

Empreendendo Sorrisos: O Caso Sorridents Franchising “Uma Opção de Vida”

Andrea van Herk – andreaherk@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Huberth Alexandre da Rocha Júnior - huberthjr@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Mateus Alves do Nascimento - mateusalves@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Rafael Silva Guerreiro - guerreiro@fagen.ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Renata Rodrigues Daher Paulo - renata@fagen.ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Área temática: Gestão da Inovação e Empreendedorismo

Resumo

O caso descreve a trajetória profissional de Carla Sarni, odontóloga e empreendedora, que alcançou, por meio do sistema de *franchising*, a consolidação da Sorridents, empresa referência em tratamento odontológico pela entrega de valor superior ao paciente, reconhecida nacionalmente no setor de saúde e bem-estar bucal. A decisão de reinvestir todo o lucro na própria clínica, logo no início de seu caminho empreendedor, buscando a modernização de suas instalações e a ampliação do número de consultórios, além de outros fatores humanos, permitiu que se criasse um conceito moderno e ampliado de negócio – qualidade, conforto, conveniência e preço justo. A persistência da empreendedora e a escolha do público-alvo foram outras questões que se destacaram na idealização do negócio. A receita foi acertada, desde o início do empreendimento o volume de clientes vem aumentando consideravelmente, tanto que dentistas parceiros passaram a manifestar interesse em abrir outras unidades similares tornando-se sócios da empresa. Assim, o sistema de franquias não se tratava apenas de abrir uma clínica similar no que se refere à infraestrutura, mas de replicar o conceito e o modelo de negócio, aliado à marca Sorridents. Neste sentido, o objetivo deste estudo é discutir aspectos sobre empreendedorismo, tendo como contextualização o *franchising* na odontologia, bem como os de expansão e posicionamento do negócio. Outros pontos relevantes perpassam pelas características das clínicas franqueadas, tais como os serviços oferecidos, destaques da equipe colaboradora, especialmente, os dentistas. Como problematização, importante se faz perceber que, mesmo com todas as características favoráveis ao negócio, tais como, crescimento do número de clientes; aumento do ticket médio por cliente; valores voltados à prática da responsabilidade social, a empresa ainda não alcançou ótimos patamares de expansão em outros estados brasileiros, ou seja, 83% das clínicas franqueadas estão concentradas no estado de São Paulo, principalmente, na capital paulistana.

Palavras-chave: Empreendedorismo; *Franchising*; Gestão em Odontologia.

1. Contextualização

O caso descreve a trajetória profissional de Carla Sarni, odontóloga e empreendedora, que alcançou, por meio do sistema de *franchising*, a consolidação de um negócio – a Sorridents – como franquia reconhecida nacionalmente no setor de saúde e bem-estar bucal.

No início do seu caminho empreendedor, a decisão de reinvestir todo o lucro na primeira clínica, no formato de negócio desejado por Carla, buscando, com isso, a modernização de suas instalações, a ampliação do número de consultórios, lhe permitiu convidar colegas de outras especialidades para atuarem, como parceiros, em seu negócio.

A persistência da empreendedora e a escolha do público-alvo foram pontos chave para que o empreendimento chegasse ao patamar alcançado. A receita de apostar na qualidade, conforto, conveniência e preço justo foi tão acertada, que, ao ver o volume de clientes aumentando a cada dia, os dentistas parceiros começaram a manifestar interesse em abrir outras unidades similares, tornando-se sócios da empresa.

O negócio foi idealizado para atender um público em ascensão econômica, que vem de uma parcela da população, cujo poder aquisitivo tem aumentando com o passar do tempo, e que buscam serviços de qualidade e credibilidade no mercado.

A proposta do sistema de franquias não se tratava apenas de abrir uma clínica similar no que se refere à infraestrutura, mas de replicar o conceito e o modelo de negócio, aliado à marca Sorridents. Neste sentido, o objetivo deste estudo é discutir aspectos sobre empreendedorismo, tendo como contextualização o *franchising* na odontologia, bem como os de expansão e posicionamento do negócio.

Outros fatores se tornam relevantes no decorrer do caso, tais como as características das clínicas franqueadas, os serviços oferecidos, perfil da equipe colaboradora, especialmente, os profissionais dentistas.

No entanto, apesar do real crescimento do negócio, em termos de número de pacientes e ticket médio por cliente (valor médio consumido – por cliente – comparativamente ao total de vendas em determinado período), projetos de responsabilidade social empresarial, a empresa ainda não alcançou ótimos patamares de expansão em outros estados brasileiros, ficando concentrada em número de franqueados (83% das clínicas) no estado de São Paulo, principalmente, na capital paulistana.

