

Com a faca NOS DENTES

Filho de libaneses e comerciantes do varejo de roupas, Faisal Ismail tem o comércio no sangue. No entanto, decidiu contrariar a tradição da família e seguiu a carreira de dentista. Mesmo assim, os ensinamentos aprendidos nos anos trabalhando na loja dos pais, em Foz do Iguaçu (PR), serviram para criar a rede de franquias de especialidades odontológicas Ortoplan. A ideia para a primeira clínica surgiu quando foi participar de um congresso no Canadá, onde percebeu um modelo de negócios diferente. Com o projeto na cabeça, conheceu o sócio, o também dentista Alessandro Schwertner, dando início à Ortoplan, em 1998.

Com o sucesso, em 2005, os sócios começaram a licenciar a marca para amigos. Os testes deram certo e o caminho para expandir ainda mais fo-

ram as franquias, lançadas em 2009. Com uma visão firme para o negócio, Ismail não vende para investidores que não sejam ou estejam associados a dentistas. Segundo ele, isso garante a qualidade do serviço. No entanto, o profissional clínico não administra a franquia, sendo necessária a figura de um gestor profissional, o que garante melhor controle da empresa.

Com o modelo, a Ortoplan fechou 2014 com 41 franquias e faturamento de R\$ 12 milhões. Contudo, os planos para o futuro são agressivos. Neste ano, espera-se chegar a cem unidades e, em 2016, a 200 franquias (inclusive com a compra de redes concorrentes). A expansão internacional também está nos planos, reforçando as seis unidades já abertas no Paraguai e a primeira franquia no Chile, em 2015. Confira a entrevista a seguir.



COM UMA ESTRATÉGIA AGRESSIVA, A ORTOPLAN, REDE DE FRANQUIAS DE CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS, QUER CHEGAR A CEM UNIDADES NESTE ANO E DOBRAR O NÚMERO EM 2016

“ Buscamos alternativas e criamos um modelo de clínica integrada, com todas as especialidades da odontologia, para facilitar a vida do cliente ”

COMO NASCEU A ORTOPLAN?

Eu sou descendente de libaneses e minha família tem comércio de roupas em Foz do Iguaçu. No entanto, eu decidi ser dentista e a "ovelha negra" [risos]. Completei a graduação em 1994 e, em 1995, em um congresso no Canadá, descobri um modelo de negócios diferente, em que as clínicas tinham atendimento multidisciplinar, com uma sala grande onde operavam dois ou três consultórios ao mesmo tempo. No Brasil, esse sistema já era usado, mas apenas na forma acadêmica. Outro grande diferencial era utilizar o que hoje se chama técnico em saúde bucal [TSB], que é o profissional similar ao enfermeiro do médico. Ele tem formação e aptidões muito acima de um simples auxiliar, o que permite otimizar o tempo de atendimento. Com o dentista auxiliado pelo TSB, é possível atender o dobro de clientes sem perder qualidade. Eu fiquei com a ideia na cabeça, mas precisava de um parceiro clínico e financeiro para viabilizar o negócio, por ser novo na profissão e não ter o capital financeiro. Por meio de um amigo em

comum, conheci meu sócio Alessandro Schwertner e, em 1º de abril de 1998, em Foz do Iguaçu, começamos a Ortoplan.

POR QUE DECIDIRAM PARTIR PARA FRANQUIAS?

Quando abrimos a primeira clínica, em 1998, focamos na colocação de aparelhos dentários. Mas acompanhando o mercado, vimos uma mudança no setor. O volume de especialistas ortodônticos, que trabalham com os aparelhos, começou a crescer muito. Isso trouxe dificuldades e houve diminuição de pacientes. Por isso, buscamos alternativas e criamos um modelo de clínica integrada, com todas as especialidades da odontologia, para facilitar a vida do cliente. A mudança exigiu adaptações e acabamos até desenvolvendo um software de gestão para nos ajudar. Com a alteração, em 2005, começamos a testar um modelo de licenciamento de marca. Fizemos um teste com amigos e atingimos seis clínicas. Com o sucesso, em 2007, procuramos uma empresa especializada para formatar a franquia. Em 2009, lançamos o modelo no mercado.

