

Construindo sorrisos: um caso de franchising de atendimento odontológico

Bruno de Sousa Melo – bs.melo@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Danilo Coelho Pereira – danilopcoelho@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Davisson Alves Pereira – davissoncaneda@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Rafael Silva Guerreiro – guerreiro@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Vérica Marconi Freitas de Paula – verica@terra.com.br

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área temática: Gestão da Inovação e Empreendedorismo

RESUMO

O objetivo deste caso é apresentar uma rede de franquias da área de odontologia, proporcionando diferentes situações relacionadas à gestão que possibilitam a análise crítica do estudante, bem como a aplicação de conceitos oriundos de diferentes áreas do conhecimento da Administração, de maneira interdisciplinar, relacionada ou específica, como Empreendedorismo, Marketing e Operações. O caso implica algumas particularidades, dentre elas: retrata uma organização que presta serviços, o que lhe confere características específicas em relação a outras formas de produção; o seu segmento de atuação, o da saúde, que envolve aspectos físicos, sociais e de regulamentação importantes e específicos; e o desenvolvimento de uma rede de franquias como forma de expansão das atividades. Assim, é apresentado o caso e são propostas algumas formas para a sua utilização, seguidas de suas respectivas questões para discussão sugeridas. É esperado que a utilização deste caso contribua para o enriquecimento da discussão de determinado ou determinados temas e assuntos, proporcionando aos alunos o conhecimento da situação atual de uma empresa, oferecendo alguma vivência da realidade organizacional, fator de grande importância para a formação profissional, notadamente, de gestores. Os dados das pessoas envolvidas e da organização foram alterados para sua preservação, não afetando o conteúdo em análise.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Franquia; Gestão em Odontologia.

1. O caso

1.1 Sorrindo para as oportunidades: as oportunidades deram origem ao modelo de negócio

Tudo começou em 1999, no interior do Estado de São Paulo, quando João¹, Odontólogo, juntamente com seu irmão Paulo¹ e seu primo Augusto¹, ambos Administradores, abriram a primeira clínica de odontologia.

Na ocasião, os sócios já tinham em mente a importância de uma gestão de negócios profissionalizada, pois o mercado de Odontologia começava a mostrar sinais de acirramento da concorrência a partir da próxima década e, conseqüentemente, o tradicional modelo de negócio já dava sinais de saturação, inclusive com a mudança no comportamento do consumidor, que em vez de uma odontologia curativa, passou a buscar uma odontologia de promoção da saúde bucal.

Assim, valendo-se de sua rede de contatos, passados dois anos de experiência com a clínica, no ano de 2001, os sócios tornaram-se consultores no segmento de gestão de clínicas odontológicas e passaram a atuar nas cidades de Franca, Limeira, Uberaba e Uberlândia, o que lhes permitiu vislumbrar a ideia da criação da atual Rede X¹, o que viria a acontecer somente em 2006.

Na época, as ferramentas de gestão utilizadas pelos primos Paulo e Augusto junto aos seus clientes eram consideradas inovadoras no segmento de odontologia e consistiam, principalmente, em adotar procedimentos e indicadores de desempenho comuns em organizações que atuam nos segmentos de varejo e de serviços, para as empresas do segmento odontológico, que também sejam varejistas e prestadoras de serviços.

Dentre essas ferramentas, adotavam técnicas de padronização de produtos, comunicação com o mercado, acompanhamento do volume de atendimento, controle de contas a pagar e a receber, monitorando o índice de inadimplência, dentre outros.

Dessa forma, no ano de 2006, já tendo expertise no segmento, os três sócios iniciaram um sistema de franquias para atender seus clientes sob uma marca única, além de vários serviços integrados. Era o nascimento da atual rede de negócios, especializada em ortodontia, por meio de uma equação que consistia em atendimento de qualidade superior, com foco na classe C, com alto volume de pacientes atendidos, garantindo, assim, produtividade, que gera preço justo e competitivo.

