

Clínica odontológica



EXPEDIENTE

Presidente do Conselho Deliberativo

José Zeferino Pedrozo

Diretor Presidente

Décio Lima

Diretor Técnico

Bruno Quick

Diretor de Administração e Finanças

Margarete Coelho

Gerente

Eduardo Curado Matta

Gerente-Adjunta

Anna Patrícia Teixeira Barbosa

Gestor Nacional

Luciana Macedo de Almeida

Autor

Sebrae

Coordenação do Projeto Gráfico

Renata Aspin

Projeto Gráfico

Nikolas Furquim Zalewski

ÍNDICE

Apresentação de Negócio.....	1
Mercado.....	3
Localização.....	5
Exigências Legais e Específicas.....	7
Estrutura.....	10
Pessoal.....	13
Equipamentos.....	17
Matéria Prima/Mercadoria.....	20
Organização do Processo Produtivo.....	22
Automação.....	23
Canais de Distribuição.....	24
Investimentos.....	25
Capital de Giro.....	27
Custos.....	27
Diversificação/Agregação de Valor.....	29
Divulgação.....	30
Informações Fiscais e Tributárias.....	32
Eventos.....	35
Entidades em Geral.....	35
Normas Técnicas.....	35
Glossário.....	37
Dicas de Negócio.....	38
Características Específicas do Empreendedor.....	39
Bibliografia Complementar.....	40
Fonte de Recurso.....	41
Planejamento Financeiro.....	42
Produtos e Serviços - Sebrae.....	43
Sites Úteis.....	44

1. Apresentação de Negócio

Dos tratamentos dentários realizados por barbeiros ou pelos “práticos” no Brasil colonial, até a atual regulamentação do exercício da odontologia a partir da Lei nº 5.081 de 24 de agosto de 1966, já houve uma significativa mudança na formação dos profissionais que atuam nesta área. Todavia, ainda hoje, a formação carece de informações para o exercício do seu trabalho como profissional liberal.

Profissionais liberais, entre eles os odontólogos, muitas vezes têm como característica o trabalho como empresário ou gestores de clínicas e consultórios, que requerem uma habilidade administrativa que seus cursos de odontologia não os treinaram para tê-las. Pagamentos e controle de contas e tributos, gestão de estoque, de recursos humanos e financeiros, além das funções da saúde bucal, que deveriam ser a sua real ocupação. O profissional acaba se ocupando com tarefas da área meio, que, por não ser seu negócio, acabam por prejudicar o resultado alcançado.

O dentista não tem como cuidar de todas as demandas administrativas de um consultório sem apoio, sendo, normalmente, auxiliado por um técnico de Saúde Bucal, que ainda assim não é o suporte ideal, pois ele foi qualificado para tarefas de receber e preparar o paciente para o atendimento, cuidando de sua ficha de anamnese e instrumentando o profissional sempre que necessário. Portanto, é extremamente importante que haja uma qualificação extra para melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis.

A atuação do profissional empreendedor deve ser a mais ampla possível. Isso não significa que o profissional terá que abrir mão de seu ofício. Apesar de ser necessário o conhecimento do funcionamento do negócio como um todo, não necessariamente ele deverá desempenhar execução de todas as tarefas.

Trazendo para uma linguagem mais conhecida desta profissão, uma clínica odontológica atua por meio de educação, prevenção, ações de recuperação, tratamento curativo e reabilitador, de forma a proporcionar uma melhor condição de saúde bucal aos pacientes, mas, para garantir a sustentabilidade do negócio, precisa fazer uma boa gestão de forma a promover condições para sua atuação especializada.

É esta a proposta desta ideia de negócio: elencar os principais conceitos envolvidos na criação de uma clínica odontológica para que seja possível a construção de um plano de negócio em acordo com o potencial do empreendedor e da região envolvida.

Tendo o conhecimento do todo e do ambiente no qual a clínica estará inserida, o empreendedor poderá selecionar, para compor sua clínica, prestadores de serviços com os quais ele não esteja mais familiarizado e, assim, poderá concentrar seus esforços em ações que trarão mais resultados..

O público que pode ser alcançado na prestação de serviços odontológicos está em todas as classes sociais, por isso, dependendo da estrutura da empresa e das possibilidades financeiras do empreendedor, é possível abrir uma clínica com várias especialidades, o que pode atrair mais clientes pela diversificação de serviços.

Outra opção é a prestação de serviços para as camadas mais carentes da sociedade, que necessitam de acesso a serviços básicos e rotineiros. Um importante nicho de mercado vem

prosperando em grandes cidades, são as chamadas "Clínicas Populares", onde os pacientes pagam um valor baixo pela consulta e preços em conta para os principais e mais básicos tratamentos.

Outra opção a considerar para estruturação do negócio refere-se ao compartilhamento de espaços. Há uma grande quantidade de dentistas (com um bom cadastro de pacientes) que não possuem consultório fixo e, que muitas vezes estão dispostos a pagar apenas por algumas horas em uma sala odontológica em determinada região da cidade. Embora esporádico, em se estruturando uma boa integração nos trabalhos, esse arranjo poderá propiciar boas parcerias no futuro.

Para além do público escolhido e da estruturação do negócio, para a abertura de uma clínica odontológica, inicialmente é importante realizar uma pesquisa sobre a cidade ou bairro em que o empreendimento será instalado.

Informações sobre o número de profissionais na cidade, quais as suas especialidades e áreas de atendimento, são estratégicas e podem contribuir para uma rápida formação de clientela e para a recuperação dos investimentos mais rapidamente. Na maioria dos casos, para regiões mais populares ou carentes, ser generalista é suficiente, enquanto em áreas em que a população tem maior poder aquisitivo pode-se optar por um nível de especialização maior uma vez que esse público tem maiores condições de investimento em serviços mais especializados e, conseqüentemente, mais caros.

A exemplo de qualquer atividade econômica, o ramo de serviços odontológicos é competitivo e exige grandes esforços para formar uma clientela fiel. No caso da clínica odontológica, há diferenças se o empreendedor optar por se estabelecer em uma cidade interiorana ou em cidades de grande porte. Em cidades do interior, geralmente a competição é mais acirrada, pela existência de profissionais que são conhecidos e atuam por muitos anos. Em cidades de grande porte existe um fator mais impessoal, que leva a clientela a recorrer a uma busca por indicação de profissionais ou na escolha aleatória, fatos que tornam os investimentos em comunicação mais recorrentes.

Mesmo com a disponibilidade de um campo de atuação diversificado, há uma série de dificuldades que são corriqueiramente identificadas neste setor. Segundo Correia Junior (2016), os problemas principais são:

- Dificuldades em lidar com o mercado
- Concorrência desleal
- Relacionamento com os colaboradores
- Dentista empregado x dentista empregador
- Falta de credibilidade nas entidades
- Dentistas x convênios odontológicos
- Dificuldade na escolha e/ou convivência com os sócios

Ainda existem outras dificuldades e oportunidades comuns a outras áreas de atuação e que

são pontuadas a seguir. O que é mais importante é a clareza de que este cenário é comum para todos os empreendedores e por isso, você, com estudo e persistência, pode ter sucesso em sua proposta. Então, como começar?

- Conheça o mercado odontológico da região, por meio de pesquisa e monitoramento;
- Desenvolva um Plano de Negócio; (O SEBRAE pode ajudar)
- Tenha domínio gerencial sobre o negócio;
- Esteja em constante aperfeiçoamento de suas habilidades técnicas e gerenciais;
- Participe de eventos do setor para conhecer novos fornecedores, clientes e/ou parceiros;
- Conheça o perfil dos seus clientes;
- Invista em campanhas de conscientização para atrair clientes;
- Crie pacotes de serviços que agreguem maior valor para o cliente;
- Aperfeiçoe constantemente o atendimento e capacite seus colaboradores.

2. Mercado

A Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios (ABIMO), realizou em 2014 o chamado Censo da Odontologia Brasileira que, apesar de não alcançar o universo dos cerca de 600 mil registros no Conselho Federal de Odontologia - CFO, pode nos dar uma perspectiva quanto a concorrência no setor. Esse levantamento aponta que 53% dos consultórios ficam na região sudeste e 16% está na região nordeste e um percentual igual está na região Sul.

O documento ainda traz informações que podem contribuir significativamente para a tomada de decisão quanto ao posicionamento de mercado que o consultório busca atender.

Um conceito amplamente citado diz que “O mercado consumidor é formado por um conjunto de pessoas com uma ou várias necessidades, e que desejam encontrar a solução para elas”. Porém, no campo odontológico estas soluções já são devidamente segmentadas, dadas as áreas de formação dos dentistas. São eles:

- Cirurgia e traumatologia buco-maxilo-facial;
- Dentística;
- Disfunção temporomandibular e dor orofacial;
- Endodontia;
- Estomatologia;
- Radiologia odontológica e imaginologia;

- Implantodontia;
- Odontologia legal;
- Odontogeriatrics;
- Odontologia do trabalho;
- Odontologia para pacientes com necessidades especiais;
- Ortodontia;
- Ortopedia funcional dos maxilares;
- Periodontia;
- Prótese buco-maxilo-facial;
- Prótese dentária;
- Saúde coletiva.

Esta gama de especialidades traz a necessidade de uma decisão importante quanto ao “mix de produtos” a ser ofertado, ou seja, uma decisão a respeito da variedade dos serviços que serão oferecidos, pois a heterogeneidade do mercado demanda uma quantidade expressiva de especialidades que o empreendedor não tem condições de atendê-las em sua totalidade.

A escolha do segmento pode ser feita com base em uma oportunidade, como um parceiro especialista em determinada área ou sua própria especialização. O mais importante é que se faça um estudo para que, se houver uma grande quantidade desta mesma especialização na região, o empreendedor se diferencie de alguma outra forma.

Esta diferenciação, inclusive, não é estática dada a mudança constante de necessidades do mercado consumidor. Hoje, são mais pessoas com acesso à informação, mais questionadoras, mais conhecedoras de seus direitos como consumidor e de todos os serviços da concorrência.

Portanto, se você também quer manter seu negócio competitivo a longo prazo, sempre atendendo às demandas existentes ou futuras de seus clientes, continue evoluindo e entendendo as demandas de seus pacientes.

Além da definição dos serviços a serem ofertados, é importante entender quem é o seu cliente que nem sempre é seu paciente, como ocorre nas clínicas de odonto-pediatria ou para pacientes com necessidades especiais. São os pais ou responsáveis que desempenham o papel de clientes, pois são eles que tomarão a decisão de fazer ou não o tratamento em sua clínica.

Este cliente é parte importante do processo de atendimento. O mesmo ocorre em clínicas do trabalho onde o cliente/paciente geralmente é orientado pelo sindicato da categoria ou pelo gestor da empresa contratante.

Definir os serviços a serem ofertados e o público a ser atendimento, ou seja, realizar a segmentação de mercado, aumenta a sua chance de entrega com excelência do serviço esperado. Algumas segmentações de mercado clássicas são:

- Segmentação Geográfica: local físico onde as pessoas desse mercado consumidor moram ou se encontram;
- Segmentação Demográfica: incluem características como idade, sexo, classe social, profissão, grau de instrução, religião, raça, nacionalidade e tamanho da família;
- Segmentação Psicográfica: feita com base em critérios como divisão por estilo de vida, personalidade e valores;
- Segmentação Comportamental: relacionados ao comportamento com relação a um produto, serviço ou conteúdo.

É bastante comum usar critério de segmentação geográfica combinada com critérios demográficos, mas outras combinações também são possíveis para a escolha do seu *lead* (potencial consumidor) que é uma pessoa interessada por seu produto ou serviço e demonstra a intenção de adquiri-lo.

As etapas mais utilizadas para dividir, avaliar e escolher um mercado consumidor e que se encaixam perfeitamente na construção de um plano de uma clínica odontológica, são elas:

- Segmentação baseada nas especialidades: agrupe por necessidades de pacientes ou clientes;
- Identificação do segmento: determine características demográficas, psicográficas e comportamentais;
- Atratividade do segmento: faça um cruzamento entre oportunidades, ameaças, forças e fraquezas;
- Posicionamento do segmento: constitua uma proposta de valor e uma estratégia de posicionamento;
- Estratégia de mix de marketing: para construção da sua variedade de serviços, utilize de ferramentas como os 4Cs, 4Ps ou os 7Ps de Marketing; (O SEBRAE pode ajudar nisso)
- Planeje suas ações de promoção e publicidade: os serviços de Marketing, principalmente os digitais, apresentam propostas que cabem em qualquer orçamento, mas que, contratado no momento errado ou no formato errado pode ser um grande desperdício de recursos.