COMO PROCUROU SE CAPACITAR PARA GERIR O NOVO MODELO DE NEGÓCIOS?

Precisei me capacitar nas áreas de gestão e finanças. Por causa disso, conheci outros franqueadores e empresas para entender como funcionava uma franquia, sendo de saúde ou não. O meu entendimento foi que nós não vendemos produtos, mas a percepção humana do atendimento. Por isso, pensamos em um modelo não para investidores, mas somente para especialistas em odontologia. Esse é nosso diferencial: somos os únicos a negociar apenas com dentistas. Se o investidor quiser uma unidade, tem que se associar ao especialista clínico para ter controle de qualidade. Também não vendemos para recém-formados. O modelo de negócios não está voltado a quem tem pouca experiência clínica. Mas isso não o impede de se associar a outro dentista mais experiente, o que vai trazer mais conhecimento. Isso serve para preservar o investidor e a franquia. Não queremos só vender unidades por vender.

OS DENTISTAS ESTÃO PREPARADOS PARA SEREM EMPREENDEDORES?

É um fato, reconhecido pela classe, que os dentistas têm pouco conhecimento de empreendedorismo. As faculdades dispõem de um modelo ultrapassado, focado exclusivamente na formação clínica, e pecam em não preparar o aluno para o mercado. O dentista tem uma diferença grande em relação ao médico, que possui proteção de empresas como hospitais e laboratórios. Os dentistas não, assim como psicólogos e fisioterapeutas. Esses profissionais têm dificuldade em alavancar o negócio, pois não foram treinados para entender de gestão e lidar com pessoas, custos e



inadimplência. Poucos são os dentistas que buscam esse conhecimento.

QUAIS SÃO OS FORMATOS ESTABELECIDOS PARA AS UNIDADES DA ORTOPLAN?

A rede oferece dois modelos de negócios. As clínicas no formato padrão Plus, mais amplas e com no mínimo três consultórios, e o modelo de microfranquias Smart, que pode ser aberto com um ou dois consultórios. Nós começamos em 2009 só com modelo Plus, que é padrão

para cidades acima de 100 mil habitantes. Há um ano e meio, começamos a desenhar um novo modelo para cidades menores por causa da demanda de regiões com até 80 mil habitantes. Esses locais requerem menos investimentos, pelo menor fluxo e pela menor estrutura.

QUEM É O CLIENTE-ALVO DAS FRANQUIAS?

Focamos no público das classes B e C. Não miramos a linha popular, pois não

temos competitividade de precificação. Oferecemos preço justo para ter qualidade. A faixa etária está concentrada entre seis e 45 anos, com um padrão de atendimento familiar também aos sábados. Por isso, as clínicas oferecem sempre internet, café e espaço para crianças. Como muitas vezes atendemos a família toda (chamamos isso de "tratamento familiar conjugado"), o mesmo dentista pode ficar horas tratando um mesmo grupo. Em termos de tratamentos, os mais buscados são na parte estética,



ortodontia e implante dental. Uma coisa que tem crescido, e temos apostado, é a prevenção para crianças a partir dos três anos. Falando especificamente da clínica de Foz de Iguaçu, ainda trabalhamos com turismo de saúde. Como os dentistas brasileiros estão entre os três melhores do mundo, muitos estrangeiros de países como Canadá, EUA, Portugal e Espanha nos procuram. Esses clientes buscam duas coisas: a qualidade e o preço. No Canadá, por exemplo, um tratamento de canal custa, em média, US\$ 2 mil. No Brasil, sai por US\$ 200. Ou seja, com o mesmo nível de atendimento, ele vem se divertir e paga menos.

COMO É A RELAÇÃO COM A CONCORRÊNCIA?