Portanto, o conceito do negócio está em entregar valor superior ao paciente, por meio do equilíbrio perfeito entre o volume de atendimento realizado e a qualidade desse atendimento, aliado à gestão de indicadores de desempenho, tal como o monitoramento constante da desistência do tratamento.

Após seis anos de atuação nesse modelo de negócio, foi percebida a oportunidade de buscar novos caminhos, levando a organização a um sistema de franquias no segmento de ortodontia. Para isso, os fundadores contrataram uma conceituada empresa de consultoria para fazer a reestruturação e o planejamento estratégico do seu negócio, e foi nesse momento, em 2012, que aconteceu a entrada do administrador Daniel¹, que, mais tarde, também viria a ser sócio no negócio.

Nesse período, os aspectos centrais da atuação da consultoria estavam na estruturação de processos para a expansão da rede e uma nova estrutura organizacional, na franqueadora, para

¹ Nomes fictícios

suportar esse crescimento, especialmente no que se relacionava a três grandes áreas de atuação:

- a) Marketing, principalmente estratégia mercadológica e gestão de marca;
- b) Gestão de Pessoas, voltada para treinamento e desenvolvimento de franqueados e seus funcionários; e
- c) Inovação e tecnologia, tanto dos produtos ofertados, quanto da gestão das clínicas.

Nesse projeto de expansão, duas frentes de trabalho foram definidas: fortalecimento das clínicas que já integravam a rede; e a busca de novos franqueados. A razão dessas frentes de atuação estava na relação diretamente existente entre elas e na retroalimentação proveniente de seus resultados, pois a captação de novos parceiros acontecia, em sua maioria, mediante a rede de relacionamento dos franqueados existentes, que, obrigatoriamente, deveriam estar satisfeitos com os resultados, para indicarem novos parceiros. Além disso, um ponto crucial desse negócio é que o aumento da base de franqueados, dentro de um limite estipulado, permite que todos se beneficiem com ganhos de produtividade e com o maior poder de negociação da rede, resultando em uma relação ganha-ganha para todos os envolvidos.

Após quinze anos da fundação da primeira clínica, a Rede X conquistou seu primeiro prêmio relacionado ao sistema de franquias, atingiu a marca de 15 estados atendidos no território nacional, além do Distrito Federal, mediante mais de 70 unidades, que propiciam o atendimento de 70.000 pacientes por ano, por meio de 900 funcionários.

1.2. As oportunidades permitiram transformar uma ideia em realidade

Encontrar o denominador comum entre qualidade e produtividade sempre foi o grande desafio que motivou os fundadores da empresa. Por isso, o entendimento sobre as características peculiares do seu segmento era fundamental para a gestão do negócio.

O ponto de partida para essa análise está na compreensão, por parte de todos os envolvidos, mas, principalmente, pelos dos odontólogos, que uma clínica odontológica é um negócio do segmento de prestação de serviços e que atua no varejo. Como qualquer outro empreendimento que atua nesses mercados, enfrentando os desafios inerentes a esses segmentos, além de estar sujeito a maior regulamentação do que outros negócios, já que o aspecto principal de atuação é a saúde.

Ao analisar esses três segmentos superpostos, o gestor deve considerar o composto mercadológico inerente a eles para sua atuação. Assim, um dos aspectos principais é o fato de que é um negócio, eminentemente, feito por pessoas e para pessoas, residindo aí outro grande desafio em uma rede de franqueados, ou seja, como buscar a padronização em termos de qualidade e a produtividade se, em cada clínica, há pessoas diferentes atuando? Consequentemente, outro desafio é a medição do índice de satisfação do paciente com o tratamento realizado.

Dessa forma, ao perceber, por meio da consultoria, as singularidades do segmento e a forma como os proprietários das clínicas geriam seus negócios, os fundadores começaram a aprimorar e desenvolver ferramentas de gestão focadas para o seu setor específico.