Por fim, monitore constantemente o mercado e vá além da segmentação, pois ela já irá balizar suas ações e com isso poderá aproveitar-se dela para movimentar sua rede de relacionamento e para produzir conteúdo para divulgação de seus serviços.

3. Localização

A localização deve ser pensada em acordo com o nicho de mercado ao qual se deseja atingir. O mercado, como mencionado anteriormente, é extremamente importante para a tomada de decisão da localização. A segmentação do mercado, aliada ao estudo do mercado imobiliário local, irão permitir que não haja surpresas capazes de abalar o planejamento realizado.

Uma clínica localizada em um centro comercial de grande movimentação, reconhecido na

comunidade como setor de clínicas e consultórios, pode gerar uma imagem de qualidade e solidez, mas isto tem um custo que deve ser avaliado, tal qual o retorno de clientela que, considerando a especificidade do negócio, os pacientes não são instados a entrar por impulso, sendo necessária uma boa promoção do negócio ou indicação de outros clientes.

A instalação em um shopping precisa ser avaliada em função do público-alvo, pois há aqueles que avaliam essa condição como fator positivo (em função, por exemplo, da segurança do local) e há aqueles que avaliam de maneira negativa (ao verificarem o uso do estacionamento como uma despesa a mais ou dificuldade em encontrar vaga no concorrido estacionamento, etc.).

Se o empreendedor desejar atuar em uma especialidade de alto valor agregado para o cliente ou serviços mais caros dentro da odontologia (como estética, por exemplo), é provável que estes serviços sejam procurados por pacientes com maior poder aquisitivo. Por isso, os cuidados devem ser dobrados quanto à escolha do bairro, do imóvel e seu estado de conservação, à acessibilidade do local, à conveniência de estacionamento e outras exigências demandadas pelo público das classes A e B.

Caso o empreendedor opte pela oferta de serviços para a população das classes C, D e E, com procedimentos mais básicos (como clínica geral e pequenas cirurgias, por exemplo), suas decisões deverão ser outras. Nessa circunstância, as prioridades do empreendedor devem estar focadas na quantidade de pacientes que é possível atender durante o horário de atendimento pretendido, uma vez que serviços mais básicos possuem menor valor. Nessa estratégia, o profissional ganha no volume de atendimento, ou seja, quanto mais atender, mais rentável é a clínica. Para isso, é necessário que o empreendedor organize o estabelecimento com as condições básicas necessárias para a espera e o correto atendimento de seus clientes.

Pontos de atenção na escolha do imóvel em que a empresa será instalada:

- a) A relação entre receitas e despesas estimadas precisa ser compatível com os objetivos definidos pelo empreendedor. É preciso estar atento ao custo do aluguel, ao prazo do contrato, aos reajustes e às reformas a fazer;
- b) Certifique-se de que o imóvel atende às necessidades operacionais quanto à localização, à capacidade de instalação, às características da vizinhança, aos serviços de água, luz, esgoto, telefone, transporte, descarte de materiais hospitalares e etc.;
- c) Verifique se existem facilidades de acesso, estacionamento e outras comodidades que possam tornar mais conveniente e menos onerosa a adaptação do imóvel;
- d) Cuidado com imóveis situados em locais sujeitos a inundação ou próximos a zonas de risco. Consulte a vizinhança a respeito;
- e) Confira a planta do imóvel aprovada pela Prefeitura, e veja se não houve nenhuma obra posterior, aumentando, modificando ou diminuindo a área. Bombeiros e Vigilância Sanitária poderão solicitar algumas modificações.

As atividades econômicas da maioria das cidades são regulamentadas pelo Plano Diretor Urbano (PDU), que determina o tipo de atividade que pode funcionar em determinado endereço. Portanto, é de suma importância que se faça a consulta prévia da viabilidade do

endereço para a atividade a ser desenvolvida.

Grande parte das prefeituras já tem integrada a viabilidade de endereço com os licenciamentos do Corpo de Bombeiros, Vigilância Sanitária e outros, mas verifique se é o seu caso, pois pode ser necessário se fazer consultas de forma descentralizada. Neste último caso, comece pela Prefeitura.

4. Exigências Legais e Específicas

Após ter escolhido o imóvel mais adequado às suas necessidades, deve-se realizar consulta prévia para a atividade a ser desempenhada antes mesmo de firmar o contrato de locação, pois só assim o empresário poderá saber se haverá a possibilidade de constituir sua empresa naquele local.

Para abrir uma empresa, o empreendedor poderá ter seu registro de forma individual ou em uma das diversas naturezas jurídicas existentes. Ele deverá avaliar as opções que melhor atendem às suas expectativas e o perfil do negócio pretendido. Leia mais sobre esse assunto no capítulo “Informações fiscais e tributárias” deste material.

O contador, profissional legalmente habilitado para elaborar os atos constitutivos da empresa e conhecedor da legislação tributária, poderá auxiliar o empreendedor nesse processo.

Para abertura e registro da empresa, é necessário realizar os seguintes procedimentos:

- Registro na Junta Comercial, integrado com a Secretaria da Receita Federal (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica –CNPJ), onde poderá ser informado o grau de integração dos órgãos de licenciamento e quais órgãos deverão ser procurados de forma descentralizada;
- Registro na Secretaria Estadual da Fazenda;
- Registro no Conselho Regional de Odontologia (CRO);
- Registro na Prefeitura Municipal (se não integrada);
- Registro no Corpo de Bombeiros Militar (se não integrado);
- Registro na Vigilância Sanitária para a emissão da Licença Sanitária (mesmo integrada, deverá ser contatada dado o risco da atividade econômica);
- Acordos coletivos da categoria dos colaboradores;
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal: empresa ficará obrigada a recolher a contribuição sindical patronal, por ocasião da constituição e até o dia 31 de janeiro de cada ano;
- Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social –INSS/FGTS”;
- Cadastramento no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde– CNES (sem este

cadastro não será possível o convênio com planos de saúde).

Importante!

-É necessário observar as regras de proteção ao consumidor, estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC);

-A Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa) e suas alterações estabelecem o tratamento diferenciado e simplificado para Micro e Pequenas Empresas. Isso confere vantagens aos empreendedores, inclusive quanto à redução ou isenção das taxas de registros, licenças etc.

Requisitos para o licenciamento Sanitário:

-Adequação das instalações de acordo com o Código Sanitário (especificações legais sobre as condições físicas). Em âmbito federal, a fiscalização cabe à Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa); já em âmbito estadual e municipal, fica a cargo das Secretarias Estadual e Municipais de Saúde;

-Requerimento preenchido e apresentado junto ao croqui (mapa) de localização;

-Cópia do Contrato Social e última alteração: no caso de pessoa física, apenas o documento pessoal;

-Taxa de licenciamento Sanitário será paga após protocolar o pedido;

-Apresentar relação com o nome completo de todos os trabalhadores e/ou colaboradores do estabelecimento, com os respectivos números de Registro Geral (RG), assinada pelo representante legal;

-Apresentar cópia da Carteira de Identidade Profissional;

-Descrição de serviços desenvolvidos, discriminando as respectivas atividades;

- Informar o horário de funcionamento na abertura do processo

Observação! Após a formalização do processo administrativo, poderão ser requisitados outros documentos que a autoridade sanitária entender pertinentes.

A Licença ou Alvará de Funcionamento é o documento expedido pela Vigilância Sanitária que autoriza o funcionamento dos serviços. Sua emissão e renovação são descentralizadas para estas atividades econômicas, definidas de acordo com a legislação dos estados e municípios.

Nesse contexto, o responsável técnico pelo serviço odontológico deve entrar em contato com a Vigilância Sanitária local (estadual ou municipal) e requerer o documento, antes do início das atividades ou quando houver alterações de endereço, da própria atividade, do processo produtivo ou da constituição da empresa. Os endereços das Vigilâncias Sanitárias nos estados podem ser acessados no site da Anvisa: www.anvisa.gov.br.

Inspeção sanitária

Para a inspeção sanitária pelo fiscal, serão necessários:

- Manual de Boas Práticas;
- Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos de Serviços de Saúde (PGRSS);
- Cópia de comprovante de aprovação do projeto hidrossanitário;
- Cópia do comprovante de aprovação do projeto arquitetônico.

Importante!

Sobre a Anvisa – regras para clínica odontológica:

- As clínicas odontológicas são consideradas locais de risco (área crítica) e, por isso, todas as normas e os princípios de biossegurança devem ser seguidos criteriosamente para a obtenção da Licença Sanitária;
- Investimento inicial deverá ser no sistema-padrão de esterilização e princípios de biossegurança;
- Cada clínica recebe uma visita anual de um funcionário da Vigilância. A Licença de Funcionamento tem validade de um ano e, no momento da renovação, é feita nova vistoria, que pode ou não ser programada. O odontólogo que não cumprir as exigências pode receber um auto de infração e ser penalizado, de acordo com a Lei Federal nº 6.437, de 20/08/1977;
- Todo projeto arquitetônico de um serviço de odontologia público ou privado deve ser avaliado e aprovado pela Vigilância Sanitária local previamente à execução da obra;
- As clínicas odontológicas deverão ser registradas junto à Vigilância Sanitária como clínica, mesmo que os consultórios tenham registros individuais.

Geração de resíduos:

- Os resíduos gerados nos serviços odontológicos causam risco à saúde pública ocupacional equivalente aos resíduos dos demais estabelecimentos de saúde. Seus responsáveis técnicos devem implantar um Plano de Gerenciamento de acordo com o estabelecido na RDC Anvisa nº 222 de 28 de março de 2018. Os resíduos gerados nos serviços odontológicos podem ser classificados em biológicos, químicos, perfurocortantes ou escarificantes e comuns.

Legislação pertinente:

- Lei nº 3.999, de 15 de dezembro de 1961 – Altera o salário-mínimo dos médicos e cirurgiões-dentistas;
- Lei nº 4.324, de 14 de abril de 1964 -Institui o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Odontologia, e dá outras providências;
- Lei nº 5.965, de 10 de dezembro de 1973 -complementa a Lei nº 4.324, de 1964;

- Lei nº 5.081, de 24 de agosto de 1966 - Regula o exercício da odontologia;
- Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977 - Configura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas, e dá outras providências;
- Lei nº 6.710, de 5 de novembro de 1979 - Dispõe sobre a profissão de Técnico em prótese dentária e determina outras providências;
- Lei nº 6.955, de 18 de novembro de 1981 - Dispõe sobre a isenção de departamentos próprios destinados a prestação de serviços de assistência odontológica a seus empregados;
- Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 – Código de Defesa do Consumidor;
- Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998 – Dispõe sobre planos e seguros privados de assistência à saúde;
- Lei nº 11.889, de 24 de dezembro de 2008 – Regulamenta o exercício das profissões de Técnico em Saúde Bucal (TSB) e Auxiliar em Saúde Bucal (ASB);
- Decreto nº 87.689, de 11 de outubro de 1982 – Regulamenta a Lei nº 6.710, de 1979, que dispõe sobre a profissão de Técnico em Prótese Dentária;
- Decreto nº 68.704, de 3 de junho de 1971 – Regulamenta a Lei n.º 4.324, de 1964, que institui o CFO e os CROs;
- Resolução Anvisa RDC nº 51, de 06 de outubro de 2011- Dispõe sobre os requisitos mínimos para a análise, avaliação e aprovação dos projetos físicos de estabelecimentos de saúde no Sistema Nacional de Vigilância Sanitária (SNVS) e dá outras providências;
- RDC Anvisa nº 50, de 21 de fevereiro de 2002 e suas alterações. Regulamento técnico para planejamento, programação, elaboração e avaliação de projetos físicos de estabelecimentos assistenciais de saúde;
- RE Anvisa nº 9, de 16 de janeiro de 2003. Orientação técnica revisada contendo padrões referenciais de qualidade de ar interior em ambientes de uso público coletivo, climatizados artificialmente;
- NR-32 (Norma Regulamentadora – Ministério do Trabalho).

