técnica
  - gabinete de consulta
  - sala de apoio (facultativa)
  - laboratório de próteses (facultativo)
- . Área de pessoal
  - vestiário
  - instalação sanitária (em unidades com mais de dois gabinetes de consulta)
- . Área de logística
  - sala/zona de sujos
  - sala de desinfecção
  - zona de roupa limpa (em armário)
  - zona de material de consumo (em armário)
  - zona de material de uso clínico (em armário)
  - material de limpeza

### **3.3. Outros requisitos**

- Necessidade de um regulamento interno definido pelo director técnico;
- Identificação das clínicas e consultórios em tabuleta exterior, com indicação do nome e habilitação profissional do director clínico;
- Livro de reclamações de modelo normalizado;

## ***4 Processo de Licenciamento***

Desde Maio de 2010 o licenciamento dos Consultórios Dentários está abrangido por um procedimento simplificado, bastando ao requerente preencher a declaração electrónica disponível nos sítios da internet da ARS e da ERS e cumprir com todos os requisitos de funcionamento exigíveis.

### ***4.1 Verificação da Viabilidade da Operação***

Antes de iniciar o processo de licenciamento o promotor deverá verificar junto da Câmara Municipal e da Autoridade de Saúde se existe algum entrave à emissão da Licença de Utilização do espaço que escolheu para instalar o Consultório Dentário.

Caso se trate de uma construção de raiz, deverá verificar se é possível realizar a operação pretendida e quais os condicionamentos legais aplicáveis.

### ***4.2 Elaboração do Projecto***

O projecto relativo à construção ou remodelação do espaço para Consultório Dentário deve ser elaborado por um técnico habilitado (arquitecto) e deve ter em conta toda a legislação aplicável, nomeadamente no que diz respeito ao Ordenamento Municipal do Território, às Condições de Instalação e Funcionamento dos Consultórios Dentários, à Acessibilidade de Pessoas com Mobilidade Condicionada, à Segurança Contra Incêndios e às Normas de Higiene e Saúde nos Locais de Trabalho.

### ***4.3 Pedido de Licenciamento da Construção ou Remodelação***

Nos Consultórios Dentários, sempre que se realizem intervenções abrangidas pelo Regime Jurídico da Urbanização e Edificação (RJUE), aprovado pelo Decreto-Lei 555/99 de 16 de Dezembro, é necessário dar cumprimento prévio aos procedimento previsto no mesmo.

O licenciamento das obras, caso seja necessário, é requerido à Câmara Municipal territorialmente competente e está sujeito ao Regime Jurídico do Licenciamento Municipal de Obras Particulares e ao Regime Jurídico da Acessibilidade, com as especificidades previstas no Decreto-Lei 279/2009 de 6 de Outubro e nos instrumentos regulamentares relativos aos requisitos mínimos de organização, funcionamento, recursos humanos e instalações técnicas dos Consultórios Dentários.

A aprovação do projecto pela Câmara Municipal carece dos pareceres favoráveis da Autoridade Regional de Saúde, em matéria de higiene e saúde, e do Serviço Nacional de Bombeiros, no que respeita as medidas de segurança contra risco de incêndios.

#### **4.4 Construção ou remodelação**

Depois de aprovado o projecto, o promotor deverá solicitar na Câmara Municipal a emissão do Alvará de Construção para poder dar início às obras.

#### **4.5 Vistoria**

Concluídas as obras, o promotor deve solicitar à Câmara Municipal a emissão da Licença de Utilização.

A Câmara Municipal promove no prazo de 30 dias a realização de uma vistoria na qual participam no mínimo três técnicos, a designar pela Câmara Municipal, dos quais pelo menos dois devem ter formação e habilitação legal para assinar projectos correspondentes à obra objecto de vistoria, o requerente da Licença, os autores do projecto e director técnico da obra.

No caso do auto de Vistoria ser desfavorável a Licença de Utilização não pode ser concedida.

#### **4.6 Licença de Funcionamento**

Equipado o espaço, o promotor deve dar início ao processo para a obtenção da Licença de Funcionamento.

A abertura e funcionamento de um Consultório Dentário dependem da obtenção de licença emitida pela Administração Regional de Saúde (ARS) territorialmente competente, e do registo a efectuar na Entidade Reguladora de Saúde (ERS).

Para tal, o promotor terá de preencher electronicamente a declaração disponível nos sítios da internet da ARS e da ERS, na qual afirma que se responsabiliza pelo cumprimento integral dos requisitos de funcionamento exigíveis para a actividade que se propõe exercer.