Dentre as diversas ferramentas utilizadas, é possível destacar os aspectos centrais da gestão mercadológica, especialmente, as questões de análise do comportamento do consumidor, segmentação de mercado, diferenciação, posicionamento de mercado, gestão de marca e estratégia de marketing. Na gestão de pessoas, o cerne está no recrutamento e na seleção de franqueados, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento. Já em relação à

gestão de operações e serviços, o foco é na gestão da qualidade e produtividade, bem como em estratégias de localização e arranjo físico, além do estabelecimento de parcerias na cadeia de suprimentos. Por fim, no que concerne à análise de investimentos, estratégias de negociação e gestão do fluxo de caixa.

1.3. Particularidades do negócio

Há, aproximadamente, trezentos anos, o filósofo suíço Roseau (1757)² já dizia que quem quer agradar a todos não agrada a ninguém. Esse pensamento, quando adaptado para a gestão empresarial, tornou-se máxima em marketing e é um dos pontos de partida do negócio em questão: a segmentação de mercado, que permitiu a especialização no segmento de ortodontia. Essa decisão é fundamental para o sucesso do negócio, pois entender o cliente é essencial para atendê-lo.

Na busca desse entendimento, ao contemplar as características do público-alvo, torna-se mais precisa a análise dos papéis e das etapas do processo de compra. Assim, os gestores da Rede constataram que, em 2012, data do último levantamento, o perfil de clientes era formado por 90% dos pacientes com idade entre 11 e 14 anos, 60% do total de clientes do gênero feminino, além de 52% ser proveniente da classe C e 28% da classe D e E. Entretanto, além dos fatores demográficos mencionados, os fatores psicográficos e comportamentais também são de suma importância para a tomada de decisão. Dessa forma, a empresa está ciente de que houve um aumento da preocupação do seu público com estética, com maior atribuição de valor à imagem e à forma como são vistos pela sociedade.

Dentro do processo de busca de oportunidades, outro fator que pesou para a tomada de decisão, no que tange à segmentação adotada, foi o potencial do mercado de ortodontia, pois o brasileiro é um povo que tem muita preocupação com os dentes, seja por motivo de saúde ou estético. Além disso, embora questões mais básicas de saúde bucal (como tratamento para cáries e doenças periodontais) sejam ofertadas na rede pública, a ortodontia não é disponibilizada pelo sistema público.

Apesar de 90% a 95% do faturamento das unidades da rede serem oriundos da ortodontia, entre 5% e 10% do faturamento são provenientes do serviço de clínico geral, podendo, em algumas unidades, chegar até a 20% do faturamento. A oferta desse serviço é considerada como complemento de mix, sendo importante a sua disponibilização, para atender o cliente ou até mesmo para não perder o cliente para a concorrência.

Outra questão interessante é a relevância da comunicação com o mercado, já que este segmento envolvei uma série de restrições, imposta pelo código de ética do Conselho Federal de Odontologia. Dessa forma, o principal canal de comunicação para atração de novos clientes é o buzz marketing, também comumente conhecido como “boca a boca”, daí a importância em construir relações ganha-ganha e fidelizar seus clientes. Embora não seja algo institucionalizado, algumas unidades, por se tratar de um serviço que demanda um diagnóstico anterior de outro profissional da área, geralmente, um clínico geral, buscam estreitar laços com os clínicos da região de atuação como uma forma de atrair pacientes.

Em 2015, a organização buscou uma re-estilização de sua marca, visando transmitir a missão, a visão e os valores da companhia por intermédio dela. Segundo os gestores da empresa, a

² ROUSSEAU, J. J. **O Contrato Social**. In: Oeuvres complètes, tome III. Collection “Pléiade”. Paris: Gallimard, 1757.

nova marca objetiva transmitir ao público um universo de felicidade, de maior alegria e leveza. Assim, o arranjo físico ou leiaute das clínicas deve estar em sintonia com a estratégica organizacional e refletir esse mesmo posicionamento.