Parte 1 – O caso

Sua história de vida explica o conceito do seu negócio

Carla Sarni nasceu em uma pequena cidade do interior do Estado de São Paulo, próxima a Ribeirão Preto, chamada Pitangueiras. Seu pai era motorista de ônibus e sua mãe cabeleireira. Como a maioria dos jovens de sua cidade e devido às condições sociais em que vivia, a então adolescente Carla tinha como singular alternativa cursar Pedagogia e ser professora, pois, naquela época, era o único curso superior gratuito em Pitangueiras.

Em uma conversa informal com um primo, surgiu a sugestão para inscrever-se no vestibular para o curso de odontologia. Naquele momento, parecia algo impossível para ela. Porém, sem muita expectativa, Carla decidiu inscrever-se no vestibular de Odontologia nas cidades mineiras de Uberaba e Alfenas, onde foi aprovada no vestibular.

Ciente de sua situação, a alegria da aprovação, em pouco tempo, deu lugar à preocupação de como se manter financeiramente em outra cidade e ainda ter que arcar com o custo das mensalidades do curso?

Ela conversou com sua mãe e argumentou que faria uma experiência por seis meses e que, se não desse certo, abandonaria o curso e voltaria para Pitangueiras. Mas, e para se manter, como faria? Foi quando Carla concluiu que teria que viabilizar sua ida e permanência em Alfenas, vendendo produtos na universidade, para que, com o lucro auferido, pudesse pagar as mensalidades do curso e arcar com suas despesas pessoais.

Dessa forma, ao longo dos cinco anos de estudo, tornou-se conhecida por vender desde bombons de leite em pó até roupas de uma loja que sua mãe abrira na sua cidade de origem. Ela fornecia as mercadorias, Carla vendia, pagava o preço de custo e ficava com o lucro advindo das vendas. Na época, a jovem estudante sequer pensava que essa experiência na área de vendas seria fundamental para o sucesso de seu futuro negócio.

Os primeiros passos e o modelo de negócio

Ainda no curso de Odontologia, mais precisamente no período destinado ao estágio supervisionado, Carla começou a descobrir a sua vocação. Na instituição onde se graduou, havia convênios para atenção odontológica na zona rural e foi no período em que atendeu as famílias carentes nos sítios e fazendas do Sul de Minas, que brotou, em sua mente, a ideia que vem norteando suas ações desde então.

Como ela mesma diz: “[...] na época eu tinha a ideia de ter um consultório somente onde eu pudesse dar para as pessoas um atendimento totalmente humanizado, com material de primeiríssima linha, não resto e porcaria (material de segunda linha), por um preço justo. Onde as pessoas pudessem ter dignidade em fazer um tratamento odontológico. Em poder fazer uma restauração que perdurasse, que durasse por muitos e muitos anos, e não somente um tapa buraco, um serviço meia-boca ali”.

Com esse pensamento, a recém-formada Carla Sarni, mudou-se para a casa de um tio em São Paulo, a fim de buscar uma oportunidade no mercado de trabalho e especializar-se em buco-maxilo-facial, especialidade odontológica responsável por estudar e realizar tratamentos relacionados aos dentes e ossos da região facial. Atuou em dois consultórios, que, segundo ela, não vinham ao encontro de suas expectativas, pois um tinha uma infraestrutura deficiente e objetivava apenas o lucro, o que Carla discordava, pois, para ela o dinheiro não é o fim, mas a consequência de um trabalho bem feito. No segundo consultório, também não se adaptou, pois o proprietário atuava focado em atender a convênios odontológicos e, em decorrência disto, a morosidade imperava e o trabalho não surtia efeito.

Devido a essas duas experiências profissionais, a dentista Carla Sarni buscou uma terceira alternativa, começou a atuar em um consultório odontológico, situado na zona leste da capital do Estado de São Paulo, cujo proprietário não era odontólogo e permitiu-lhe gerir o consultório. A partir de então, começava a vislumbrar a odontologia que defendia, fruto da combinação de três fatores-chave: atendimento humanizado, com material de alta qualidade e preço justo.

Essa combinação, segundo Carla, foi o que lhe garantiu, após seis meses de atuação, construir uma base sólida de clientes, que gerava grande demanda pelos seus serviços. Tal concepção permitiu manter clientes atuais e melhorar o relacionamento com eles, concepção além da ideia de obter somente a lucratividade.