A licença corresponde ao recibo de entrega da declaração que é emitido quando esta for submetida de forma válida.

No consultório dentário deve estar disponível em arquivo a seguinte documentação:

- . cópia autenticada do cartão de identificação de pessoa colectiva ou cópia do bilhete de identidade e do cartão de contribuinte, caso o requerente seja pessoa singular;
- . relação nominal do pessoal e respectivo mapa com a distribuição pelos diferentes grupos profissionais;
- . levantamento actualizado de arquitectura;
- . autorização de utilização para comércio ou serviços ou industria ou outra finalidade mais específica emitida pela Câmara Municipal;
- . certidão actualizada do registo comercial;
- . cópia do contrato com entidade certificada para a gestão de resíduos hospitalares.

#### **4.7 Condições de Licenciamento**

São condições para atribuição da Licença de Funcionamento:

- . a idoneidade do requerente, a qual, no caso de se tratar de pessoa colectiva, deve ser preenchida pelos administradores, ou directores ou gerentes que detenham a direcção efectiva do estabelecimento;
- . a idoneidade profissional dos elementos da direcção;
- . cumprimento dos requisitos que permitam a garantia da qualidade técnica dos cuidados e tratamentos a prestar, bem como dos equipamentos de que ficarão dotados.

## **5. O Mercado**

Os pacientes neste negócio podem ser privados ou provenientes de Acordos e Convenções. Os privados são os mais difíceis de encontrar mas os mais rentáveis, uma vez que hoje em dia toda a gente recorre aos seguros que tem para adquirir serviços mais baratos de saúde, além disso se conseguir estabelecer estes acordos com estas entidades o que não é fácil, terá mais segurança na entrada de novos pacientes.

Segundo as Estatísticas da Ordem dos Médicos Dentistas<sup>11</sup> dentro de 6 anos, estaremos numa situação evidente de excesso de médicos dentistas. O ratio População/Médico Dentista em Portugal, situar-se-á em cerca de 1 médico dentista por cada 1.350 habitantes. Actualmente o ratio População/Médico Dentista em Portugal, situa-se em

<sup>11</sup> Ordem dos Médicos Dentistas "Os Números da Ordem -Estatísticas" (2005), página 15.

cerca de 1 médico dentista por cada 2.174 habitantes. Portanto este e outros ratios demonstram que o nº de profissionais a actuar na área da Saúde Oral é já mais do que suficiente para as necessidades do País. Se considerarmos que:

1. Portugal tem o menor poder de compra da U.E.
2. Não existe em Portugal oferta por parte do sector público ao nível da Medicina Dentária.
3. 40% da nossa população não tem capacidade económica para aceder ao dentista no sector privado; os dados estatísticos acentuam ainda mais o excesso de profissionais.

## **6. Diferenciação**

Apostar nos nichos de mercado. Trabalhar para nichos pode ser um modo de vencer neste meio. Por exemplo já existem clínicas de luxo que tratam os pacientes com mil cuidados e mimos fazendo uma massagem shiatzu antes de uma cirurgia. Claro que a conta no final é só para um determinado tipo de clientela, que está disposta a pagar.

Além disso os profissionais também podem variar geograficamente e marcar a diferença se trabalham a pensar na qualidade.

Outra forma de entrar no meio é através do franchising. Os promotores devem analisar bem estes modelos de negócio estrangeiros, ou seja, as técnicas de gestão destas empresas.

## **7. Recursos Humanos**

No caso de ser um consultório, necessita de apenas uma assistente, que deverá ser de confiança. Caso tenha optado por uma clínica dentária na qual irá incluir 2 ou mais gabinetes dentários com dois ou mais médicos dentistas com várias especialidades, poderá necessitar de mais assistentes se tiver mais dentistas (um assistente por dentista).

## **8. Produto, Preço e Promoção**

Ser dentista hoje em dia não é fácil. Hoje as margens de lucro dos tratamentos dentários são relativamente baixas, porque os materiais e o equipamento são caros. Portanto pense bem nos tratamentos e produtos que irá oferecer. Especialize-se no que sabe fazer bem e nunca esqueça a concorrência. A qualidade no tratamento do paciente é importante desde o momento em que ele entra no consultório/clínica. Em média os preços das consultas são



de 40,00€, contudo este valor varia muito de acordo com a localidade e outros factores. De qualquer forma, o grosso do preço está nos tratamentos, sendo necessário planear muito bem os orçamentos.