Por se tratar de um serviço, portanto, intangível, um excelente leiaute contribui para a construção da identidade da marca e percepção de qualidade por parte dos usuários. É por meio do arranjo físico que muito do que se almeja, em termos de comunicação de marketing, buscando diferenciação e posicionamento de mercado, pode ser alcançado. O processo produtivo é diretamente influenciado pelo arranjo físico das unidades produtivas, e que tem relação direta com a rentabilidade do negócio, pois influencia na produtividade dos profissionais que atuam no local. Além disso, um arranjo físico adequado permite melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho, repercutindo positivamente sobre o resultado do trabalho das pessoas.

Gradativamente, a franqueadora tem trabalhado para que as clínicas existentes sigam o novo padrão e as novas clínicas, obrigatoriamente, devem estar adequadas às exigências de arranjo físico pensadas pela franqueadora.

Para garantir que o leiaute das unidades esteja dentro da conformidade, há um setor específico na franqueadora, que trabalha em conjunto com uma das melhores empresas da área no país, adequando os imóveis às características exigidas, que não se restringem apenas às questões já mencionadas, mas também às exigências legais impostas ao setor, no qual se elaboram projetos arquitetônicos e de interiores, em 3D, para os franqueados. A fim de atender a essas exigências, as clínicas da RedeX são divididas da seguinte forma:

- a) Espaços para a retaguarda, tais como local de trabalho das atendentes, arquivos (atual e morto), fichário e armários, copa, área de convivência, sala da gerência, sala da coordenação e banheiros, vestiários, copa e área de convivência;
- b) Espaços para produção ou clínicos, onde estão os consultórios, bem como quarto escuro, sala de esterilização, raio X e compressor.

Uma clínica padrão tem, aproximadamente, 220 m², com capacidade para três consultórios, com seis cadeiras, podendo atender clínico geral e ortodontia. Todos esses ambientes, desde a fachada, recepção, caixa, espaço para crianças, sala de espera, banheiros, consultórios, ambiente para escovação dos dentes, sala de coordenação, ou seja, os locais frequentados pelo público, devem atender aos preceitos do posicionamento de mercado e do conceito de negócio definidos pela rede. Porém esses preceitos não devem ser negligenciados nas áreas de uso interno dos funcionários, precisam ser vivenciados e internalizados pela equipe de trabalho, pois isso refletirá na qualidade do serviço prestado.

A organização considera que seu diferencial no mercado está baseado em duas frentes distintas e, ao mesmo tempo, sinérgicas, que são: a relação com seus franqueados; e o relacionamento com seus pacientes.

No que tange ao primeiro diferencial, ou seja, a relação com seus franqueados, a proximidade e o suporte oferecido às unidades desde a implantação e cotidianamente, principalmente no suporte à montagem da equipe que trabalhará na clínica e orientação sobre a liderança dessa equipe. O acompanhamento constante, seja por meio de softwares de gestão ou por visitas “in loco”, permite à rede monitorar as potencialidades e fragilidades de cada unidade e compartilhar experiências e melhorias em todo o sistema, gerando ganhos para todos os membros da rede, conforme argumenta o diretor de planejamento e gestão da rede:

Em parcerias existem vantagens tanto para o franqueado, quanto para a franqueadora. No modelo de franquia, para ela ter um gerente, o mesmo sendo renumerado, com que vontade ele tocaria o negócio? Diferente de um franqueado,

que passa a ser um parceiro de negócio. Ele tem que tocar bem o negócio, porque o maior beneficiado no bom trabalho é ele mesmo. Por outro lado, para a franqueadora, para ter as unidades que hoje apresenta, teria que ter um investimento muito pesado (Daniel).

No que concerne ao segundo diferencial, ou seja, o relacionamento com os pacientes, a franqueadora entende que o serviço, por mais que se busque uma padronização, varia de acordo com os profissionais e pacientes, afinal, essa é uma das características do serviço, a variabilidade. Nos últimos anos, houve aumento do consumo em geral pelo público-alvo da rede, que, ciente do seu poder de compra, se tornou mais exigente, inclusive questionando sobre os procedimentos realizados, denotando a importância de explicar detalhadamente a forma como será o tratamento e a relevância do acompanhamento por parte dos pacientes. Isso resulta em um dos principais diferenciais do sistema, que é a forma como o atendimento é realizado, com maior atenção e proximidade do cliente, apesar de a avaliação sobre a qualidade do atendimento ser algo muito peculiar em prestação de serviço.