Em 2009, analisamos o mercado e já existiam outras franqueadoras no nosso segmento. Sabemos que há um preconceito por estarmos no interior e precisamos romper barreiras para competir nacionalmente. A estratégia foi buscar regiões fora do interior e do Paraná para nos dar mais visibilidade. Por isso, procuramos parceiros em Porto Alegre [RS], São Luís [MA], Rio de Janeiro e Brasília. Hoje, existem mais de 40 franqueadoras no nosso setor no País, mas sabemos que poucos conseguem manter qualidade pelo perfil e pela estrutura do negócio. Elas têm DNA diferente, geralmente focadas em outros públicos. Nós nascemos voltados às classes B e C. A diferenciação é agregar valor ao atendimento e ao tratamento clínico. Nas nossas unidades, também é obrigatório ter um administrador, pois o dentista não faz gestão. Nossa visão é que o dentista é o especialista clínico e o gerente dirige a operação. Não há tempo para gerir e clinicar.

A ORTOPLAN JÁ TEM SEIS UNIDADES NO PARAGUAI E PLANEJA EXPANDIR PARA OUTROS PAÍSES. COMO ESTÃO SE PREPARANDO PARA O CRESCIMENTO INTERNACIONAL?

Temos unidades no Paraguai pela proximidade geográfica com nossa unidade master em Foz do Iguaçu e por eu ser professor de cursos no país há 15 anos. Temos grande *expertise* lá, mas não foi fácil, pois é uma cultura diferente. Tivemos vários problemas no começo até alinhar a operação. Abrimos uma primeira clínica, em 2013, da qual somos sócios em 20%, para entender a operação e desenvolver estratégias diferentes do Brasil. Durante um ano e meio, analisamos a operação de expansão. Hoje, temos uma unidade que atende os franqueados e desenvolvemos com uma agência local de publicidade a divulgação de forma independente. A operação no Paraguai responde por 11% do nosso faturamento e a meta é chegar a 20%. Nós estamos também negociando a abertura da primeira unidade no Chile, o que deve ocorrer até dezembro. O país foi escolhido pela sua estabilidade, por estar no Mercosul e por ter características parecidas com o Brasil.

QUAIS SÃO OS PLANOS PARA O FUTURO DA FRANQUIA?

Terminamos 2014 com 41 franquias abertas, com faturamento acima dos R\$ 12 milhões e crescimento de 36% na rede. Outro fato importante foi que os franqueados iniciaram a replicação da segunda unidade, o que mostra confiança. Para este ano, queremos ter cem unidades e faturamento de R\$ 20 milhões. Para o ano que vem, temos uma meta

agressiva: chegar a 200 franquias. Esse movimento está diretamente relacionado à concorrência e à possibilidade de comprar redes competidoras, o que vemos acontecer em breve. Já estamos em nove Estados e negociando para abrir unidades em outros, mas com cautela, pois em algumas regiões, como o Nordeste, as questões logísticas são complicadas. Isso não quer dizer que não podemos ter franquias, já que estamos abrindo em Salvador [BA] e já temos unidade de sucesso em São Luís. Mas, para dar um atendimento correto ao franqueado, precisamos primeiro viabilizar o modelo Plus, principalmente em capitais, para dar suporte ao sistema Smart no interior.

O MOMENTO ECONÔMICO BRASILEIRO PODE ATRAPALHAR ESSE PLANEJAMENTO?

É fato que alguns setores da economia têm problemas e outros, não. A crise não é para todo mundo e ela sempre apresenta oportunidades. Somos otimistas e investimos no País, que já viveu e viverá novamente esses momentos difíceis. A estratégia atual é focar mais no público B para obter faturamento melhor. É uma forma de trabalhar a carteira de clientes e buscar novos consumidores. Toda estratégia deve ser medida e modificada, se necessário. Nós fazemos isso a cada 15 dias e é bem complexo, mas imprescindível no momento, no Brasil, em que precisamos olhar para dentro do negócio para se fortalecer. O importante é não deixar a empresa recuar. Quem deixa isso acontecer não enxerga que existe um momento de atenção, não de preocupação. É preciso, sim, fazer as renegociações com fornecedores, mas cortar custos é a última opção. &