A Ordem dos Médicos Dentistas proíbe a publicidade, sendo o contacto directo com as pessoas e o passa palavra essencial para a divulgação dos serviços médicos dentários de qualidade. No Natal e noutras datas festivas contacte os seus pacientes, assim como envie-lhes brindes nestas datas e verá que compensa.

## ***9. Gestão do Negócio***

Nos tempos que correm, os dentistas começam a despertar para os conceitos básicos da gestão operacional e financeira das empresas. Os grupos de diagnóstico homogéneo, a gestão de inventários e o aprovisionamento, são alguns deles. Além disso os dentistas podem estabelecer acordos com entidades financeiras de modo a financiar tratamentos e disponibilizar aos pacientes o pagamento em leasing.

## ***10. Legislação***

. Lei nº 48/90 de 24 de Agosto.

(Lei de Bases da Saúde)

. Decreto-Lei 279/2009 de 6 de Outubro

(Regime jurídico a que estão sujeitos a abertura, a modificação e o funcionamento das unidades privadas de saúde)

. Portaria 268/2010 de 12 de Maio

(Requisitos mínimos relativos à organização e funcionamento, recursos humanos e instalações técnicas para o exercício da actividade das clínicas e consultórios dentários)

. Decreto-Lei 163/2006 de 8 de Agosto

(Regime da Acessibilidade aos Edifícios e Estabelecimentos que recebem público)

. Decreto-Lei 220/2008 de 12 de Novembro

(Regime Jurídico da Segurança contra Incêndios em Edifícios)

. Portaria 1532/2008 de 29 de Dezembro

(Regulamento Técnico da Segurança contra Incêndios em Edifícios)

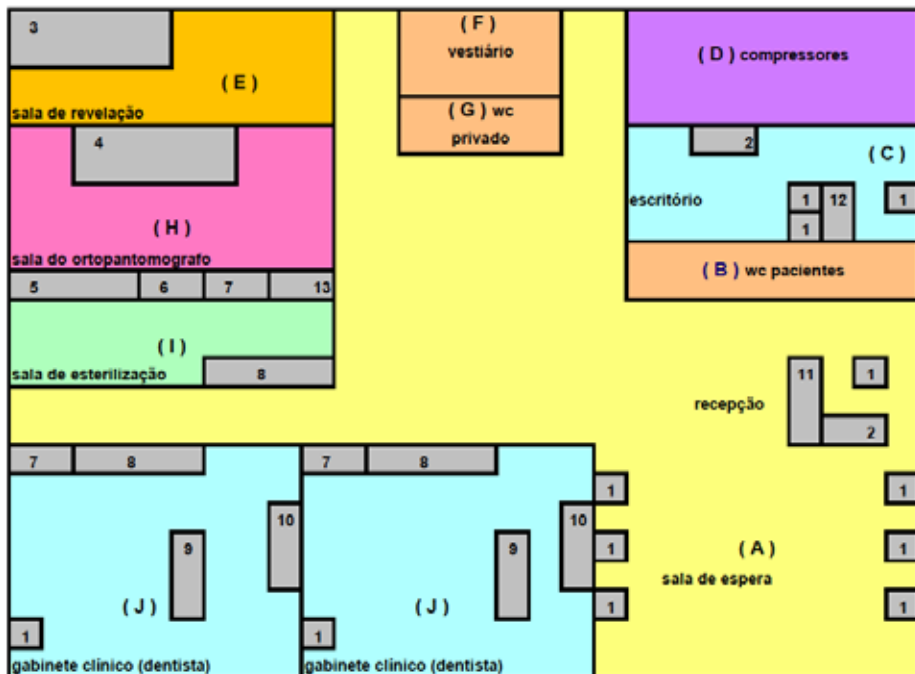
. Decreto-Lei 156/2005 de 15 Setembro

(Regime da obrigatoriedade de um Livro de Reclamações)

## 11. Caso Prático

### 11.1. Lay-Out

No caso da clínica dentária do guia, apresentamos a seguinte planta para uma área de 80 m2.



A	Sala de espera
B	WC para pacientes
C	Escritório
D	Compressores
E	Sala de revelação
F	Vestiário
G	WC privado
H	Sala do ortopantomografo
I	Sala de esterilização
J	Gabinete clínico (Dentista)

1	Cadeiras
2	Armário pequeno
3	Máquina de revelação
4	Ortopantomografo
5	Seladora
6	Cuba ultra sons
7	Lavatório
8	Armário de apoio
9	Cadeira de dentista
10	Aparelho de raio x
11	Recepção
12	Mesa de atendimento
13	Autoclave

## 12. Investimento inicial

Não iremos neste caso avançar com o custo da aquisição e adaptação do espaço, contudo deverá ter em conta que o seu valor será a maior parte do investimento. Portanto neste caso iremos apresentar o investimento inicial necessário para uma clínica com 2 dentistas.