Uma preocupação dos gestores da rede é o fortalecimento das unidades e não apenas do sistema. Por isso, há o acompanhamento constante aos indicadores de desempenho de cada uma das unidades, buscando monitorá-los constantemente e em tempo real, por meio de um sistema de controle financeiro integrado. A política da organização não está em ser a maior rede do segmento de odontologia, mas em ser a melhor para seus franqueados, pois eles têm clara a importância de buscar ter unidades maiores, ao invés de ter grande quantidade de unidades distribuídas pelo território, porém com baixo faturamento e produtividade.

Dentre os principais indicadores de desempenho das unidades, está o acompanhamento do número de altas dadas aos pacientes. Esse, provavelmente, é o principal indicador, pois o tratamento ortodôntico é algo personalizado e pode variar, em média, entre seis e 24 meses. Nesse período, muitos pacientes desistem do tratamento, por inúmeros motivos, e chegar ao final do tratamento é, realmente, uma vitória que deve ser valorizada, até porque a satisfação com o serviço prometido acontecerá com a conclusão do tratamento, gerando, assim, as indicações, pelos pacientes atuais, para novos clientes. Essa questão da alta é tão valorizada pela rede, que existem ações específicas relacionadas a ela para gerarem expectativa positiva nos demais pacientes por perceberem os resultados alcançados por outras pessoas.

Dentre as limitações enfrentadas pela rede, está a questão da radiologia, pois é uma necessidade para a avaliação do paciente e, dependendo da cidade onde a unidade está localizada, há dificuldade em encontrar empresas prestadoras deste tipo de serviço ou, quando se encontra, o preço é bastante elevado, o que pode restringir o acesso de parte do público-alvo. Para minimizar essa limitação, a empresa busca, constantemente, firmar parceria com clínicas de radiologia local, permitindo condições comerciais mais acessíveis, aliados ao fato de que ambos podem ser fornecedores de clientes para o outro.

Após 10 anos como franqueadora, a empresa enfrenta outro dilema, que normalmente acomete as organizações que são bem-sucedidas em seus empreendimentos, que é o fato de identificarem muito mais oportunidades do que, efetivamente, conseguem aproveitar.

Dentre essas oportunidades, a capacidade de expansão da rede é a mais frequente, pois, com a consolidação e o crescimento da rede, a procura por novas unidades aumentou proporcionalmente.

Desde o início da Rede, em 2006, a abertura de novas unidades se deu calcada em dois pilares, que justificam a distribuição em diversas regiões do país e em um raio de atuação tão grande a partir da sede da companhia:

a) Venda por meio da rede de contatos: valendo-se da indicação de seus próprios franqueados. Há também os casos de franqueados que estão satisfeitos com suas unidades e decidem abrir novas unidades, geralmente, na mesma região e em um raio de atuação próximo da unidade inicial; e

b) Venda por demanda: fruto do fortalecimento da marca, acontece quando profissionais que, ao conhecerem a rede, buscam a franqueadora interessados em abrir uma unidade.

Entretanto, como a política da empresa reside no fato de que não se trata apenas de crescimento por meio de desenvolvimento de mercado, mas, principalmente, por meio do fortalecimento das unidades, tornando-se negócios altamente rentáveis para todos os envolvidos, as estratégias de localização, tanto de microlocalização, quanto de macrolocalização, são condições *sine qua non* para a consecução do planejamento estratégico organizacional.