Da liberdade para a libertação

A liberdade de atuação nesse consultório foi fundamental para a germinação da empreendedora, pois, ao longo de sua gestão, conheceu, em uma empresa de terceiros, o que é, de fato, ser dono do seu próprio negócio. Esse conhecimento, adquirido em pouco mais de

seis meses de atuação, fez com que Carla tomasse mais uma decisão acertada em sua vida: a aquisição do consultório de seu antigo proprietário.

E foi esse consultório, em um prédio de dois pisos, em cima de uma padaria, na zona leste de São Paulo, o embrião da maior rede de clínicas odontológicas da América Latina. Durante os três primeiros anos de atuação, a dentista Carla Sarni, agora, proprietária do seu consultório, foi adquirindo uma visão melhor do que é ser gestora de uma empresa, evidenciada pelo fato de que, mesmo sem saber, ao escolher essa profissão, a reboque, escolhem ser empresários.

Também, ao longo desse período, outro fato marcou o início da sua trajetória empreendedora, a decisão de reinvestir todo o lucro, advindo da sua atuação, na própria clínica, buscando, com isso, a modernização de suas instalações, a ampliação do número de consultórios, o que lhe permitiu convidar colegas de outras especialidades para atuarem, como parceiros, em sua clínica.

Tal atitude de Carla vislumbra que o empreendedor é uma pessoa que busca abrir seu próprio negócio, mas, acima de tudo, aquela pessoa que foca todos os seus esforços em assumir riscos e inovar continuamente. Nessa percepção, a crença no seu modelo de negócio era tão grande que, após três anos de atuação, a empreendedora e odontóloga ergueu na Vila Cisneros, na mesma zona leste de São Paulo, uma moderna clínica odontológica, a primeira unidade modelo da atual Sorridents.

A replicação do modelo

Essa nova clínica foi um marco na consolidação da Sorridents, pois era uma nova proposta, em função do conceito adotado para a localização e o público atendido e também do ponto de vista da gestão do negócio. A receita foi tão acertada, que, ao ver o volume de clientes aumentando a cada dia, os dentistas parceiros começaram a manifestar interesse em abrir outras unidades similares, tornando-se sócios da empresa.

Nesse sentido, a partir da segmentação de mercado, era chegado o momento da empresa se posicionar perante a fração escolhida, o que foi justamente a atitude da Sorridents. Esses dois componentes conjugados foram estimuladores para um ótimo desempenho organizacional. Em outras palavras, para os profissionais parceiros, não se tratava apenas de abrir uma clínica similar no que se refere à infraestrutura, mas de replicar o conceito e o modelo de negócio, aliado à marca Sorridents, que passou a ser uma referência em entrega de valor superior ao paciente.

Dessa forma, a Dra. Carla Sarni começou a expandir seu negócio, sendo que, após dez anos de atuação, em 2005, figurava como sócia em 23 clínicas na Grande São Paulo. Nessa mesma época, ela já havia convencido seu marido a exonerar-se do Exército Brasileiro, onde tinha uma sólida carreira, para cursar odontologia no período noturno e trabalhar na gestão das clínicas durante o dia.

Ao atingir essa marca de 23 clínicas, o casal Carla e Cleber enxergou mais uma grande oportunidade, que foi a formatação do sistema de franquias que, mais tarde, viria a ser a Sorridents *Franchising*. Estudos mostram que o sucesso de um empreendedor está diretamente relacionado ao conhecimento do mercado e à estratégia de vendas; enquanto que o fracasso costuma estar associado às falhas gerenciais na condução do negócio.

Assim, após um ano dedicado ao estudo dos formatos de franquias, em 2007 o Dr. Cleber Soares estava com o modelo do sistema de franquias Sorridents pronto para entrar em operação.

Por dentro de uma Clínica Sorridents

Como todo sistema de franquias, a *Sorridents Franchising* tem a padronização da infraestrutura e dos serviços como fator preponderante no modelo de negócio. Apesar de tamanhos diferentes, em decorrência de diversos fatores, as clínicas *Sorridents* possuem características que são próprias do sistema formatado.

Uma clínica padrão no formato de franquia deve ter aproximadamente duzentos metros quadrados, com no mínimo quatro consultórios em funcionamento, para atender a todas as especialidades odontológicas, recepção, sala de atendimento, espaço *KIDS* (destinado às crianças enquanto aguardam seus pais serem atendidos), banheiros (masculino, feminino, para portadores de necessidades especiais e para os colaboradores), escritório para o franqueado e sala de esterilização e expurgo.

Além da infraestrutura física, um diferencial das clínicas *Sorridents* é o fato de ofertarem o *mix* completo de serviços odontológicos, atendendo desde a pediatria até a geriatria. Seu carro chefe é a ortodontia, que representa 30% do seu faturamento, seguido por implantes e restaurações, sendo que os demais serviços diluem-se de forma complementar no faturamento da empresa.