Importante! Sempre consulte seu Contador sobre as exigências legais e específicas do seu negócio

5. Estrutura

É de suma importância que o responsável técnico, arquiteto e/ou engenheiro, seja concededor da RDC Anvisa nº 50/2002 e suas normas correlatas ou que vierem a substituí-la, pois o resultado do projeto básico, a planta, fará parte da avaliação realizada pela Vigilância Sanitária local, que começará na aprovação do projeto básico e terminará na visitação do espaço após a conclusão das obras.

As clínicas odontológicas deverão ser mantidas nas mais perfeitas condições de ordem e higiene, inclusive no que se refere ao pessoal e ao material. É importante verificar a legislação vigente antes de construir, comprar ou alugar uma clínica odontológica.

Ambientes de apoio

- Sala de espera para pacientes e acompanhantes com área mínima de 1,2 m² por pessoa;
- Depósito de Material de Limpeza (DML) com área mínima de 2 m², equipado com tanque;
- Sanitário(s) para pacientes com área mínima de 1,6 m²;
- Central de Material Esterilizado (CME) simplificada com dois ambientes:

1. Ambiente sujo: sala de lavagem e descontaminação de materiais com bancada, pia e guichê para a área limpa (sala de esterilização de material), com área mínima de 4,8m²;

2. Ambiente limpo: sala de preparo/esterilização/ estocagem de material, com bancada para equipamentos de esterilização, armários para guarda de material e guichê para distribuição de material, com área mínima de 4,8 m².

Ambientes opcionais:

- Sanitários para funcionários com área mínima de 1,6 m²;
- Depósito de equipamentos/materiais com área mínima a depender dos equipamentos e materiais;
- Sala administrativa com área mínima de 5,5 m² por pessoa;
- Copa com área mínima de 2,6 m².

Outras exigências:

- Iluminação sem ofuscamento ou sombras;
- Ventilação: circulação e renovação de ar. Devem haver mecanismos para reduzir o nível de Unidades Formadoras de Colônias (UFC) no ar ambiente (aparelhoesterilizador de ar e/ou filtros especiais);
- Os estabelecimentos de assistência odontológica que possuírem aparelhos de ar-condicionado deverão mantê-los limpos e providenciar a troca ou limpeza de filtros a cada seis meses. Manter registro escrito;
- Devem ser adotadas medidas para evitar a entrada de animais, devendo-se telar todas as aberturas externas.
- Os pisos devem ser de material liso, lavável e impermeável, resistente a produtos delimpeza;

- As paredes precisam ser de alvenaria ou divisórias de cor clara, de material liso, lavável e impermeável;
- Forros de cor clara sem presença de mofo, infiltrações ou discontinuidades;
- As superfícies da sala clínica devem ser impermeáveis, permitindo a desinfecção. É proibido o uso de mesas e bancadas de madeira;
- As instalações elétricas ou hidráulicas devem ser embutidas ou protegidas por calhas ou canaletas externas, para não haver depósito de sujeira em sua extensão;
- As cortinas devem ser de material que permita higienização. É proibido uso de cortina de tecido;
- O escritório deve estar separado da área de atendimento. Evitar reservatórios de microrganismos;
- O espaço clínico não deve conter plantas, aquários, quadros, sofás, brinquedos e outros materiais que possam se constituir em focos de insalubridade;
- O compressor de ar comprimido deve ser instalado em ambiente com tomada de ar externa e/ou com proteção acústica eficiente. Se instalado no banheiro, deve ser acoplado por meio de duto a ponto de captação de ar externo;
- O lavatório deve ter água corrente (água da rede pública), de uso exclusivo para lavagem de mãos, com dispositivo que dispense o contato das mãos com a torneira durante o seu fechamento (inclusive no lavatório da auxiliar, se houver). As toalhas precisam ser de papel descartável não reciclado e o sabonete, líquido. As clínicas que realizam cirurgias devem possuir lavabo cirúrgico (100 cm x 50 cm x 50 cm) e utilizar sabonete líquido para as mãos;
- As clínicas devem contar com equipamentos para esterilização fora da área de atendimento – a CME (Central de Material Esterilizado) –, que devem apresentar duas áreas distintas (área suja e área limpa) e ventilações independentes, diretas ao exterior e separadas até o teto, com guichê de passagem, sem cruzamento de fluxo, sendo uma área dotada de ponto de água, cuba e bancada para recepção e distribuição do material;
- É aconselhável que os consultórios isolados tenham CME separada da sala clínica.

Na sala clínica, adotar bancadas separadas para lavagem de mãos e lavagem de instrumentais para que o fluxo de materiais seja adequado. Quando estiverem na mesma bancada, devem ter distância compatível entre elas, ou barreira para que respingos da pia para lavagem de instrumental não contamine a de lavagem das mãos (lavatório);

- A sala de espera deve possuir boa ventilação natural ou artificial e proporcionar condições para que os pacientes aguardem sentados. Devem contar com sanitários masculino e feminino, água potável e copo descartável, sendo um dos banheiros adaptado para uso de pacientes portadores de necessidades especiais;
- Cadeira, equipo, refletor, mocho, sugador de saliva, amalgamador elétrico e demais equipamentos limpos e dentro das normas técnicas e legislações específicas. Aparelhos, utensílios e material de limpeza dotados de tanque de lavagem;

- Todas as áreas “molhadas” do Estabelecimento de Assistência à Saúde (EAS) devem ter fechos hídricos (sifões) e tampa com fechamento escamoteável. É proibida a instalação de ralos em todos os ambientes em que os pacientes são examinados ou tratados;
- Rodapés: não arredondar. Evitar ressaltos junto à parede;
- Instalação de som: somente caixa de som, preferencialmente metálica, dentro da sala clínica;
- Possuir vestiário para profissionais e auxiliares;
- Ambientes incompatíveis: escritório x sala clínica; CME x DML; copa x sala clínica.

No caso do consultório odontológico, a exigência é que tenha área mínima de 9 m². Deve dispor de instalações hidráulicas (água fria e esgoto), elétricas (pontos de força e iluminação), iluminação natural ou artificial, ventilação natural ou forçada e, caso necessário, gases medicinais (oxigênio, ar comprimido e vácuo medicinal).

Importante! Consulte sempre as exigências municipais para a instalação do seu consultório ou clínica.

6. Pessoal

A seleção dos colaboradores do empreendimento é outra das mais importantes tarefas para a implantação de um consultório de sucesso. Seria aparentemente óbvio dizer que o ideal é contratar os melhores profissionais do mercado, mas nem sempre isto vai se adequar à sua proposta de negócio, pois poderá se tratar de uma clínica de baixo custo, que atenderá às classes C, D e E ou mesmo uma de maior padrão, mas que trabalhará para o desenvolvimento dos seus colaboradores para formar uma equipe com personalidade própria.

Pequenos consultórios normalmente trabalham com um dentista e um técnico bucal que costuma realizar tarefas administrativas como controle de agenda e, às vezes, até mesmo o controle de finanças da empresa, o que não deveria acontecer, pois não foram qualificados para isso e acabam terceirizando ou automatizando tarefas que são de simples execução.

Ao se optar por uma proposta de negócio como esta, com recursos humanos reduzidos, é importante qualificá-los para terem boas atuações na relação com os prestadores de serviços (contadores, fornecedores de materiais e etc) e com utilização de sistemas de automação para os controles de agenda, estoque e outros procedimentos administrativos.

Um ponto relevante para clínicas de todos os portes é o atendimento. Mesmo que estratégias de marketing consigam trazer uma grande quantidade de pacientes para a clínica, somente a segurança que o dentista vier a passar para o seu paciente o fará prosseguir com a contratação para a execução do procedimento proposto ou mesmo para o seu retorno.

Por isso, a necessidade de se atentar para um bom atendimento tanto na primeira consulta quanto nas consultas subsequentes.

Clínicas de maior porte tem a oportunidade de identificar os dentistas com uma maior facilidade de comunicação para fazerem os primeiros atendimentos. De certa forma, elas conseguem apresentar a credibilidade dos profissionais da clínica e garantir a tranquilidade dos pacientes para execução do procedimento.

Os colaboradores dessas clínicas de maior porte também devem estar em constante aprendizado, tendo noções de informática, marketing e administração, por meio de cursos de capacitação. Desta maneira, o empreendedor poderá, cada vez mais, ampliar sua área de atuação e garantir o retorno de seus clientes.

A quantidade de funcionários a compor o quadro de uma clínica odontológica depende de seu porte. O Profissional dentista sempre trabalhará em parceria com o Protético, profissional de nível técnico que elabora as próteses. Esse profissional tem seu próprio negócio.

Em uma clínica odontológica de estrutura simples, além do odontólogo especialista no ramo da clínica, é necessário buscar profissionais que possuam habilidades para as seguintes atividades:

- Atendimento dos clientes;
- Gestão administrativa;
- Gestão financeira/contábil;
- Atendimento telefônico;
- Receber e orientar pacientes;
- Marcar e remarcar procedimentos;
- Confirmação de agendamento
- Realização cobranças;
- Zelo pela qualidade do ambiente;
- Organização de documentos prontos e arquivos;
- Conhecimentos em softwares de gestão.
- Conhecimentos dos procedimentos dos convênios odontológicos.
- Conhecimento em equipamentos e materiais de procedimentos;
- Realização de pedidos de materiais junto a fornecedores;
- Esterilização de materiais.

Nesse caso, o próprio empreendedor, que também pode exercer a função de especialista, fica encarregado de gerenciar o empreendimento, necessitando apenas de um ou dois

profissionais que façam a recepção e a instrumentação ao atender um paciente, dependendo muito da qualificação do colaborador selecionado.

Em uma estrutura mais ampla, contendo uma variedade de especialidades, as chamadas clínicas de especialidades, é possível contar com a seguinte estrutura de funcionários e funções:

- Recepcionistas

- Atendimento telefônico;
- Receber e orientar pacientes;
- Marcar e remarcar procedimentos;
- Confirmação de agendamento;
- Realizar cobranças;
- Zelar pela qualidade do ambiente;
- Organizar documentos e arquivos;
- Ter conhecimentos em softwares de gestão.

- Serviços gerais

- Garantir a limpeza e o asseio de todas as áreas da clínica;
- Informar o gerente sobre eventuais necessidades de ajustes na estrutura da clínica;
- Informar o gerente sobre eventual necessidade de aquisição de materiais de limpeza.

- Office boy

- Realizar serviços bancários;
- Realizar serviços de cartório;
- Auxiliar recepcionistas.

- Secretária/instrumentadores (nesse caso, talvez cada odontólogo necessite de um profissional)

- Cuidar da agenda do odontólogo;
- Manter as fichas de atendimento de pacientes atualizadas;
- Gerir equipamentos e materiais de procedimentos;
- Realizar pedidos de materiais junto a fornecedores;

- Auxiliar o profissional durante o atendimento;
- Esterilizar os materiais para reutilização;
- Ter conhecimentos de programas de computador.

- Especialistas (odontólogos)

- Atendimento dos clientes.

- Gerente

- Gestão administrativa;
- Gestão de recursos humanos e departamento pessoal;
- Gestão de recursos físicos;
- Gestão financeira junto aos sócios;
- Gestão contábil junto ao contador.

Os profissionais que exercem a atividade em clínicas odontológicas, por estarem mais expostos, possuem um risco elevado de contaminação por doenças infecciosas, devendo estar devidamente imunizados. As vacinas mais importantes para os profissionais da odontologia são contra hepatite B, influenza, tríplice viral e dupla tipo adulto. Estas vacinas devem ser preferencialmente administradas nos serviços públicos de saúde ou na rede credenciada para a garantia do esquema vacinal, do lote e da conservação adequada. Alguns procedimentos devem ser adotados a fim de minimizar os riscos físicos a que estão submetidos esses profissionais:

- Utilizar protetores auriculares;
- Usar óculos de proteção para os procedimentos odontológicos, o manuseio de equipamentos que possuem luz halógena e o laser;
- Utilizar equipamentos de proteção radiológica, inclusive para os pacientes;
- Manter o ambiente de trabalho com iluminação eficiente;
- Proteger o compressor de ar com caixa acústica;
- Tomar cuidado ao manusear os instrumentais com temperatura elevada;
- Manter o ambiente arejado e ventilado, proporcionando bem-estar.