Apesar de a organização ter ciência da importância das estratégias de localização, ainda não faz uso de nenhum software de geolocalização, a exemplo de outros concorrentes, pois considera que esses sistemas não possuem todos os dados necessários para a tomada de decisão sobre localização de clínicas de ortodontia. Para isto, a empresa tem procurado atuar em duas frentes, que são:

a) Fortalecer sua atuação no Estado de São Paulo, onde já estão quase 40% das unidades; e

b) Desenvolver métodos próprios para definição de localização de novas unidades.

Quando aborda essa definição de métodos próprios, a empresa considera os dados disponibilizados pelo IBGE, em conjunto com dados fornecidos por GPS integrados aos celulares, que mostram hábitos de consumo dos clientes e os inserem num mapa do país, permitindo uma melhor visão da realidade.

Dentre os principais dados a que recorrem para a definição de macrolocalização, estão as características demográficas da população, poder de consumo, características geográficas da região, densidade populacional, intensidade da concorrência, quantidade de profissionais de odontologia naquela região, dentre outros.

Já em relação à microlocalização, a companhia entende que a melhor opção é o conhecimento local pelo próprio franqueado, que, por conhecer muito bem seu público-alvo, sabe suas características, hábitos e como escolher a localização adequada para seu posicionamento de mercado e demais estratégias da rede e do franqueado.

Enfim, o desafio é ponderar todos esses fatores na decisão de microlocalização, mas esse é um trabalho feito em conjunto, com franqueador e franqueado, considerando aspectos, como localização dos polos de comércio, localização e características dos concorrentes, espaços que seu público costuma frequentar (trabalho, estudo, lazer), meios de transporte utilizado, características das vias de acesso, entre outros.

1.4. A busca por franqueados

Do ponto de vista da franqueadora, iniciar um negócio como franqueado traz uma série de vantagens. Porém encontrar pessoas com o perfil ideal não é fácil, pois, não raro, os potenciais franqueados chegam ao negócio com uma idéia equivocada do que é ser proprietário de uma franquia.

O ponto de partida no perfil do potencial franqueado precisa ter comprometimento com o trabalho, empenho, dedicação e, principalmente, acreditar no negócio que está buscando, portanto, tem que compartilhar do sonho, do conceito e do modelo da organização.

Na sequência, é fundamental que o possível franqueado tenha condições financeiras para investir no negócio, sem afetar a sua renda familiar, reinvestindo todo o lucro do negócio no decorrer do primeiro ano, o que não quer dizer que ele não tenha a remuneração pelo seu trabalho, pois seu pró-labore pelo trabalho desenvolvido será pago normalmente.

Em decorrência do tamanho do negócio, a abertura de uma clínica franqueada está restrita a, no máximo, dois sócios. Em alguns casos, é possível um sócio investidor e dois sócios que atuarão na gestão do negócio, desde que a tomada de decisão se restrinja aos dois sócios que atuarão no dia a dia da unidade.

Outra exigência é que esses dentistas atendam, pelo menos, meio período por dia na clínica, para que possam acompanhar a rotina do negócio e, sobretudo, conhecer o comportamento do consumidor-alvo da rede. Isso é importante, pois, quando da expansão da unidade, com o atendimento por outros dentistas, ele deverá transmitir a cultura organizacional da rede e saber orientar a operação. Enfim, ele tem que ser o modelo para seus pares.

Por fim, há a questão comportamental, que se resume no fato de ter senso de prioridade, perfil de negociação, relacionamento interpessoal, gostar de gente, de lidar com o público, de ter empatia, pois esse é um dos pilares do segmento escolhido. Muitas vezes, os profissionais de odontologia, especialmente os recém-formados, tem dificuldade em equilibrar os aspectos técnicos da profissão, com os aspectos administrativos e é exatamente nesse ponto que a franqueadora atua, pois desde que a pessoa tenha potencial, ela entra com o treinamento e o desenvolvimento dessas habilidades e competências.