Assim, o *mix* de uma clínica *Sorridents* é composto por:

1. Endodontia;
2. Implantodontia;
3. Odontogeriatria;
4. Odontologia preventiva;
5. Odontopediatria;
6. Ortodontia;
7. Prótese dentária.

No que concerne à equipe de trabalho, exceto os dentistas, uma clínica deve ter, no mínimo, seis e, no máximo, quinze colaboradores, sendo que a média é de dez colaboradores. Essas pessoas atuam nas áreas de limpeza, esterilização, gerência, comercial e negociação. E esta última tem uma função de suma importância para o negócio, a negociação das condições comerciais entre o dentista e o paciente, adequando a capacidade de pagamento do cliente ao serviço a ser prestado.

Em uma clínica de pequeno porte, com equipe formada por seis colaboradores e faturamento em torno de R\$ 60 mil/mês, a distribuição dos colaboradores se dá da seguinte forma:

- Um colaborador para serviços gerais e limpeza;
- Um colaborador para atuar nos setores de esterilização e expurgo, sendo a esterilização destinada à biossegurança e o expurgo ao descarte de material já utilizado;
- Duas secretárias que são responsáveis por, além das atividades normais de atendimento telefônico, marcação de consultas e recepção de pacientes, fazer o acompanhamento da periodicidade do cliente e a alimentação do sistema de gestão próprio da *Sorridents Franchising*;
- Um gerente, responsável por administrar a clínica nos aspectos fundamentais da gestão do negócio, tais como a compra de insumos, gestão de pessoas, contábil, tributária e relacionamento com clientes em condições especiais.

No que tange aos dentistas, em uma clínica *Sorridents*, dependendo do porte, podem atuar entre oito e vinte e cinco odontólogos. Esses profissionais não são empregados da empresa, mas parceiros, que têm seu ganho calculado com base em um percentual sobre o valor bruto do serviço prestado. Para atuar como parceiro em uma clínica *Sorridents* exige-se do dentista,

no mínimo, uma atualização na especialidade de seu interesse, mas, preferencialmente, especialização na área de atuação.

Como os dentistas são parceiros, eles têm liberdade para atuar em outras clínicas, podendo, muitas vezes, atender três dias da semana em uma clínica Sorridents e outros dois dias em outra clínica, que pode ser da rede Sorridents ou um consultório de sua propriedade.

Assim, como é de praxe nesse segmento, aqueles dentistas que trabalham com um auxiliar de consultório dentário (normalmente, os ortodontistas e os especialistas em cirurgia e implante) costumam trazer consigo esse profissional. Portanto, o auxiliar de consultório dentário tem vínculo empregatício com o dentista, pois o acompanha em todos locais onde atua, e não com a Sorridents.

Conhecendo o cliente Sorridents

Em sua essência, a Sorridents é a personificação de sua fundadora. O negócio foi idealizado para atender um público em ascensão econômica, que vem de uma parcela da população, cujo poder aquisitivo tem aumentando com o passar do tempo, e que buscam serviços de qualidade e credibilidade no mercado.

A fundadora explica qual é o perfil desse cliente: “[...] São pessoas que um dia foram da classe C, têm cultura do C, têm essência do C, mas têm bolso de A. São pessoas que gostam de coisa boa, com preço justo”.

Na visão da empreendedora, um cliente Sorridents busca a empresa em função do que ela denomina como os quatro pilares do seu negócio, que são:

- Qualidade: Calçada no alto padrão do material utilizado e da modernidade dos equipamentos;
- Conforto: Fruto da infraestrutura física e do atendimento “humanizado”;
- Conveniência: Pelo fato de encontrar todas as especialidades em um só lugar e da proximidade da clínica com sua casa ou trabalho;
- Preço Justo: Em consequência das condições comerciais que a empresa pratica, especialmente o parcelamento próprio, sem juros, em até doze vezes no cartão de crédito, pois muitos clientes não conseguem, por meios próprios, viabilizar esse financiamento.

Esses pilares foram fundamentais para que, nos últimos seis anos, a taxa de conversão de clientes da Sorridents saltasse de 32% para 50%, bem como o valor do ticket-médio, que, embora não revelado, aumentasse substancialmente. Esse crescimento do ticket-médio, de acordo com a gestora, não é fruto de aumento do preço dos serviços, mas da ampliação de serviços por cliente, já que os pacientes estão mais conscientes da importância de sua saúde bucal. Essa situação ficou evidente na fala da presidente da rede, ao explicar que “[...] Hoje o pai não quer para filho o mesmo que ele teve para a boca dele, e eles também fazem tratamentos muito mais completos”.