<b>Rubricas</b>	<b>Qtd.</b>	<b>C.unit.</b>	<b>Valores em euros</b>
<i>Equipamento:</i>			
Cadeiras	11	100,00€	1.100,00€
Mesas	1	150,00€	150,00€
Armários Completos	3	1.000,00€	3.000,00€
Outros Armários	2	200,00€	400,00€
Balcão da recepção	1	300,00€	300,00€
<i>Equipamento Básico:</i>			
Cadeiras e equipamento Básico	2	20.000,00€	40.000,00€
Compressores	2	2.000,00€	4.000,00€
Raio-x-ortopantomografo	1	10.000,00€	10.000,00€
Reveladora	1	1.000,00€	1.000,00€
Seladora	1	400,00€	400,00€
Autoclave	1	2.000,00€	2.000,00€
Cuba ultra sons	1	450,00€	450,00€
Aparelho de raio-x/ Consultório	2	5.000,00€	10.000,00€
Vibrador de amalgama/Consultório	2	200,00€	400,00€
Fotopolimerizador/Consultório	2	300,00€	600,00€
Negatoscópio/ consultório	2	100,00€	200,00€
Equipamento Informático (1PC e impressora)	1	1.250,00€	1.250,00€
Material dentário básico			5.000,00€
Outros custos e imprevistos			2.500,00€
<b>TOTAL</b>			<b>82.750,00€</b>

Lembramos que este guia não substitui pesquisa mais profunda, que aconselhamos.

### 13. Prestações mensais

Não esquecer que é obrigatório haver seguros em dia para os médicos e assistentes, de responsabilidade civil e acidentes de trabalho, e contratar uma empresa de recolha de resíduos e dos líquidos de revelação de raio-x.

Como são 2 dentistas será necessário ter 2 assistentes.

<b>Rubricas</b>	<b>Qtd.</b>	<b>C. unit.</b>	<b>Valores em euros</b>
<i>Despesas Correntes (*)</i>			<i>300,00€</i>
<i>Consumíveis base</i>			<i>2.400,00€</i>
<b>Salário</b>			
<i>Assistentes</i>	<i>2</i>	<i>400,00€</i>	<i>800,00€</i>
<i>Serviço de Contabilidade / seguros e taxas</i>		<i>400,00€</i>	<i>400,00€</i>
<i>Outros custos</i>		<i>500,00€</i>	<i>500,00€</i>
<b>TOTAL</b>			<b><i>4.400,00€</i></b>

(\*) Água, luz, gás, telefone, limpeza, desratização

Os consumíveis base foram calculados tendo como estimativa uma média de custos no valor de 10,00 €/paciente, contando que haverá cerca de 5 consultas por dia por dentista para uma semana com 6 dias de trabalho (média de 4 semanas/mês).

O serviço de contabilidade/seguros e taxas, foi calculado, para 1 contabilista, seguros para os 2 médios e 2 assistentes, e a contratação de uma empresa de recolha de resíduos e dos líquidos de revelação de raio-x.

## 14 Balanço

<i>Classificação</i>	<i>Critério</i>
<i>Alto</i>	<i>Investimento</i>
<i>Média</i>	<i>Rentabilidade</i>
<i>Alta</i>	<i>Concorrência</i>
<i>Medio</i>	<i>Risco Económico</i>

## CONTACTOS ÚTEIS

### APEITE

Associação para a Promoção da Inovação e das Empresas Tecnológicas

Rua Paulo da Gama n°629

4169-006– Porto

Tel: 00351220108012/79 | Fax: 00351220108013

E-mail: [jproempreendedor@apeite.pt](mailto:jproempreendedor@apeite.pt)

<http://www.jovemproempreendedor.com>

### INOVAGAIA

Centro de Incubação de Base Tecnológica de V.N.Gaia

Avenida Manuel Violas n° 476

4410 - 136 S. Félix da Marinha

t. 227 334 141

E-mail: [jproempreendedor@apeite.pt](mailto:jproempreendedor@apeite.pt)

<http://www.jovemproempreendedor.com>

### INESC Porto

Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto (Laboratório Associado)

