



## **Como Criar Clínica Dentária**

Ser dentista não é tão fácil como já foi. Hoje em dia, os dentes não são de ouro. Por isso, os conceitos de gestão são armas fundamentais ao serviço dos dentistas.

Ir ao dentista foi em tempos sinónimo de tortura. O trabalho nos dentes era doloroso, incómodo e visto com muito maus olhos. Hoje, ir ao dentista é bem mais pacífico. Com a evolução das técnicas, das anestésias e dos próprios dentistas, os doentes podem sentar-se nas cadeiras eléctricas bem confortáveis e sofrer breves momentos de incómodo enquanto o médico alivia a dor insuportável de uma infecção ou de um nervo mal parado. Por isto paga-se, e paga-se muito, mas não dói tanto.

Mas como é ser-se dentista? Sobretudo, como é “fazer negócio” como dentista? Em Portugal, a medicina dentária é um dos poucos ramos basicamente privados. Não há dentistas no Serviço Nacional de Saúde. Assim, os dentistas saem da Universidade e abrem consultórios. É o que há a fazer. Mas nos últimos anos, a concorrência tem vindo a crescer visivelmente. As pessoas vão mais ao dentista, mas, em contrapartida, a quantidade de dentistas a saírem das universidades não pára de aumentar. Se hoje existem cerca de quatro mil dentistas em Portugal, espera-se que haja cerca de sete mil dentro de três anos.

Face a este panorama, os dentistas começam lentamente a despertar para as realidades da gestão de empresas e da administração financeira. Uma primeira tendência é a de transformar consultórios em clínicas. Em vez de um ou dois dentistas a trabalharem juntos, aglomeram-se vários especialistas de modo a concentrar os serviços. Isto é mais cómodo e mais prático para as pessoas. Apesar de fazer sentido, esta prática ainda não está adequada ao mercado.

Hoje, as margens de lucro dos tratamentos dentários são relativamente baixas: embora as pessoas paguem muito dinheiro, a verdade é que grande parte vai cobrir apenas os materiais e o equipamento. Os materiais, por exemplo, custam em Portugal uma média de 30 a 40 por cento mais que em Espanha. Apesar deste peso, grande parte das clínicas paga uma comissão de cerca de 50 por cento aos especialistas com quem trabalha enquanto absorve os custos do material e os custos fixos das instalações e equipamento. Chega-se ao ponto de ser mais vantajoso trabalhar como especialista do que trabalhar por conta própria e contratar especialistas.

Mas supõe-se que as comissões devem estabilizar a curto/médio prazo e já há empresas que pagam não mais de 35 por cento aos médicos. E é possível ir mais longe: em Espanha, por exemplo, existem empresas que pagam salários fixos aos dentistas, assumindo o risco e as margens de lucro. O que talvez não fosse má ideia em Portugal, onde os dentistas em início de carreira gostariam de ter um ordenado certo ao fim do mês.



### Apostar em nichos de mercado

Uma segunda tendência empresarial que emerge é a vontade de diferenciação. Trabalhar para nichos pode ser um modo de vencer no meio. Aqui pode-se variar geograficamente, ou admitir modos alternativos de pagamento, ou trabalhar a pensar na qualidade. Existem já clínicas de luxo que fazem implantes com diamante, preparam as cirurgias com uma massagem shiatzu e tratam os clientes com todo o mimo. É claro que a conta, no final, é astronómica. Mas há quem pague.

Uma terceira e interessante tendência é a chegada dos franchisings estrangeiros. Usando os modelos mais diversos de gestão, mas com tudo estudado e bem preparado, estão empenhados em criar mercado e em explorar todo o tipo de vantagens competitivas. Têm, por exemplo, bolsas de material para distribuir pelas clínicas. Assim, compram a grosso e conseguem descontos consideráveis.

Parte do interesse desta terceira tendência é que pode ensinar muita coisa aos dentistas portugueses. Muitas das técnicas de gestão destas empresas podem ser usadas por pequenas clínicas. Por exemplo, acordos com entidades financeiras de modo a financiar um tratamento e disponibilizar aos clientes o pagamento em leasing; controlo de custos rigoroso, aplicando os sistemas de Grupo de Diagnóstico Homogéneo, por exemplo, e orçamentando com cuidado; grande rotação de clientes, trabalhando cadeira a cadeira, não comprando uma nova sem ter "lotado" a primeira. E muitas outras ideias e conceitos a ter em atenção.

Acima de tudo, ser dentista em Portugal já não é possível sem planeamento nem domínio de alguns conceitos básicos de gestão, como o controlo de inventários e a administração financeira calculada. Por não estarem dependentes do Estado, os dentistas vão provavelmente tornar-se na vanguarda dos serviços de saúde no nosso país e liderar a nova vaga de profissionais: os que nos trarão a saúde barata e de qualidade. Mas também vão ter que fazer um esforço, ou não sobreviverão.

### PLANO DE NEGÓCIOS

Este é um negócio onde pode fazer dinheiro, mas também pode não o fazer. O planeamento de todos os processos é essencial. Se não tiver formação em gestão, procure conselho ou obtenha-a. Vamos pensar numa clínica com três dentistas.