A proximidade com o cliente é um fator chave para o sucesso do negócio. Assim, o monitoramento da periodicidade de vistas é cuidadosamente acompanhado pela gerência da clínica, sendo que, a cada seis meses, o paciente é lembrado sobre a importância de fazer a limpeza dos dentes e, conseqüentemente, a manutenção preventiva.

O Instituto Sorridents

Considerado o braço social da Sorridents *Franchising*, o Instituto Sorridents, tem como missão: “promover a saúde bucal preventiva e corretiva, por meio de ações educativas, informativas, sociais e sustentáveis e pelo exercício da odontologia com excelência”. Seus

valores são a “solidariedade, fraternidade, respeito, ética e compromisso com a qualidade de vida da população menos favorecida”, sendo sua atuação nas seguintes áreas:

- Promoção da saúde;
- Promoção da educação;
- Promoção da cultura;
- Promoção da integração social;
- Promoção do desenvolvimento humano.

Dentre os principais projetos de responsabilidade social, destacam-se:

- O “Sorr imóvel”, um veículo totalmente adaptado com equipamentos odontológicos, ou seja, um consultório móvel, que participa de eventos sociais, nos bairros da capital paulistana e em diversas cidades do interior de São Paulo, possibilitando a realização de avaliações em pessoas com pouco acesso ao dentista, ministrando palestras, levando orientação e saúde bucal para a comunidade;
- O “Adote uma criança”, que tem como objetivo adotar crianças com necessidades de tratamentos odontológicos, pois muitos dentistas parceiros estão engajados nessa questão social, oferecendo seus serviços em diversas clínicas da rede.

Reconhecimento da sociedade

Esse modelo de negócio, nos últimos anos, tem agraciado a *Sorridents Franchising* com diversos prêmios desde 2008, tais como:

- Em 2011: ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, Selo de Excelência em *Franchising*, um reconhecimento que é dado a apenas 5% das franquias brasileiras;
- Em 2012: 2º lugar ABF/AFRAS – Associação Brasileira de *Franchising* / Associação Franquia Solidária, destaque em responsabilidade social;
- Em 2012: 1º lugar PEGN – Pequenas Empresas & Grandes Negócios, melhor franquia no segmento saúde e bem estar;
- Em 2012: ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, Selo de Excelência em *Franchising*, um reconhecimento que é dado a apenas 5% das franquias brasileiras;
- Em 2013: 1º lugar PEGN – Pequenas Empresas & Grandes Negócios, melhor franquia no segmento saúde e bem estar.

Visão geral da Sorridents Franchising

Transcorridos, praticamente, vinte anos desde a abertura da primeira clínica com a marca Sorridents, hoje o sistema de franquias denominado Sorridents *Franchising* atua em dezesseis estados brasileiros, além do Distrito Federal, por meio de 154 unidades em operação e 34 em fase pré-operacional, totalizando 188 franqueados.

Para o funcionamento dessa estrutura, o sistema Sorridents conta com a atuação de 1860 dentistas e mais uma equipe formada por 1157 colaboradores, que, juntos, realizam, mensalmente, acima de 60 mil procedimentos.

Apesar de atuar em quase todos os estados da federação, é notória a concentração, em torno de 83%, no número de clínicas no Estado de São Paulo, mais precisamente, na região metropolitana da capital desse Estado, como é mostrado na tabela 1:

Tabela 1 – Concentração das clínicas Sorridents *Franchising* por região.

Unidade Federativa	Número de clínicas em fase operacional	Número de clínicas em fase pré-operacional	Total
Distrito Federal	2	0	2
Alagoas	1	0	1

Amazonas	1	0	1
Bahia	3	1	4
Ceará	2	0	2
Espírito Santo	4	1	5
Goiás	1	0	1
Maranhão	0	1	1
Mato Grosso do Sul	0	1	1
Minas Gerais	1	0	1
Pará	1	0	1
Paraíba	1	0	1
Rio de Janeiro	6	0	6
Rio Grande do Norte	2	1	3
Rio Grande do Sul	1	0	1
São Paulo	128	28	156
Sergipe	0	1	1
Total	154	34	188

Fonte: Sorridents *Franchising* (2014).