Iniciar um negócio do zero não é fácil, é necessário pensar e estruturar todos os aspectos mercadológicos, financeiros, operacionais e de gestão de pessoas é um grande desafio e é aí que entra o papel do franqueador, pois adquirir uma franquia é a possibilidade de adquirir um negócio que já foi testado e está comprovado que deu certo. Basicamente, a relação é que o franqueado entra com a operação e a franqueadora com o suporte de gestão do negócio, ou seja, a estratégia da empresa.

2. Notas de ensino

2.1 Síntese dos objetivos educacionais

O caso tem como objetivo educacional discutir conceitos inerentes a Marketing, Operações e/ou Empreendedorismo, tendo como objeto de estudo uma rede de franquias de odontologia.

É esperado que o estudante, ao final da atividade, compreenda os conceitos aplicados no caso e consiga perceber a possibilidade de aplicação de técnicas, ferramentas e outros aspectos teóricos apreendidos na disciplina em estudo.

2.2 Sugestão para um plano de ensino e utilização do caso

O caso pode ser utilizado em cursos de graduação, nas áreas de conhecimento que envolvam Estratégia de marketing, Gestão de Operações e Gestão em Odontologia, dentre outras voltadas à administração de um negócio.

O caso apresentado permite uma série de abordagens pelo docente, que pode focar determinados aspectos do caso, conforme o objetivo almejado. O caso pode ser usado como referência para conteúdos relacionados a: empreendedorismo; estratégias competitivas; *franchising* e gestão de operações.

Para melhor aproveitamento e enriquecimento das discussões, é recomendado que os estudantes leiam o texto individualmente e posteriormente discutam o caso em grupos para a realização de propostas ante a situação apresentada.

2.3 Questões sugeridas para discussão:

2.3.1 Marketing:

- a) Qual a estratégia de diferenciação da organização estudada? Justifique a sua resposta.
- b) Qual o conceito do marketing ‘boca a boca’? Como a organização o utiliza segundo o caso?
- c) Considerando o principal produto da organização (tratamento ortodôntico) e suas características, como a organização pode fidelizar o cliente?
- d) Elabore uma matriz SWOT para a organização estudada com base nas informações apresentadas no caso.
- e) Faça uma análise do marketing mix da empresa estudada, considerando que se trata de uma empresa de prestação de serviço e que atua no mercado varejista.

2.3.2 Operações:

- a) Pela caracterização descrita no caso, qual o tipo de arranjo físico adotado pelas clínicas? Justifique sua resposta.
- b) Quais critérios de macrolocalização a franqueadora poderia utilizar para a definição de novas unidades franqueadas? Responda embasando a sua argumentação com o que foi apresentado no caso.
- c) Quais critérios de microlocalização o franqueado poderia utilizar para a definição de localização da sua clínica? Responda embasando a sua argumentação com o que foi apresentado no caso
- d) Qual a importância da padronização para que a organização consiga manter o mesmo nível de qualidade em todas as unidades franqueadas?
- e) Segundo a descrição do caso, a organização faz o acompanhamento dos resultados das franqueadas mediante indicadores de desempenho. O que são indicadores de desempenho e qual a sua importância?

2.3.3 Empreendedorismo

- a) Explique o que é um conceito de negócio e um modelo de negócio. Exemplifique sua resposta tendo a empresa estudada como referência.
- b) Qual a relação existente entre o composto mercadológico da organização estudada e os quatro subplanos que compõem um plano de negócio?
- c) Discorra sobre as características dos serviços e sua influência nas áreas de Marketing e Operações. Justifique sua resposta tomando como exemplo a Rede X.
- d) Quais as vantagens e desvantagens de se investir em uma franquia no segmento de odontologia?

- e) Explique a importância da gestão de pessoas na construção de um subplano de gestão e organização dentro do contexto de um plano de negócio de uma franquia em odontologia. Em sua análise, considere todos os subsistemas de gestão de pessoas.

3. Indicações bibliográficas

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. São Paulo: Manole, 2015.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Elsevier, 2008.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 3ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DEGEN, R. J. **O Empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson, 2009.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2013.

LACOMBE, F. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2011.

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.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2009.