A exposição a agentes químicos (poeiras, névoas, vapores, gases, mercúrio, produtos químicos em geral e outros) também é uma preocupação dessa atividade. Os principais causadores desse risco são: amalgamadores, desinfetantes químicos (álcool, glutaraldeído, hipoclorito de sódio, ácido peracético, clorexidina, entre outros) e gases

medicinais (óxido nítrico e outros).

O risco químico pode ser minimizado utilizando-se dos seguintes procedimentos:

- Limpar a sujeira do chão, utilizando pano umedecido para evitar poeiras;
- Utilizar EPI (luvas, máscaras, óculos e avental impermeável) adequado para o manuseio de produtos químicos desinfetantes;
- Usar EPI completo durante o atendimento ao paciente e disponibilizar óculos de proteção para evitar acidentes com produtos químicos;
- Utilizar somente amalgamador de cápsulas;
- Acondicionar os resíduos de amálgama em recipiente inquebrável, de paredes rígidas, contendo água suficiente para cobri-los, e encaminhá-los para coleta especial de resíduos contaminados;
- Armazenar os produtos químicos de maneira correta e segura, conforme instruções do fabricante, para evitar acidentes;
- Fazer manutenção preventiva das válvulas dos recipientes contendo gases medicinais.

7. Equipamentos

A legislação prevê que a estrutura mínima a ser considerada para uma clínica odontológica, independentemente do número de salas de atendimento, deverá ser: uma sala de espera ou recepção; banheiro; área para estocagem de material de limpeza (depósito); Centro de Material e Esterilização - CME, sendo composta por dois ambientes: área suja e área limpa.

Itens a serem considerados para os espaços que compõem a clínica odontológica:

Consultório clínico:

- Ar-condicionado com potência apropriada para a metragem da sala;
- Cadeira odontológica;
- Micromotor odontológico;
- Aparelho de radiografia intra/extraoral;
- Aparelho de sucção de alta/baixa potência;
- Equipamento para profilaxia odontológica – bicarbonato de sódio/ ultrassom;
- Motor elétrico;
- Fotopolimerizador;

- Aparelho de polimerização de resinas;
- Compressor (instalado em área adequada);
- Armário com gaveteiro;
- Foco cirúrgico;
- Negatoscópio;
- Toalhas e materiais descartáveis;
- Pia para lavagem de materiais.

Recepção ou sala de espera:

- Iluminação apropriada;
- Poltronas para espera;
- Suporte para revistas;
- Mesa de apoio;
- Purificador de água;
- Copos;
- Garrafa térmica para café;
- Aparelho telefônico;
- Um desktop;
- Uma impressora multifuncional;
- Escrivaninha;
- Material de escritório;
- Álcool em gel.
- Um aparelho televisão com medidas pertinentes à metragem do ambiente.

Banheiro:

- Toalha de papel e papel higiênico;
- Sabonete líquido;

Depósito (área para estocagem de produtos de limpeza):

- Armário;
- Materiais de limpeza em geral.

Área suja – CME:

- Bancada de apoio;
- Pia.

Área limpa – CME:

- Autoclave;
- Seladora;
- Geladeira;
- Materiais odontológicos em geral;
- Armários.

Na escolha dos equipamentos, devem ser avaliadas as aplicações clínicas e a conformidade com as leis sanitárias do país. Os custos de manutenção, o material de consumo, a disponibilidade de fornecedores destes materiais, a garantia de segurança aos usuários (pacientes e operadores) desses equipamentos, o tempo de garantia, bem como o tempo médio de vida dos equipamentos e dos acessórios são informações decisivas para garantir a viabilidade econômica do uso dos equipamentos.

Assim, é necessário planejar, antes da aquisição, o custo de manutenção mensal e/ou anual do equipamento, além de analisar o valor percentual que será gasto em manutenção, a necessidade e o custo de equipamentos para calibração, o valor das peças de reposição e dos acessórios e o tempo de entrega destes. Recomenda-se fazer a previsão orçamentária para os insumos descartáveis ou os acessórios e partes que sofrem desgaste natural em função do uso.

Para o controle total dos equipamentos em um serviço de odontologia, é recomendável que se tenha o registro histórico do equipamento, formado por: relatórios de Manutenção Preventiva (MP) e Manutenção Corretiva (MC), histórico de incidentes, histórico de falhas técnicas e operacionais e outras informações pertinentes ao equipamento, além do seu custo total. Outro aspecto importante a ser considerado é o ergonômico, de modo a otimizar o bem-estar humano e o desempenho geral do estabelecimento.

Dicas!

- Listar os melhores equipamentos: procurar fabricantes reconhecidos e que prestem assistência técnica adequada, ou seja, rápida e eficiente. Pode-se optar pela montagem do equipamento; entretanto, deve-se certificar que os componentes são de boa origem e executados por um técnico capaz e que preste a devida assistência;

- Definidas as configurações e os possíveis fornecedores, é necessário orçar o equipamento, comparando preços e condições de pagamento;
- Fabricantes de equipamentos odontológicos usualmente promovem descontos de seus produtos em congressos, feiras e seminários. Mantenha-se informado;
- Equipamentos de segunda mão podem ser uma solução mais barata e eficiente para início das atividades;
- Recomenda-se a aquisição de sistema de segurança e seguro contra incêndios, acidentes, furtos etc., em função do alto valor do maquinário e dos equipamentos adquiridos;
- Deve-se prever os custos para a contratação de serviços de pintura, elétrica e hidráulica;
- Contratações de seguros de responsabilidade civil e de estrutura predial são de grande valia, inclusive por poderem ser utilizados para pequenos reparos e manutenções do espaço.

Importante! Antes de comprar equipamento, verifique com técnicos a compatibilidade da rede elétrica e sanitária das instalações prediais.

8. Matéria Prima/Mercadoria

A gestão de estoques tem um grande impacto na eficiência da administração da clínica como um todo, dado que o estoque de mercadorias deve ser suficiente para o adequado funcionamento, mas mínimo, para reduzir o impacto no capital de giro.

Os materiais e medicamentos odontológicos, vários deles importados, são de alto custo, portanto, todos os cuidados no gerenciamento do estoque são importantes para o equilíbrio financeiro do negócio.

Dessa forma, uma boa relação com fornecedores tem um papel importantíssimo para este sucesso, pois são eles que irão lhe apoiar no melhor momento para as compras de materiais de baixo custo e grandes volumes como luvas, propés, tocas, algodão e etc. e também darão tranquilidade para a compra dos materiais que tornarão possíveis o agendamento de serviços de maiores custos, como o implante de lentes dentárias, por exemplo.

Então, estude bem o mercado dos fornecedores, convide tantos quantos forem possíveis para uma visita a seu estabelecimento e mantenha sempre atualizada uma relação de fornecedores preferenciais e de substitutos para o caso de falta em alguns momentos específicos ou mesmo para pesquisas esporádicas, tendo em vista que sempre é bom avaliar custos e novos produtos e marcas.

Abaixo tem-se uma lista de materiais destinados à atividade básica, considerando a atuação em clínica geral e pequenas cirurgias. Contudo, é necessário lembrar que existem peculiaridades relacionadas ao nicho de mercado e a forma de atendimento, que vão desde brindes para crianças para odontopediatria a galões de água se não houver filtro de água instalado:

- IRM (Intermediate Restorative Material) – Material Restaurativo

- Ionômero de vidro;
- Resinas (A1; A2; A3; A3,5; A4; B1; T; 0A2; 0A3);
- Pasta de polimento de resinas;
- Tiras de poliéster;
- Matriz metálica;
- Tiras de lixa metálicas;
- Cunhas de madeira;
- Discos Sof-Lex;
- Pasta profilática;
- Flúor tópico;
- Flúor verniz;
- Selante;
- Paramono;
- Tricresol;
- Formocresol;
- Tartarite;
- Bicarbonato de sódio;
- Cariostático;
- Cimento cirúrgico;
- Hemostesin;
- Dycal;
- Anestésicos com vaso;
- Anestésico sem vaso;
- Anestésico tópico;
- Dessensibilizante;
- Cimento endodôntico;

- Cones guta;
- Cones acessórios;
- Hipoclorito;
- EDTA;
- Clorexidina 0,12%;
- Clorexidina 2%;
- Sugadores;
- Roletes de algodão.

Dica! Verifique a viabilidade de compras grupos de compras coletivas para otimizar os gastos com o estoque que materiais e medicamentos.

9. Organização do Processo Produtivo

O processo produtivo para consultório odontológico depende muito da automação existente e serviços disponibilizados, como a aceitação de planos odontológicos. Apresenta-se a seguir um fluxo básico do processo:

1) Recepção de clientes:

- Recomenda-se a contratação de pessoas que tenham experiência prévia em atendimento ou que a pessoa selecionada passe por capacitações;
- A agenda e todos os especialistas e os procedimentos executados no consultório deve estar muito bem assimilados pelo recepcionista, seja para um atendimento presencial, por telefone, chat ou qualquer outro meio disponível;
- O responsável pela recepção deve manter o paciente informado a todo instante, para que não aconteçam desvios de informações em caso de atrasos ou adiantamento de consultase procedimentos.

2) Atendimento:

- Dentro da odontologia são trabalhados os protocolos de atendimento. Estes procedimentos visam a uma avaliação inicial aprofundada para detecção de problemas de saúde, com a finalidade de encontrar a causa inicial do problema e seus desdobramentos. A partir do estabelecimento do diagnóstico, o profissional determinará, de forma específica, a abordagem odontológica que será aplicada ao paciente;
- Todo o atendimento é registrado em prontuário específico de cada paciente, a fim de que as informações tenham um histórico. Assim, todos os materiais e procedimentos utilizados ficam registrados e documentados pelo especialista. O indicado é que, para cada

procedimento da clínica, tenha sido gerado um Procedimento Operacional Padrão (POP) para que, como o próprio nome indica, todos os procedimentos tenham um padrão de atendimento, beneficiando o paciente, os funcionários e o empreendedor;

- Para estabelecimentos voltados à saúde, após os procedimentos de atendimento ao paciente, com utilização de equipamentos e materiais, é necessário o uso de protocolos para a esterilização. O processamento compreende a limpeza e desinfecção e/ou esterilização de materiais. Esses processos devem seguir o fluxo, de modo a evitar o cruzamento de materiais não processados (sujos) com materiais desinfetados ou esterilizados (limpos).

3) Limpeza dos materiais:

- A limpeza é a remoção mecânica de sujidades, com o objetivo de reduzir a carga microbiana, a matéria orgânica e os contaminantes de natureza inorgânica, de modo a garantir o processo de desinfecção e ser realizada imediatamente após o uso, utilizando-se de solução aquosa de detergente. Logo após, os materiais devem ser submetidos ao enxague, à inspeção visual e à secagem, que deve ser criteriosa para evitar que a umidade interfira nos processos e para diminuir a possibilidade de corrosão dos materiais;
- Em seguida, os materiais serão desinfetados, embalados ou empacotados, a fim de permitir a penetração do agente esterilizante e proteger estes materiais, de modo a assegurar a esterilidade até a sua abertura, e, finalmente, são esterilizados em autoclave. A esterilização é o processo que visa destruir ou eliminar todas as formas de vida microbiana presentes, por meio de processos físicos ou químicos. Desta forma, logo após o instrumental deve ser armazenado em local exclusivo, separado dos demais, em armários fechados, protegido de poeira, umidade e insetos, para serem utilizados em outro procedimento.

4) Pós-venda ou pós-atendimento:

- Para manter um nível de fidelidade e demonstração de interesse pelo bem-estar de seus pacientes, a equipe da clínica odontológica deve, sob orientação do profissional, entrar em contato com os clientes para averiguar suas condições após os procedimentos ou para alertar sobre a necessidade de retorno para profilaxia. Para isso, o empreendimento deve possuir um cadastro atualizado de seus pacientes e utilizar alertas que notifiquem as recepcionistas da necessidade de entrar em contato com os pacientes.
- A manutenção e organização do cadastro de paciente e seus devidos prontuários são de grande valia para a conservação e ampliação da clientela, pois demonstram preparo e qualificação clínica.