Para atingir esse patamar, a empresa teve uma evolução substancial, no decorrer dos últimos cinco anos, no número de franquias em operação, conforme figura 1 a seguir:

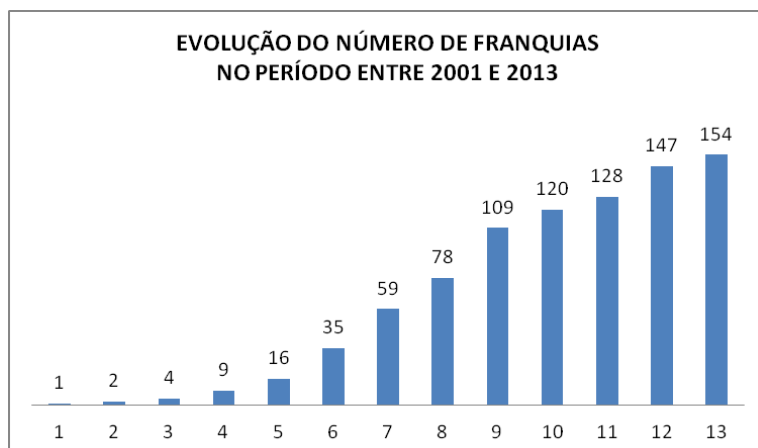


Figura 1 – Evolução do número de franquias no período entre 2001 e 2013. Fonte: Sorridents *Franchising* (2014).

Paralelo à essa evolução no número de clínicas em funcionamento, houve o crescimento significativo na quantidade de clientes atendidos, nos últimos cinco anos, representado pela figura 2 a seguir:

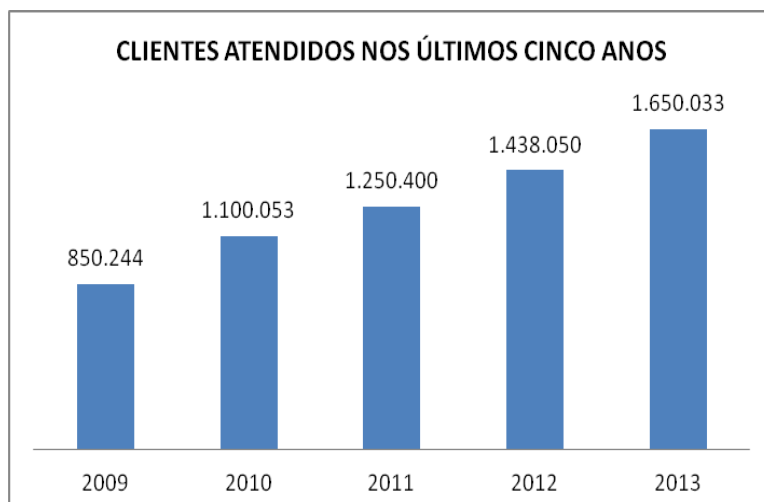


Figura 2 – Clientes atendidos nos últimos cinco anos. Fonte: Sorridents *Franchising* (2014).

O volume de procedimentos realizados mensalmente, proveniente da evolução do número de franquias e, conseqüentemente, do crescimento na quantidade de clientes atendidos, permitiu que a Sorridents se tornasse altamente competitiva na negociação junto aos seus fornecedores, o que se reflete na forma como define sua política de precificação.

Em suma, o foco é ganhar na quantidade e não por unidade produzida, o que demanda controle muito maior da operação, especialmente no que se refere à gestão de custos, pois as margens de lucro são menores em cada procedimento, embora o volume de procedimentos seja maior do que em uma clínica independente.

Um dos grandes desafios da Sorridents é o fato de trabalhar com produtos intangíveis e de a demanda, muitas vezes, ser indesejada, exceto no que se refere aos tratamentos estéticos. Além disso, o Brasil ainda é um dos únicos países latino-americanos cujo Código de Ética do Profissional de Odontologia limita, substancialmente, as formas de divulgação do seu negócio. Por isso, a adoção de tecnologias de ponta têm sido uma aliada no processo de conscientização dos pacientes sobre a importância de um tratamento completo.

Dessa forma, a Sorridents utiliza como forma de “tangibilizar” seus serviços e divulgar sua atuação, por exemplo, câmeras intraorais (que permitem ao paciente visualizar com precisão as explicações do dentista em relação aos malefícios de um tratamento superficial e os benefícios de um tratamento adequado), atlas odontológico, vídeos instrutivos em redes sociais e o “Sorrinews”, um informativo mensal, produzido pela franqueadora e distribuído pelos franqueados na sua região de abrangência.

Todas essas ações, de acordo com a presidente do Grupo Sorridents, têm contribuído para o fortalecimento da marca, principal atributo na captação de clientes.