Rua Dr. Roberto Frias, 378

4200 - 465 Porto

Tel: + 351 22 2094 000 Fax: + 351 22 2094 050

E-mail: [jproempreendedor@apeite.pt](mailto:jproempreendedor@apeite.pt)

<http://www.jovemproempreendedor.com>

**Administração Regional de Saúde do Algarve**

Largo de S. Pedro, 15  
8000 - 145 Faro  
Tel: 289 889 900  
Fax: 289 807 405  
URL: <http://www.arsalgarve.min-saude.pt>  
E-mail: [arsalgarve@arsalgarve.min-saude.pt](mailto:arsalgarve@arsalgarve.min-saude.pt)

**Administração Regional de Saúde do Alentejo**

Praça 1º de Maio, 4  
7000 - 650 Évora  
Tel: 266 758 790 Fax: 266 743 771  
URL: <http://www.arsalentejo.pt>  
E-mail: [arsa@arsalentejo.min-saude.pt](mailto:arsa@arsalentejo.min-saude.pt)

**Administração Regional de Saúde do Centro**

Av. Sá da Bandeira, 89-A  
3001 - 553 Coimbra  
Tel: 239 851 100  
Fax: 239 835 432  
URL: <http://www.arsc.online.pt>  
E-mail: [arscentro@secretariadoca.min-saude.pt](mailto:arscentro@secretariadoca.min-saude.pt)

**Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo**

Av. Estados Unidos da América, 77, 10º  
1749 - 096 Lisboa  
Tel: 218 424 800  
Fax: 218 499 723  
URL: <http://www.arslvt.min-saude.pt>  
E-mail: [arslvt@arslvt.min-saude.pt](mailto:arslvt@arslvt.min-saude.pt)

**Administração regional de Saúde do Norte**

Rua de Santa Catarina, 1288  
4000 - 447 Porto  
Tel: 225 512 400  
Fax: 225 509 815

URL: <http://www.arsnorte.min-saude.pt>

E-mail: [arsn@arsnorte.min-saude.pt](mailto:arsn@arsnorte.min-saude.pt)

### **Ordem dos Médicos Dentistas**

Av. Dr. Antunes Guimarães, 463 (sede)

4100 - 080 Porto

Tel: 22 619 76 90

Fax: 22 619 76 99

URL: <http://www.ordemedicosdentistas.pt>

E-mail: [ordem.sede@ordemedicosdentistas.pt](mailto:ordem.sede@ordemedicosdentistas.pt)

### **ANJE**

Associação Nacional de Jovens Empresários

URL: <http://www.anje.pt>

Sede -Porto

Tel: 220108000 Fax: 220108010

E-mail: [suzanaalipio@anje.pt](mailto:suzanaalipio@anje.pt)

### **ALGARVE**

ANJE- Associação Nacional de Jovens Empresários

Estrada da Penha, 8000-489 Faro

Tel: 00351 289 862902

E-mail: [rodrigobeja@anje.pt](mailto:rodrigobeja@anje.pt)

### **COIMBRA**

ANJE- Associação Nacional de Jovens Empresários

Parque de Exposições da ACIC,

Alto da Relvinha 3020-365 Coimbra

Tel: 00 351 239 496 374

E-mail: [nunogaspar@anje.pt](mailto:nunogaspar@anje.pt)

### **LISBOA**

ANJE- Associação Nacional de Jovens Empresários

Quinta de Santa Marta,

Estrada da Circunvalação, 1495 Algés



Tel: 00351 21 413 46 60  
E-mail: anacristina@anje.pt

**ALENTEJO**

ANJE- Associação Nacional de Jovens Empresários  
Rua Frei José Maria nº5, Vila Lusitano  
7005-495 Évora  
Tel: 00 351 266 70 70 07  
E-mail: ccatarino@anje.pt

**Alexandra Castro | Nicola Natali****Arquitectos**

Rua Cândido dos Reis 46-1º sala 5  
4050-151 Porto  
Tel: 220926849 | 914413918 | 912852306  
E-mail: info@castro-natali.com  
Site: www.castro-natali.com  
(consultores da Loja do Empreendedor-ANJE na área da arquitectura;  
contacto útil para licenciamentos e projectos de arquitectura)



Ficha Técnica

Título: Como criar uma Clínica Dentária

Colecção: Manuais do Empreendedor

Autor: Projecto Jovem Pro-Empreendedor

Impressão: 1.000 exemplares | Abril de 2011

Produção Gráfica e Paginação: Booking the Best Agency, S.A.

Promotor: APEITE