#### O mercado

O mercado divide-se essencialmente em duas áreas: Acordos, Seguros e Convenções, e Privados. Os acordos com empresas e seguradoras dão alguma segurança na entrada de clientes, especialmente numa altura em que as pessoas optam cada vez mais pelos seguros de saúde para os dentes, já que os produtos são caros.

Os privados são um mercado mais difícil de chegar, mas mais rentável. Normalmente virão resolver um problema imediato, mas crescentemente aparecem clientes com intenção de vigiar a saúde oral. E o público feminino é mais presente que o masculino.

### PRODUTO, PREÇO E PROMOÇÃO

Pense bem nos produtos que vai oferecer. Há tratamentos mais rentáveis que outros e se puder especializar-se naqueles que faz melhor, é boa ideia. Lembre-se



que a concorrência não perdoa, de modo que o melhor é trabalhar para a qualidade. E não apenas a qualidade do tratamento, mas de todo o processo, desde que o cliente entra no consultório até sair.

Os preços das consultas variam muito. A média será qualquer coisa como 30 euros (seis mil escudos) por consulta. De qualquer modo, o grosso do preço está nos tratamentos. Aqui é preciso ter muito cuidado e planejar muito bem os orçamentos. A Ordem dos Médicos Dentistas proíbe a publicidade, mas, como noutros casos semelhantes, o contacto directo com as pessoas e o "boca a boca" são essenciais. Envie os seus cartões de Natal e arranje uma desculpa para contactar regularmente os seus clientes (envie-lhes um brinde no dia de anos, por exemplo). Verá que compensa.

### GESTÃO E PLANEAMENTO

Pensar na clínica como um negócio também pode ser estimulante. De qualquer modo é essencial. Acabou-se o tempo do romantismo. Há conceitos básicos que é preciso aprender e que vale a pena investigar. Eis alguns:

Grupos de Diagnóstico Homogéneo: há cerca de 160 procedimentos básicos na medicina dentária e todos eles exigem um determinado material e um determinado tempo. Investigue, os dados são relativamente acessíveis. Faça um orçamento rigoroso para cada procedimento e mantenha-se fiel a ele. Não desperdice. Em linguagem de gestão: compreenda os seus centros de custo.

Gestão de inventários: existem várias escolas de gestão de inventários. Não lhe proponho o "just-in-time", que não faz sentido, mas procure um bom sistema de inventário e planeie bem o que tem de ter em stock e quando. Poupar-lhe-á dinheiro e dores de cabeça.

Purchasing: planeie bem as compras. Faça uma lista de materiais de que precisa, escolha bem os fornecedores, negocie se puder, planeie back-ups para o caso de alguém falhar. Planeie o quando e o onde. E não pense apenas no que gosta de fazer, pense também no que vale a pena fazer financeiramente. Lembre-se que o material lhe pode custar as margens de lucro.

### A LEGISLAÇÃO

A Lei de Bases da Saúde que está consagrada na Lei nº48/90, de 24 de Agosto, prevê a sujeição das unidades privadas de saúde com fins lucrativos a licenciamento, regulamentação e vigilância de qualidade por parte do Estado. Mas interessa também observar o Decreto-Lei n.º 233/2001, de 25 de Agosto, que aprova o regime de licenciamento e de fiscalização das clínicas e dos consultórios dentários, como unidades privadas de saúde.

### O Orçamento

Não vamos sequer calcular o valor do espaço, que vai ser grande parte do seu investimento mas que é muito variável. Ter um assistente de confiança é fundamental. Um consultório não funciona sem um bom assistente e uma clínica precisa de vários. Um por médico. Ao todo, cerca de 1795 euros (360 contos/mês). O equipamento: duas cadeiras, compressores, motores de aspiração, raio-x, autoclave e aparelho para esterilização: 24.940 euros (5000 contos). Material em stock (hipótese por alto): 1995 euros (400 contos). É obrigatório haver seguros em dia para médicos e assistentes, de responsabilidade civil e acidentes de trabalho, e



contratar uma empresa de recolha de resíduos e dos líquidos de revelação do raio-x. Não se esqueça que precisa de uma licença de funcionamento da Direcção Geral de Saúde. Lembro que este artigo não substitui pesquisa mais profunda, que aconselho.

Salários E 17 956 (3.600 cts)  
Equipamento (1) E 24 939 (5.000 cts)  
Manutenção (consumíveis) E 2 992 (600 cts)  
Mobiliário E 1 496 (300 cts)  
Contabilidade, Seguros e Taxas E 1 496 (300 cts)  
Despesas correntes (2) E 1 995 (400 cts)  
Imprevistos E 4 987 (1.000 cts)

TOTAL € 55 865 (11.200 cts)

Valores para 1 ano.

(1) Cadeira, compressor, motor de aspiração, autoclave, aparelho de esterilização, câmara de revelação, etc.

(2) Água, electricidade, telefone, escritório.

Boa sorte!