De acordo com a presidente do grupo, para se tornar um franqueado Sorridents, alguns pré-requisitos são necessários:

- Afinidade com o produto e a marca;
- Vontade de empreender: é importante ter consciência desse desejo e saber dos riscos envolvidos;
- Capacidade financeira: toda e qualquer franquia exigirá investimento inicial e capital de giro para operar o negócio;
- Habilidade de lidar com as pessoas: os negócios são exercidos pelas pessoas, que atendem clientes;
- Dedicção integral ou parcial ao negócio;
- Capacidade de seguir regras.

Em média, uma franquia Sorridents fatura R\$ 100 mil mensais e demanda o investimento em torno de R\$ 350 mil e R\$ 400 mil, distribuídos da seguinte forma:

- R\$ 65.000,00 para taxa de franquia;
- R\$ 125.000,00 em obras para adaptação das instalações;
- R\$ 50.000,00 destinados ao capital de giro;
- R\$ 120.000,00 em equipamentos.

Ademais, são cobrados sobre o faturamento mensal, 6% destinados aos *royalties* e 2% para investimentos em comunicação. Normalmente, o tempo de retorno do capital investido se dá entre 24 e 36 meses. Para viabilizá-lo junto ao franqueado, a franqueadora tem como principais parceiros o Banco do Brasil e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

Novos desafios

Com base no exposto até o momento, alguns pontos favoráveis do negócio podem ser considerados, o que, dentre outros, vale destacar: serviços de qualidade a preços justos e compatíveis com o público-alvo; valores organizacionais em consonância com o mercado em ascensão e; política de expansão baseado no conceito do *franchising*.

Tais fatores positivos levaram ao crescimento tanto do número de clientes, quanto ao aumento do ticket-médio por cliente, os quais vêm se conscientizando cada vez mais da importância de uma saúde bucal de qualidade.

Dentre os pontos desfavoráveis, relaciona-se que o potencial de expansão do negócio é grande, no entanto a significativa maioria das clínicas se concentra no estado de São Paulo. Pensando nisso, como a Sorridents poderia buscar a expansão do negócio para outros estados do país? Que ações estratégicas poderiam fazer parte dessa política de expansão? Como conseguir bons parceiros e/ou conscientizar mais profissionais dentistas a fazer parte dessa equipe?

Assim sendo, como Carla Sarni poderia resolver esses gargalos de expansão, considerando que seu negócio está em franco crescimento?

Parte II – Notas de Ensino

1 Resumo do caso

O caso descreve a trajetória profissional de Carla Sarni, odontóloga e empreendedora, que alcançou, por meio do sistema de *franchising*, a consolidação da Sorridents, empresa referência em tratamento odontológico pela entrega de valor superior ao paciente, reconhecida nacionalmente no setor de saúde e bem-estar bucal. A decisão de reinvestir todo o lucro na própria clínica, logo no início de seu caminho empreendedor, buscando a modernização de suas instalações e a ampliação do número de consultórios, além de outros fatores humanos, permitiu que se criasse um conceito moderno e ampliado de negócio – qualidade, conforto, conveniência e preço justo. A persistência da empreendedora e a escolha do público-alvo foram outras questões que se destacaram na idealização do negócio. A receita foi acertada, desde o início do empreendimento o volume de clientes vem aumentando consideravelmente, tanto que dentistas parceiros passaram a manifestar interesse em abrir outras unidades similares tornando-se sócios da empresa. Assim, o sistema de franquias não se tratava apenas de abrir uma clínica similar no que se refere à infraestrutura, mas de replicar o conceito e o modelo de negócio, aliado à marca Sorridents. Neste sentido, o objetivo deste estudo é discutir aspectos sobre empreendedorismo, tendo como contextualização o *franchising* na odontologia, bem como os de expansão e posicionamento do negócio. Outros pontos relevantes perpassam pelas características das clínicas franqueadas, tais como os serviços oferecidos, destaques da equipe colaboradora, especialmente, os dentistas. Como problematização, importante se faz perceber que, mesmo com todas as características favoráveis ao negócio, tais como, crescimento do número de clientes; aumento do ticket médio por cliente; valores voltados à prática da responsabilidade social, a empresa ainda não alcançou ótimos patamares de expansão em outros estados brasileiros, ou seja, 83% das clínicas franqueadas estão concentradas no estado de São Paulo, principalmente, na capital paulistana.

Palavras-chave: Empreendedorismo; *Franchising*; Gestão em Odontologia.

2 Fontes dos dados

O caso relata uma situação real, pesquisada em fevereiro de 2014, por meio de entrevista com a fundadora e franqueadora da Sorridents, publicações na imprensa e sítio virtual da empresa.

3 Objetivos educacionais

O caso tem como objetivo educacional discutir conceitos inerentes a empreendedorismo e marketing, tendo como foco a criação e a expansão da Sorridents, tomando por base os fundamentos do *franchising*, a correta segmentação e o posicionamento do negócio.