10. Automação

Assim como qualquer ramo de negócios, na odontologia faz-se necessária a automação de seus procedimentos, sendo a informatização um processo que já se tornou indispensável no dia a dia da atividade de uma clínica, algumas vezes até substituindo antigos métodos, como no caso das radiografias digitais. Para tanto, é necessário que o profissional selecione softwares, metodologias e procedimentos que sejam adequados às suas necessidades. Grande parte dos sistemas desenvolvidos para esse ramo realizam tarefas com diversos recursos gráficos, textos de apoio e relatórios. Por meio desses programas é possível armazenar históricos de atendimento, odontograma com alta resolução, periograma, índices

de placa e cáries.

É de extrema importância possuir um cadastro de fornecedores, protéticos, relatórios e mala direta, para envio de mensagens de boas festas, aniversários e avisos de retorno. A evolução tecnológica na odontologia vem impactando o segmento, desde materiais para tratamentos, próteses, equipamentos diversos, tais como o Ceric, impressora 3D que produz moldes.

Antes de adquirir um programa, tenha certeza de que ele atenderá às necessidades da clínica e que ele se adaptará à rotina do negócio. O programa deve possuir um sistema de senhas que permita acessos limitados a diferentes pessoas. Lembrando que os dados dos pacientes não podem ser divulgados, pois isto configura infração do Código de Ética profissional e também um crime, e o profissional passa a responder por tal fato, sujeito às penalidades cabíveis. O software adquirido também deve permitir a vinculação de outros arquivos na ficha do paciente, como radiografias, fotografias e exames. Na ficha, deve haver espaço para uma anamnese completa, com todos os dados do paciente e, possíveis observações.

Como os smartphones e tablets estão cada vez mais presentes na vida das pessoas, uma alternativa de automação que pode ser uma aliada tanto na prospecção quanto na fidelização de clientes é a criação de aplicativos mobile. Essa ferramenta pode servir como um canal direto com os clientes, além de funcionar como agenda e controle de informações cadastrais, entre outros.

Cabe ainda ressaltar que qualquer sistema contratado deve estar em acordo com o porte da clínica e com a qualificação de seus operadores. Não adianta investir em uma solução super completa se esta requer um gasto de tempo muito grande para complemento de cadastro e o consultório só tem um técnico bucal para fazer a recepção e auxiliar nos procedimentos ou ainda soluções para controle de notas se estas forem feitas por uma empresa terceirizada.

11. Canais de Distribuição

Como dito anteriormente, o cadastro é uma importante ferramenta para conhecer os clientes e para facilitar a identificação de estratégias para fidelizá-los. Se os pacientes continuam indo ao seu consultório é sinal de que estão satisfeitos com o atendimento que recebem e que continuam tendo acesso às suas atualizações de serviços, endereços, etc.

Clientes satisfeitos são a melhor propaganda de um negócio.

Pequenas ações podem garantir a satisfação e retorno dos pacientes e ainda gerar a propaganda boca-a-boca que é um grande diferencial para este concorrido setor. Oferecer um bom atendimento, com um ambiente confortável para o paciente desde o momento da espera, que deverá ser o mínimo possível, até o atendimento propriamente dito, evitar atrasos e controlar retornos e pequenos cuidados e vantagens o ajudarão a estar em alta com seus clientes.

Manter um cliente já não é tão fácil, mas atrair novos é ainda mais difícil pois exige estudo, planejamento e, claro, investimento. Encontre meios de divulgar seu trabalho, seja através das redes sociais ou até mesmo através de jornais, revistas, rádios e outros veículos de comunicação locais. É preciso saber qual destes canais atinge seu público. Busque uma assessoria de comunicação., Existem várias no mercado e com preços bastante competitivos.

Só tome cuidado com “pacotes prontos” pois eles podem não emitir a mensagem que você gostaria de enviar.

Outra forma de atrair novos clientes são os convênios, que ajudam a aumentar de forma rápida o número de novos clientes. Aliado a esta porta aberta para este novo universo, mesmo após o fim do tratamento, você poderá apresentar novos procedimentos que eventualmente não são cobertos pelo plano odontológico. E, voltando a questão do cadastro atualizado, você também poderá manter o contato em datas específicas como aniversário, natal, etc., mantendo sua memória viva na mente do paciente e futuramente dar continuidade na manutenção de sua saúde bucal mesmo que ele não tenha mais o plano odontológico.

12. Investimentos

Antes de montar sua empresa, é fundamental que o empreendedor elabore um Plano de Negócios, no qual os valores necessários à estruturação da empresa podem ser mais detalhados, em função dos objetivos estabelecidos de retorno e alcance de mercado. O capital de giro necessário para os primeiros meses de funcionamento do negócio também deve ser considerado nesse planejamento.

Nessa etapa, é indicado que o empreendedor procure o Sebrae para consultoria adequada ao seu negócio, levando em conta suas particularidades. O empreendedor também poderá basear-se nas orientações propostas por metodologias de modelagem de negócios, em que é possível analisar o mercado no qual estará inserido, mapeando o segmento de clientes, os atores com quem se relacionará, as atividades-chave, as parcerias necessárias, sua estrutura de custos e fontes de receita.

A abertura de uma clínica odontológica requer um investimento alto, principalmente por conta dos equipamentos que serão adquiridos, tais como cadeiras apropriadas, armários, alguns tipos de máquinas e equipamentos específicos, assim como uma diversidade muito grande de materiais. O espaço físico também precisará ser adequado, sendo que a estruturação e a organização criarão condições para o conforto dos clientes e para o atendimento à legislação vigente.

Considerando uma clínica de pequeno porte, será necessário um investimento de cerca de R\$ 75 mil, a ser alocado, majoritariamente, na adaptação do local e compra de móveis, equipamentos e instrumentais, em uma cidade de médio porte, incluindo:

Descrição total

- Reformas e adaptação do imóvel: R\$ 15.000,00;
- Fachada: R\$ 1.500,00;
- Abertura da empresa: R\$ 2.000,00;
- Serviços de publicidade e marketing: R\$ 3.000,00;
- Microcomputadores: R\$ 2.500,00;

- Impressoras multifuncionais: R\$ 800,00;
- Dois aparelhos telefônicos + linha: R\$ 300,00;
- Contratação de internet banda larga: R\$ 250,00;
- Aparelho refrigerador: R\$ 900,00;
- Purificador de água: R\$ 500,00;
- Dois aparelhos de ar-condicionado 9.000 BTUs (com instalação): R\$ 3.000,00;
- Móveis e utensílios para escritório: R\$ 4.500,00;
- Equipamentos odontológicos: R\$ 30.000,00;
- Instrumentais odontológicos (clínicos e cirúrgicos): R\$ 7.000,00;
- Material de consumo odontológico e utensílios: R\$ 3.000,00;
- Total geral: R\$ 74.250,00.

Observação! Os valores contidos nessa cotação indicam a compra de equipamentos novos; entretanto, pode ser considerada a aquisição de materiais usados em bom estado de conservação. Outro fator relevante na aquisição de materiais odontológicos é a vasta disponibilidade de produtos de diferentes marcas (nacionais e importadas) que podem ter uma grande variação de preço entre os fabricantes. Os valores com aluguel e ou aquisição de imóvel não estão contemplados.

- *Rentabilidade:*

Rentabilidade: $\text{Lucro líquido} / \text{Investimento Total} \times 100 = 6,73\%$

É o indicador de atratividade dos negócios, medindo o retorno do capital investido aos sócios. Significa que, a cada mês, se o empresário obtiver um lucro líquido médio de R\$ 5.000,00, irá recuperar 6,73% a.m. do valor investido através dos lucros obtidos no negócio, considerando um investimento total de R\$ 74.250,00.

- *Prazo de retorno do investimento:*

Prazo de Retorno do Investimento: $\text{Investimento total} / \text{Lucro líquido} = 1,3 \text{ anos}$.

Também é um indicador de atratividade, demonstrando o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu, ou seja, significa que, se a empresa obter o lucro líquido proposto de R\$5.000,00 de 6,73%a.m., considerando um investimento total de R\$ 74.250,00, em 1,3 anos após esta marca, os empreendedores terão recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que gastou para “montagem” da clínica.

13. Capital de Giro

O capital de giro é o montante de recursos financeiros que a empresa precisa manter para garantir fluidez nos ciclos de caixa. Funciona com uma quantia imobilizada (inclusive em bancos) para suportar as oscilações de caixa.

Quanto maior for o prazo concedido aos clientes para pagamento e quanto maior for o prazo de estocagem, maior será a necessidade de capital de giro do negócio. Portanto, manter estoques mínimos regulados e saber o limite de prazo a conceder ao cliente pode amenizar a necessidade de imobilização de dinheiro em caixa. Prazos médios recebidos de fornecedores também devem ser considerados nesse cálculo: quanto maiores forem os prazos, menor será a necessidade de capital de giro.

Imagine que o paciente vai implantar uma lente dentária, executou o procedimento, e no final pediu para pagar no cartão de crédito. O empreendedor sabe que na hora que ele passar aquele cartão, levará cerca de 30 dias para efetivamente receber o repasse do recurso, esse recebível que está contabilizado na conta de Contas a Receber também é um dinheiro parado e que precisa de financiamento, pois o seu fornecedor de lentes precisa ser pago.

Neste caso hipotético o financiador pode ser o próprio fornecedor de lentes que poderá dar um prazo de 30 dias para o recebimento, mas estamos falando de apenas uma situação que corresponde a uma condição recorrente no dia a dia de qualquer empreendimento.

O empreendedor deverá ter um controle orçamentário rígido, de forma a não consumir recursos sem previsão, inclusive valores além do pró-labore. No início, todo o recurso que entrar na empresa nela deverá permanecer, possibilitando o crescimento e a expansão do negócio. O ideal é preservar recursos próprios para capital de giro e deixar financiamentos (se houver) para máquinas e equipamentos.

A necessidade de capital de giro para uma clínica odontológica dependerá dos custos do empreendimento. Nesse tipo de negócio, os gastos são relativamente variáveis, acarretando um maior controle por parte do empreendedor, que deve se preocupar com a movimentação cambial de moeda estrangeira, no caso de aquisição de matéria-prima importada ou a necessidade de aquisição de maquinário com tecnologia de ponta.

Possuir e analisar periodicamente relatórios contábeis vão ajudar a fazer um monitoramento e ajustes constante do Capital de Giro, e adotando medidas de correção é possível realizar uma gestão mais efetiva, garantindo a saúde financeira da empresa e ampliando as chances de sucesso do negócio.

14. Custos

Os custos dentro de um negócio são empregados tanto na elaboração dos serviços ou produtos quanto na manutenção do pleno funcionamento da empresa. Entre essas despesas, estão o que chamamos de custos fixos e custos variáveis:

- Custos variáveis: são aqueles que variam diretamente com a quantidade produzida ou vendida, na mesma proporção;

- Custos fixos: são as despesas que permanecem constantes, independentemente de aumentos ou diminuições na quantidade produzida e vendida. Os custos fixos fazem parte da estrutura do negócio.

Os custos para estruturação de uma clínica odontológica são relativos principalmente ao seu porte e ao fato de as matérias-primas serem nacionais ou importadas. É necessário levantar esses valores para filtrar quais são os custos que compõem o orçamento inicial para a operacionalização do negócio (matéria-prima, pessoal de produção, insumos), além das despesas fixas, que devem ser estabelecidas (aluguel, salários administrativos, água, luz, telefone, impostos, contador etc.) para o início da atividade.

Para se montar uma clínica odontológica, o futuro empresário deve avaliar o tamanho da estrutura e a projeção do volume de serviços que serão prestados, para dimensionar seus custos de operação.

Algumas medidas podem ser praticadas para otimizar e minimizar os custos da empresa:

- Pesquisas de preço para selecionar os fornecedores com as melhores propostas;
- Quando o fornecedor é muito grande e não tem muitos competidores no mercado, geralmente é muito difícil obter benefícios com uma negociação. Em casos em que há espaço para negociação, pode ser útil ter um profissional com boa capacidade de negociar para fazer esse trabalho. É importante cumprir regularmente as condições de pagamento para se ter melhor poder de barganha;
- O empreendedor deve estar atento quanto aos procedimentos de gestão da qualidade no ambiente da clínica odontológica. É interessante que um profissional seja indicado para controle e reposição de materiais, melhores formas de condicionamento de substâncias perecíveis, entre outras medidas.

Para otimizar os custos com a gestão de pessoal é possível terceirizar serviços, como, por exemplo serviços gerais, courier para entregas, cobranças e serviços bancários, entre outros.

Para a demonstração de alguns custos relacionados à clínica odontológica, foi considerada a necessidade de contratação de dois funcionários, sendo uma recepcionista e outro assistente de instrumentação, reduzindo valores com contratação. Neste caso, considera-se que o próprio empreendedor atuará como especialista ou odontólogo, sendo que ele será o responsável pela administração da empresa, motivo pelo qual se estabeleceu um pró-labore um pouco acima do salário médio de um dentista contratado. O preço do aluguel foi pensado para um pequeno espaço com boa localização e clientela, oferecendo, assim, um valor competitivo de seus serviços.

Os custos previstos para a operação da clínica odontológica devem ser estimados considerando os itens:

- Salários, comissões e encargos e pró-labore - Valor mensal = R\$ 7.000,00 – Valor anual = R\$ 84.000,00
- Tributos, impostos, contribuições e taxas - Valor mensal = R\$ 500,00 - Valor anual = R\$ 6.000,00

- Aluguel, taxa de condomínio, segurança - Valor mensal = R\$ 1.800,00 - Valor anual = R\$ 21.600,00
 - Água, luz, telefone e acesso à internet - Valor mensal = R\$ 700,00 - Valor anual = R\$ 8.400,00
 - Limpeza, higiene, manutenção - Valor mensal = R\$ 300,00 - Valor anual = R\$ 3.600,00
 - Assessoria contábil - Valor mensal = R\$ 1.000,00 - Valor anual = R\$ 12.000,00
 - Propaganda e publicidade da empresa - Valor mensal = R\$ 500,00 - Valor anual = R\$ 6.000,00
 - Aquisição de matéria-prima e insumos - Valor mensal = R\$ 3.000,00 - Valor anual = R\$ 36.000,00
- Total - Valor mensal = R\$ 14.800,00 R\$ 177.600,00

- *Ponto de Equilíbrio:*

Significa que, no período considerado, quando a empresa realizar a receita total de R\$ 14.800,00, atingirá o “ponto de equilíbrio” e estará cobrindo os seus custos totais (custos fixos + custos variáveis). Ou seja, com receita abaixo de R\$ 14.800,00, mensais a empresa está operando com prejuízo.

- *Lucratividade:*

Lucratividade: $\text{Lucro líquido} / \text{Receita Total} \times 100 = 6.62\% \text{ a.m.}$

Está relacionado à competitividade, se a empresa possui uma boa lucratividade, terá maior capacidade de competir e investir. Em um exemplo, significa que se obtiver R\$ 19.800,00 mensais de receita total “sobrariam” R\$ 5.000,00 na forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos.

15. Diversificação/Aggregação de Valor

A qualidade na oferta de serviços em uma clínica odontológica pode ser o diferencial competitivo do negócio, abrangendo desde o atendimento ao cliente, a qualidade das instalações e equipamentos, as informações repassadas aos pacientes, até o ambiente, os preços e os prazos de pagamento oferecidos e os dias e horários de atendimento.

A oferta diferenciada de serviços precisa ser feita sob medida para atender às necessidades e aos desejos principais dos clientes-alvo. São eles que irão orientar o processo de diferenciação dos serviços e produtos a serem oferecidos.

Assim, algumas estratégias de diferenciação podem agregar valor a uma clínica odontológica:

- O preparo dos funcionários pode proporcionar serviços mais precisos e eficientes. Um bom

atendimento irá auxiliar na percepção de bons serviços dentários prestados, fazendo a diferença entre dois estabelecimentos;

- A abrangência dos serviços oferecidos e as especializações que serão atendidas na clínica podem ser um atrativo para a clientela. A clínica, ao contar com serviços de vários profissionais em várias especialidades odontológicas, permite que o paciente seja tratado unicamente naquele ambiente;
 - O ambiente da clínica como um lugar mais confortável e amigável, com amplos serviços de atendimento pode diferenciar uma clínica das demais. As instalações modernas, amplas e confortáveis, em uma localização privilegiada (boa visibilidade, acesso e estacionamento) pode conquistar a preferência dos pacientes. Da mesma forma, salas de atendimento sofisticadas podem fazer a diferença para serviços de estética, implantodontia, etc.;
 - A utilização de equipamentos modernos e de qualidade pode transmitir aos pacientes confiança e segurança;
 - A contratação de profissionais reconhecidos e competentes ou que possuam notória qualificação acadêmica podem fazer o diferencial de seus serviços;
 - As clínicas populares podem se diferenciar das demais pelo baixo preço cobrado pelos serviços. Variedade de opções de prazos para pagamento dos honorários também podem diferenciar um estabelecimento pela possibilidade de negociação oferecida;
 - Um sistema de educação voltado às necessidades dos pacientes transmite maiores cuidados e agrega valor aos serviços prestados. A prestação de serviços de orientação sobre saúde bucal aos seus pacientes pode ser uma estratégia que atraia pacientes ao negócio, já que saúde bucal é parte integrante da saúde total do nosso organismo.
- Cuidar dos dentes é uma tarefa que vai além da beleza e visa manter o resto do corpo saudável. Uma boca cuidada de forma correta previne inúmeras doenças e ajuda a manter uma ótima qualidade de vida. Assim, mais do que simplesmente tratar problemas bucais estabelecidos, a clínica pode trabalhar para preveni-los. A orientação à prevenção pode proporcionar serviços mais amplos e interessantes aos pacientes;
- A manutenção de contato ao longo do tempo com os pacientes pode reforçar os vínculos com a clínica. A utilização de estratégias de relacionamento com o cliente favorece a fidelidade e incentiva a propaganda boca a boca;
 - Em grandes cidades, estude a possibilidade que atendimento em horários diferenciados, tais como: noturno, sábados, domingos e feriados;
 - Estude a possibilidade de prestar serviços "delivery", atendendo pacientes com restrições de mobilidade.

16. Divulgação

A Resolução do Conselho Federal de Odontologia 118/2012 (Código de Ética Odontológica) concede ao cirurgião-dentista o direito de fazer uso de logomarca. Todavia, é importante considerar que a adoção dessa prática pode caracterizar a constituição de uma empresa

(pessoa jurídica) e, como tal, está obrigada a seguir, na Odontologia Pessoa jurídica, procedimentos para regularização perante órgãos, como:

Receita Federal, Junta Comercial ou Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas do estado, assim como Prefeitura Municipal, Vigilância Sanitária local e Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), caso desejar possuir e registrar a exclusividade sobre o nome e logomarca gerados. (CRO, 2017)

A divulgação de serviços de saúde pode ser concebida como qualquer tipo de promoção de produtos ou serviços. Para tanto, é necessário que exista um planejamento prévio para definir a quantidade de verba destinada à comunicação, estratégias de marketing e relacionamento, com vistas a garantir a transformação do público-alvo em clientes.

O Plano de Marketing deverá conter a definição do segmento(s) de mercado a atuar, o posicionamento junto ao(s) segmento(s), as decisões sobre política de preços, produtos e serviços, as decisões sobre canais de distribuição e de comunicação, estratégias e ações de vendas, cronograma e orçamento de publicidade.

É necessário ter em mente a necessidade de formar a imagem da empresa. De acordo com o posicionamento da marca, todo o material de comunicação deve ser desenvolvido, conforme a identidade visual e o planejamento estratégico pré-estabelecido. A partir dessa premissa, as atividades de comunicação e marketing devem seguir um padrão, de modo que a comunicação seja assimilada pelos potenciais clientes.

Atualmente, utilizam-se com frequência as redes sociais como meio de comunicação mais eficaz. Esses canais, principalmente Facebook e Instagram, são utilizados para o compartilhamento de textos, fotos, vídeos e o mais importante: conteúdo relevante.

A produção de conteúdo é uma ferramenta muito importante, pois traz credibilidade para o profissional que compõe a clínica e, se for relevante, tem o potencial de ser replicado o que trará mais seguidores e conseqüentemente mais visibilidade ao seu negócio e seus serviços.

Tratando-se de um perfil empresarial, a empresa deve transmitir confiança, segurança e conhecimento. Ao investir nesse tipo de divulgação, é importante estar atento sobre o direito de uso de imagens, principalmente quando for de pacientes.

Outra ação que pode ser interessante é a construção de uma página na internet, que divulgue informações sobre os serviços e as novidades a seus clientes. Essa ferramenta permite uma interação e a disponibilização de informações sobre o negócio à sociedade. O empreendedor deve estar atento quanto à relevância da informação e de sua atualização.

Ao avaliar as formas de divulgação de serviços odontológicos, deve-se também levar em consideração o perfil do público que o empreendimento atende. Desta forma, com base em seu perfil e valores, pode-se estabelecer uma comunicação eficiente e eficaz.

Para conceber qualquer campanha de divulgação, você deve responder às seguintes perguntas:

- a) O que eu quero divulgar?
- b) Qual o perfil do meu público?

- c) Qual é o orçamento que tenho para investir nessa campanha?
- d) Quais os meios de comunicação ideais para falar com meu público?
- e) Que linguagem devo utilizar para me comunicar com meu público-alvo?
- f) Quais as melhores datas para divulgar o meu serviço?

Existem diversas empresas oferecendo serviços de produção de materiais para postagens em redes sociais e a devida manutenção de contas. Pode ser uma boa alternativa, pois algumas têm preços bem competitivos e você delega essa atividade adicional a quem tem tempo e expertise no uso da ferramenta. Mas esteja atento à qualidade dos materiais de divulgação de sua clínica, pois isso reflete diretamente na credibilidade que o cliente depositará em seu negócio.

17. Informações Fiscais e Tributárias

A Lei do Supersimples, que passou a vigorar a partir de janeiro de 2015, define as alíquotas cobradas das empresas. Para maiores informações acesse o site da receita federal (<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SIMPLESNACIONAL/>)

Fundamentos Legais: Leis Complementares 123/2006 (com as alterações das Leis Complementares nºs 127/2007 e 147/2014) e Resolução CGSN - Comitê Gestor do Simples Nacional nº 119/2014. Para a apuração e recolhimento dos principais tributos federais aplicáveis ao negócio, o empreendedor que deseja abrir uma clínica odontológica poderá escolher entre o Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real, como regime de tributação do seu negócio.

Simples Nacional

O segmento das clínicas odontológicas que optarem pelo SIMPLES Nacional – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, deverão ter receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) e respeitando os demais requisitos previstos na Lei.

As regras foram implementadas pela Lei Complementar 147/14, que prevê alterações no Estatuto das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar nº 123/2006), universalizaram o sistema simplificado de tributação para todas as categorias econômicas existentes. Este regime simplificado de tributação abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP).

Desde a sanção da Resolução CGSN nº 140 de 22 de maio de 2018, as atividades ligadas à odontologia passam a ser tributadas com base no Anexo III da LC 123/2006 se o fator “r” for igual ou maior que 28%. O ANEXO III da LC 123/2006, prevê alíquotas entre 6,00% e 33,00%, conforme faixa de receita. Se o fator “r” for menor que 28% a receita será tributada pelo Anexo V da LC 123/2006 com alíquotas que variam de 15,50% a 30,50%.

Para entendermos melhor, o fator “r” é a proporção da despesa com a folha de pagamento em relação à receita bruta acumulada, ambos correspondentes ao período de 12 meses. Assim, o fator “r” representa o resultado da divisão da despesa com a folha de pagamento (12 últimos meses) pelo faturamento também dos 12 últimos meses. Cálculo do fator “r”: Soma da folha de salários (inclusive autônomo e pró-labore) + Contribuição Previdenciária Patronal + FGTS dos últimos doze meses dividido pela receita bruta também dos últimos doze meses.