Espera-se que o estudante, ao final da atividade, compreenda o conceito de empreendedorismo, bem como saiba aplicá-lo ao contexto do *franchising*, assim como relacioná-lo à aplicação do *mix* de marketing para o negócio Sorridents.

4 Alternativas para a análise do caso

Sugere-se a utilização, em cursos de graduação e pós-graduação, nas áreas de conhecimento que envolvam empreendedorismo, estratégia de marketing, gestão em odontologia, dentre outras voltadas à administração de um negócio.

Na análise sobre o caso, é importante que o professor exponha conteúdos, como: empreendedorismo, estratégias competitivas, *franchising*, análise do ambiente interno e externo da empresa (SWOT), a busca de parceiros estratégicos, dentre outros.

Para a resolução das questões é necessário que o estudante, primeiramente, leia e interprete o texto, individualmente, e de posse da literatura que dará sustentação nas respostas. Posteriormente, a fim de enriquecer o conhecimento, é interessante que os discentes discutam o caso em grupos e façam colocações que incitem respostas mais abrangentes.

Para finalizar, são sugeridas duas situações: (1) os discentes apresentam uma única resposta, por grupo, para cada questão; (2) o docente conduz uma discussão geral em plenário, atentando para que todos participem da sessão.

5 Questões para a discussão do caso em sala de aula

- a) Faça uma análise SWOT (Forças/Fraquezas e Ameaças/Oportunidades) da empresa Sorridents.
- b) Que ações estratégicas poderiam alavancar uma política de expansão, ou seja, se tornar conhecida por clientes, em outros estados da Federação? (Considere o Código de Ética do profissional de odontologia, que restringe as formas de divulgação do negócio).
- c) Pensando na gama de profissionais dentistas presente em outros estados, como a empreendedora Carla Sarni poderia captar bons parceiros e/ou conscientizar mais odontólogos a fazer parte de sua equipe?
- d) Faça uma proposta de plano de ação para a Sorridents resolver esses gargalos de expansão, considerando os pontos positivos (crescimento) e as oportunidades (maior conscientização das pessoas por qualidade em saúde bucal; aumento de projetos em responsabilidade social empresarial).
- e) Como os franqueados podem maximizar o uso das salas de espera das clínicas (equipadas com aparelhos de televisão que veiculam os vídeos educativos), para elevar a conscientização dos pacientes e, conseqüentemente, a aquisição de tratamentos mais completos?

Orientações ao professor:

São sugeridas ao professor duas situações:

- Os discentes se reúnem em grupos para discussões sobre cada questão apresentada;
- Cada grupo apresenta uma única resposta para cada questão;
- O docente conduz uma discussão geral em plenário, atentando para que todos participem da sessão.

É interessante atentar para as seguintes características em cada questão:

- a) Analisar do ambiente externo *versus* ambiente interno da empresa;
- b) Discutir a ferramenta “*mix* de marketing” ou 4P’s;
- c) Abordar estratégias de promoção dentro do “*mix* de marketing” para os *stakeholders* no ambiente externo;
- d) Planejar uma estrutura simplificada de plano de negócio;
- e) Avaliar estratégias de promoção dentro do “*mix* de marketing” para clientes no ambiente interno.

6 Bibliografia recomendada para fundamentar a análise do caso

- ABDALLAH, A. A vendedora de sorrisos. **Revista Época Negócios**. São Paulo, junho. 2013.
- ALLEGRETTI, F. Oi Brasil, estamos aqui! **Revista Veja**. São Paulo, janeiro. 2014
<<http://www.sorridents.com.br/>> Acesso em: 28 fev 2014.
- DEGEN, R. J. **O Empreendedor**: Empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson, 2009.
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Resultados sobre rendimentos**. Censo 2010, 2010. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/rendimentos_preliminares/default_rendimentos_preliminares.shtm> Acesso em: 26 mai 2014.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2013.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para Empreendedores**. São Paulo: Pearson, 2011.
- MODAFFORE, P. M; FIGUEIREDO FILHO, B. M.. **Capacitação em Administração e Marketing na Odontologia**. São Paulo: Icone, 2010.

Indicações bibliográficas

- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Elsevier, 2008.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C.A. **Administração de Produção e de Operações**: manufatura e serviços, uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo: Campus Elsevier, 2007.
- SATO, F. R. L. **Orientação Profissional em Odontologia**: Aspectos de Administração, Marketing e Legislação para o Cirurgião Dentista. São Paulo: Revinter, 2007.