Folha de pagamento (12 meses) / Receita Bruta Acumulada (12 meses) = Fator “r”

A nova Lei do Supersimples, que passou a vigorar a partir de janeiro de 2015, define as alíquotas cobradas das empresas. Para maiores informações acesse o site da receita federal: (<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SIMPLESNACIONAL/>). Nesse regime, o empreendedor poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), que é gerado no Portal do SIMPLES Nacional (<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>):

- IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);
- CSLL (contribuição social sobre o lucro);
- PIS (programa de integração social);
- COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);
- ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços);
- INSS (contribuição para a Seguridade Social relativa a parte patronal).

Se o Estado em que o empreendedor estiver exercendo a atividade conceder benefícios tributários para o ICMS (desde que a atividade seja tributada por esse imposto), a alíquota poderá ser reduzida conforme o caso. Na esfera Federal poderá ocorrer redução quando se tratar de PIS e/ou COFINS.

Para este segmento ligado à odontologia, tanto ME, EPP ou MEI, nem sempre a opção pelo SIMPLES Nacional será a mais vantajosa sob o aspecto tributário e dependerá do faturamento da empresa. Para isso, é importante consultar o contador para maiores informações.

Lucro Presumido

É o lucro que se presume através da receita bruta de vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços. Trata-se de uma forma de tributação simplificada utilizada para determinar a base de cálculo do Imposto de Renda (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas à apuração pelo Lucro Real. Nesse regime, a apuração do imposto de Renda e da Contribuição Social é feita trimestralmente.

A base de cálculo para determinação do valor presumido IRPJ e da CSLL é de 32% sobre a receita bruta, para a atividade de clínica odontológicas. Sobre o resultado da base de cálculo (Receita Bruta x 32%), aplica-se as alíquotas de:

- IRPJ - 15%, para determinação do IRPJ. Poderá haver um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20.000,00, no mês, ou R\$ 60.000,00, no trimestre, uma vez que o imposto é apurado trimestralmente;
- CSLL - 9%, para determinação da CSLL. Não há adicional de imposto.

Ainda incidem sobre a receita bruta os seguintes impostos, que são apurados mensalmente:

- PIS - 0,65% - sobre a receita bruta total;
- COFINS - 3% - sobre a receita bruta total.

Lucro Real

- O lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações estabelecidas em nossa legislação tributária. Este sistema é o mais complexo, que deverá ser muito bem avaliado por um contador, quanto a sua aplicação neste segmento. As alíquotas para este tipo de tributação são:

- IRPJ - 15% sobre a base de cálculo (lucro líquido). Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R\$ 20.000,00, multiplicado pelo número de meses do período. O imposto poderá ser determinado trimestralmente ou anualmente;
- CSLL - 9%, determinada nas mesmas condições do IRPJ;
- PIS - 1,65% - sobre a receita bruta total, compensável;
- COFINS - 7,65% - sobre a receita bruta total, compensável.

Incidem também sobre a receita bruta os impostos estaduais e municipais, abaixo citados:

- ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e Comunicação (somente no caso de venda de produtos dentro da clínica). Em regra geral, as alíquotas variam conforme o estado, entre 7% e 18%. Alguns produtos ou serviços possuem alíquotas reduzidas ou diferenciadas.

- ISS - Calculado sobre a receita de prestação de serviços, varia conforme o município onde a empresa estiver sediada.

Além dos impostos citados acima, sobre a folha de pagamento, incidem as contribuições previdenciárias e encargos sociais (tanto para o lucro real quanto para o lucro presumido), conforme detalha-se abaixo:

- INSS - Valor devido pela Empresa - 20% sobre a folha de pagamento de salários, pró-labore e autônomos;

INSS - Autônomos - A empresa deverá descontar na fonte e recolher entre 11% da remuneração paga ou creditada a qualquer título no decorrer do mês a autônomos, observado o limite máximo do salário de contribuição (o recolhimento do INSS será feito através da Guia de Previdência Social - GPS).

FGTS – Fundo de Garantia por tempo de serviço, incide sobre o valor da folha de salários a alíquota de 8%.

Importante: Recomenda-se que o empreendedor consulte sempre um contador, para que o mesmo possa realizar todas as análises e indicar o melhor regime de tributação para a empresa.

18. Eventos

- Feira Internacional de Produtos, Equipamentos, Serviços e Tecnologia para Hospitais, Laboratórios, Farmácias, Clínicas e Consultórios (<https://www.hospitalar.com/pt/home.html> acessado em 01 de outubro de 2019).
- Congresso Internacional de Odontologia de São Paulo(Ciosp) (<http://www.ciosp.com.br/> , acessado em 01 de outubro de 2019).
- International Dental Show (IDS)(<http://english.ids-cologne.de> , acessado em 01 de outubro de 2019).

19. Entidades em Geral

Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)

Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)

Conselho Federal de Odontologia (CFO)

Ministério da Saúde (MS)

20. Normas Técnicas

Norma técnica é um documento estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido, que fornece, para um uso comum e repetitivo, regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados, visando à obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto (ABNT NBR ISO/IEC – Guia 2).

Participa da elaboração de uma norma técnica a sociedade em geral, representada por: fabricantes, consumidores, governo, institutos de pesquisa e universidades.

Toda norma técnica é publicada exclusivamente pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por ser o foro único de normalização do país.

Normas específicas para uma clínica odontológica

- **ABNT NBR IEC 60601-2-60:2015** – Equipamento eletromédico – Parte 2-60: Requisitos particulares para a segurança básica e o desempenho essencial de equipamentos odontológicos. Essa norma aplica-se à segurança básica e ao desempenho essencial de unidades dentais, cadeiras odontológicas de paciente, peças de mão odontológicas e

refletores odontológicos;

- **ABNT NBR IEC 60601-2-63:2015** – Equipamento eletromédico – Parte 2-63:

Requisitos particulares para a segurança básica e desempenho essencial de equipamentos de raios-X odontológicos extraorais. Essa norma aplica-se à segurança básica e ao desempenho essencial dos equipamentos de raios-X odontológicos extraorais;

- **ABNT NBR IEC 60601-2-65:2014** – Equipamento eletromédico – Parte 2-65:

Requisitos particulares para a segurança básica e desempenho essencial de equipamentos de raios-X odontológicos intraorais. Essa norma aplica-se à segurança básica e ao desempenho essencial dos equipamentos de raios-X odontológicos intraorais e seus principais componentes;

- **ABNT NBR ISO 11144:2001** – Equipamento odontológico – Conexões para suprimento e rede de esgoto. Essa norma define os requisitos para o leiaute das conexões para suprimento e rede de esgoto, para equipamentos odontológicos, unidades odontológicas, aparelhos e acessórios, relativas à montagem das canalizações. Ela também define as posições relativas, os centros e as dimensões mínimas para tubulações de água, esgoto e sucção (vácuo) e espaços adjacentes, para a fiação elétrica e tubos de ar comprimido para trabalhos odontológicos;

- **ABNT NBR ISO 6875:2014** – Odontologia – Cadeira odontológica para paciente. Essa norma é aplicável a todas as cadeiras odontológicas para paciente, independentemente de sua construção e de serem operadas manualmente, eletricamente ou por outros meios, ou, ainda, por uma combinação deles;

- **ABNT NBR 15351:2006** – Equipamentos médicos para aplicação na odontologia – Requisitos. Essa norma estabelece os requisitos para os equipamentos utilizados na área de tratamento de dentes, boca e maxilares, que sejam considerados produtos médicos. Ela também contém especificações sobre as instruções do fabricante e marcações de embalagens;

- **ABNT NBR 14332:1999** – Instrumentais cirúrgicos e odontológicos de aço inoxidável – Orientações sobre manuseio, limpeza e esterilização. Essa norma fornece orientações sobre os procedimentos e cuidados recomendados para o manuseio e para os processos de limpeza e esterilização de instrumentais cirúrgicos e odontológicos de aço inoxidável, incluindo a colocação em uso de materiais oriundos de estoque, dentro do ambiente clínico ou hospitalar, associados ao aspecto de conservação dessas famílias de instrumentais;

- **ABNT NBR 14175:1998** – Instrumentais cirúrgicos e odontológicos de aço inoxidável – Requisitos gerais. Essa norma estabelece requisitos gerais para instrumentos cirúrgicos e odontológicos fabricados em aço inoxidável;

- **ABNT NBR 14174:1998** – Instrumentais cirúrgicos e odontológicos de aço inoxidável – Orientações sobre cuidados, manuseio e estocagem. Essa norma fornece orientação sobre os procedimentos recomendados para recebimento, estocagem e manuseio de instrumentais cirúrgicos e odontológicos de aço inoxidável, a partir da saída da linha de produção, incluindo a comercialização e movimento hospitalar anterior ao início de uso;

- **ABNT NBR 13852:1997** – Instrumentais cirúrgicos e odontológicos – Requisitos gerais para marcação, embalagem e rotulagem. Essa norma especifica os requisitos gerais para marcação, embalagem e rotulagem de instrumentais cirúrgicos e odontológicos fornecidos na condição de manufaturados, isto é, antes de esterilização.

Normas aplicáveis na execução de uma clínica odontológica

- **ABNT NBR 15842:2010** – Qualidade de serviço para pequeno comércio – Requisitos gerais. Essa norma estabelece os requisitos de qualidade para as atividades de venda e serviços adicionais nos estabelecimentos de pequeno comércio, que permitam satisfazer às expectativas do cliente;

- **ABNT NBR 12693:2010** – Sistemas de proteção por extintores de incêndio. Essa norma estabelece os requisitos exigíveis para projeto, seleção e instalação de extintores de incêndio portáteis e sobre rodas, em edificações e áreas de risco, para combate a princípio de incêndio;
- **ABNT NBR 5410:2004** – Versão corrigida: 2008 – Instalações elétricas de baixa tensão. Essa norma estabelece as condições a que devem satisfazer as instalações elétricas de baixa tensão, a fim de garantir a segurança de pessoas e animais, o funcionamento adequado da instalação e a conservação dos bens;
- **ABNT NBR ISO IEC 8995-1:2013** – Iluminação de ambientes de trabalho – Parte 1: Interior. Essa norma especifica os requisitos de iluminação para locais de trabalho internos e os requisitos para que as pessoas desempenhem tarefas visuais de maneira eficiente, com conforto e segurança durante todo o período de trabalho;
- **ABNT NBR 5419-1:2015** – Proteção contra descargas atmosféricas – Parte 1: Princípios gerais. Essa parte da ABNT NBR 5419 estabelece os requisitos para a determinação de proteção contra descargas atmosféricas;
- **ABNT NBR 5626:1998** – Instalação predial de água fria. Essa norma estabelece exigências e recomendações relativas ao projeto, à execução e à manutenção da instalação predial de água fria. As exigências e recomendações aqui estabelecidas emanam fundamentalmente do respeito aos princípios de bom desempenho da instalação e da garantia de potabilidade da água, no caso de instalação de água potável;
- **ABNT NBR 9050:2004** – Versão corrigida: 2005 – Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Essa norma estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quando do projeto, da construção, da instalação e da adaptação de edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade;
- **ABNT NBR IEC 60839-1-1:2010** – Sistemas de alarme – Parte 1: Requisitos gerais – Seção 1: Geral. Essa norma especifica os requisitos gerais para o projeto, a instalação, o comissionamento (controle após instalação), a operação, o ensaio de manutenção e os registros de sistemas de alarme manual e automático empregados para a proteção de pessoas, de propriedade.

21. Glossário

Aplicação de carióstico: consiste na aplicação de medicamento que visa estacionar o processo de cárie, bem como à eliminação de sítios de retenção de biofilme;

Aplicação de flúor tópico: aplicação de flúor pelo cirurgião- odontólogo;

Aplicação de selantes: selamento dos sulcos e estruturas que possam reter restos alimentares na superfície do dente;

Atendimento emergencial (odontalgias): emergências por acidente ou dor;

Aumento de coroa clínica: intervenção cirúrgica para expor quantidade mínima necessária do dente;

Biopsia: remoção de tecido alterado para exame laboratorial;

Cirurgia de cisto: remoção de cisto;

Cirurgia de clínica geral: consultas para diagnóstico de tratamento;

Dentística: obturações em geral;

Endodontia: tratamento de canais;

Extrações de dentes com focos: remoções de elementos dentários que apresentam lesões de caráter infeccioso;

Extrações de dentes inclusos ou impactados: remoção de dente localizados abaixo do nível ósseo;

Extrações de dentes semi-inclusos: remoção de dentes localizados abaixo do nível da gengiva;

Lead: pessoa interessada por seu produto ou serviço e demonstra a intenção de adquiri-lo

Nicho de mercado: público com necessidades específicas que será atendido

Odontogeriatrics: especialidade em odontologia para a 3ª idade (melhor idade);

Odontologia preventiva: técnicas e materiais odontológicos que visam prevenir problemas bucais;

Periodontia: estudo das estruturas que envolvem o dente;

Profilaxia oral: polimento da superfície dentária;

Radiografias: utilizadas no auxílio diagnóstico;

Raio-Xinterproximal (entre os dentes): auxílio diagnóstico na região da coroa dentária;

Raio-Xperiapical (ponta de raiz): auxílio diagnóstico da região da raiz;

22. Dicas de Negócio

Ao iniciar as atividades em uma clínica odontológica, o empreendedor deverá estabelecer uma série de atividades e mecanismos de controles que o ajudem a desenvolver seu negócio.

Seguem algumas dicas que podem ajudar o empreendedor:

- Esteja sempre informado sobre o mercado;
- Frequente todos os ambientes em que seus clientes circulam;
- Invista na qualidade dos materiais utilizados;
- Procure novas tecnologias ligadas à odontologia;
- Promova e publique conhecimento;

- Procure novas tecnologias que impulsionem seu negócio;
- Esteja em contato com grupos de pesquisa e universidades;
- Realize pesquisas de campo com uma frequência moderada;
- Crie um sistema de informações de mercado;
- Estruture seu negócio até conseguir recuperar o investimento realizado;
- Invista em capacitação;
- Invista em inovação.

O conhecimento técnico é imprescindível para a prestação de serviços de saúde, o que não isenta o empreendedor de gerir a empresa de maneira estratégica, orientado pelo mercado, pelo consumidor e pelo serviço que será prestado. A alma empreendedora não permite a acomodação; ela incomoda aqueles que estão satisfeitos com determinada situação, motiva a criar parcerias, anima-se com novos desafios e instiga a criação de novos projetos. Portanto, quando um empreendedor pensar em iniciar um novo negócio, é importante pensar no que já existe e propor algo diferente, como forma de se obter sucesso e reconhecimento com o negócio.

23. Características Específicas do Empreendedor

Com cerca de 600 mil concorrentes no Brasil, segundo registros do CFO, o dentista precisa ter ou desenvolver características empreendedoras, como autoconfiança, foco em oportunidade, conhecer muitas pessoas, saber calcular e minimizar os riscos, ter paixão pelo que faz, poder de persuasão, liderança e visão.

O empreendedor que deseja se envolver com atividades ligadas à saúde bucal precisa, primeiramente, estar alinhado ao Código de Ética que regulamenta a atividade e a legislação vigente. Ele deve estar atento às necessidades de seus clientes e adequar-se a um perfil arrojado e comprometido com a evolução acelerada de um setor altamente disputado por concorrentes, nem sempre fáceis de serem vencidos.

A seguir, algumas características desejáveis ao empresário desse ramo:

- Respeitar e se adequar à legislação;
- Manter pesquisas e conhecer o mercado com base em dados reais;
- Ser observador e realizar as mudanças necessárias em seu negócio;
- Monitorar a concorrência;
- Ter conhecimento de todo o funcionamento da empresa;
- Ser um bom negociante para lidar com clientes e fornecedores;

- Estabelecer metas e objetivos de onde se quer chegar;
- Planejar o crescimento da empresa;
- Cuidar da saúde financeira da empresa;
- Desenvolver habilidades empreendedoras por meio de capacitações;
- Calcular e assumir riscos controlados:
- Estabelecer programas de inovação;
- Delegar funções e confiar na equipe.
- Ter vontade de trabalhar muito
- Conseguir resolver problemas
- Querer crescer sempre
- Ter resiliência
- Ser automotivado
- Atualizar seu network
- Mudar sempre que necessário
- Ter um modelo de negócio definido
- Ser capaz de criar o improvável
- Aceitar feedbacks

24. Bibliografia Complementar

<http://cfo.org.br/> Acesso em: 15 de outubro de 2019

<http://www.abnt.org.br/pesquisas/?searchword=clinica+odontologica&x=0&y=0> Acesso em: 15 de outubro de 2019

Grupo Key-Stone e ABIMO – Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios. Censo da Odontologia Brasileira. 2014.

CORREIA JUNIOR, Wilson. Quais os principais problemas relacionados ao MERCADO que o dentista enfrenta no cotidiano do seu consultório particular? 2016. Empreenda Dentista. Acesso em: 03 de outubro de 2019.

<https://www.odentistadigital.com/> Acesso em: 15 de outubro de 2019

<http://bvsmms.saude.gov.br/> Acesso em: 15 de outubro de 2019

<https://www.ans.gov.br/> Acesso em: 15 de outubro de 2019

<http://www.saude.gov.br> Acesso em: 15 de outubro de 2019

<http://portal.anvisa.gov.br> Acesso em: 15 de outubro de 2019

<http://www.planalto.gov.br> Acesso em: 15 de outubro de 2019

<https://bis.sebrae.com.br> Acesso em: 15 de outubro de 2019

<https://www.contabeis.com.br> Acesso em: 15 de outubro de 2019

[null <https://www.salario.com.br/profissao/cirurgiao-dentista-dentistica-cbo-223280/>]
Acesso em: 30 de outubro de 2019

25. Fonte de Recurso

Recursos podem ser de origem no capital próprio do empreendedor que seria a opção ideal, pois não haveria outros comprometimentos para o futuro da empresa além da geração de lucro para se compensar os criadores da ideia de negócio.

Outras maneiras de se obter financiamento são através de linhas de crédito, aceleradoras ou investimento-anjo, nestes casos existem obrigações extras por parte da empresa, seja com juros, que muitas vezes são altos, com a perda de percentuais societários ou perda do controle da produção de conteúdo intelectual.

O empreendedor pode buscar junto às agências de fomento linhas de crédito que possam ser utilizadas para ajudá-lo no início do negócio. Algumas instituições financeiras também possuem linhas de crédito voltadas para o pequeno negócio e que são lastreadas pelo Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe), em que o Sebrae pode ser avalista complementar de financiamentos para pequenos negócios, desde que atendidas alguns requisitos preliminares. Maiores informações podem ser obtidas na página do Sebrae na web:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/fundo-de-aval-do-sebrae-oferece-garantia-para-ospequenos-negocios,ac58742e7e294410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

Por fim, existem as linhas de fomento de instituições públicas, como o BNDES, tem o objetivo de apoiar financeiramente a pesquisa e solução em diversas áreas, como: Saúde, ciência, tecnologia, inovação, dentre outras e ainda tem um baixo custo de juros.

Procure a que melhor se enquadra em seu perfil e necessidade e busque no mercado também a melhor forma de aplicar os recursos captados.

26. Planejamento Financeiro

Ao empreendedor não basta vocação e força de vontade para que o negócio seja um sucesso. Independentemente do segmento ou tamanho da empresa, necessário que haja um controle financeiro adequado que permita a mitigação de riscos de insolvência em razão do descasamento contínuo de entradas e saídas de recursos. Abaixo, estão listadas algumas sugestões que auxiliarão na gestão financeira do negócio:

FLUXO DE CAIXA

O controle ideal sobre as despesas da empresa é realizado por meio do acompanhamento contínuo da entrada e da saída de dinheiro através do fluxo de caixa. Esse controle permite ao empreendedor visão ampla da situação financeira do negócio, facilitando a contabilização dos ganhos e gestão da movimentação financeira. A medida que a empresa for crescendo, dificultando o controle manual do fluxo de caixa, tornando difícil o acompanhamento de todas as movimentações financeiras, o empreendedor poderá investir na aquisição de softwares de gerenciamento.

PRINCÍPIO DA ENTIDADE

O patrimônio da empresa não se mistura com o de seu proprietário. Portanto, jamais se deve confundir a conta pessoal com a conta empresarial, isso seria uma falha de gestão gravíssima que pode levar o negócio à bancarrota. Ao não separar as duas contas, a lucratividade do negócio tende a não ser atingida, sendo ainda mais difícil reinvestir os recursos, gerados pela própria operação. É o caminho certo para o fracasso empresarial.

DESPESAS

O empreendedor deve estar sempre atento para as despesas de rotina como água, luz, material de escritório, internet, produtos de limpeza e manutenção de equipamentos. Embora pequenas, o seu controle é essencial para que não reduzam a lucratividade do negócio.

RESERVAS/PROVISÕES

Esse recurso funcionará como um fundo de reserva, o qual será composto por um percentual do lucro mensal - sempre que for auferido. Para o fundo de reserva em questão, poderá ser estabelecido um teto máximo. Quando atingido, não haverá necessidade de novas alocações de recursos, voltando a fazê-las apenas no caso de recomposição da reserva utilizada. Esse recurso provisionado poderá ser usado para cobrir eventuais desembolsos que ocorram ao longo do ano.

EMPRÉSTIMOS

Poderão ocorrer situações em que o empresário necessitará de recursos para alavancar os negócios. No entanto, não deverá optar pela primeira proposta, mas estar atento ao que o mercado oferece, pesquisando todas as opções disponíveis. Deve ter cuidado especialmente com as condições de pagamento, juros e taxas de administração. A palavra-chave é renegociação, de forma a evitar maior incidência de juros.

OBJETIVOS

Definidos os objetivos, deve-se elaborar e implementar os planos de ação, visando amenizar erros ou definir ajustes que facilitem a consecução dos objetivos financeiros estabelecidos.

UTILIZAÇÃO DE SOFTWARES

As novas tecnologias são de grande valia para a realização das atividades de gerenciamento, pois possibilitam um controle rápido e eficaz. O empreendedor poderá consultar no mercado as mais variadas ferramentas e escolher a que mais adequada for a suas necessidades.

27. Produtos e Serviços - Sebrae

Aproveite as ferramentas de gestão e conhecimento criadas para ajudar a impulsionar o seu negócio. Para consultar a programação disponível em seu estado, entre em contato pelo telefone 0800 570 0800.

Confira as principais opções de orientação empresarial e capacitações oferecidas pelo Sebrae:

Cursos online e gratuitos - <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline>

Para desenvolver o comportamento empreendedor

Empretec - Metodologia da Organização das Nações Unidas (ONU) que proporciona o amadurecimento de características empreendedoras, aumentando a competitividade e as chances de permanência no mercado: <http://goo.gl/SD5GQ9>

Para quem quer começar o próprio negócio

As soluções abaixo são úteis para quem quer iniciar um negócio. Pessoas que não possuem negócio próprio, mas que querem estruturar uma empresa. Ou pessoas que tem experiência em trabalhar por conta própria e querem se formalizar.

Plano de Negócios - O plano irá orientá-lo na busca de informações detalhadas sobre o ramo, os produtos e os serviços a serem oferecidos, além de clientes, concorrentes, fornecedores e pontos fortes e fracos, construindo a viabilidade da ideia e na gestão da empresa: <http://goo.gl/odLojT>

Para quem quer inovar

Ferramenta Canvas online e gratuita - A metodologia Canvas ajuda o empreendedor a identificar como pode se diferenciar e inovar no mercado: <https://www.sebraecanvas.com/#/>

Sebraetec - O Programa Sebraetec oferece serviços especializados e customizados para implantar soluções em sete áreas de inovação: <http://goo.gl/kO3Wiy>

ALI - O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um acordo de cooperação técnica com o CNPq, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte: <http://goo.gl/3kMRUh>

28. Sites Úteis

[null <https://www.odentistadigital.com/>]

[null <http://bvsmms.saude.gov.br/>]

[null <https://www.ans.gov.br/>]

[null <http://www.saude.gov.br/>]

[null <http://portal.anvisa.gov.br/>]

[null <http://www.planalto.gov.br/>]

[null <https://bis.sebrae.com.br/>]

[null <https://www.contabeis.com.br/>]

[null <http://cfo.org.br/>]

[null <https://cfa.org.br/>]

[null <https://www.ibge.gov.br/>]

[null <http://www.redesim.gov.br/>]

