

Revista do

# FRANQUEADO

ANO 3 | NÚMERO 04

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA



## CRESCIMENTO

Especialista aponta tendências para o sucesso dos pequenos negócios

## LGPD

Mudanças para adequação à legislação são necessárias e urgentes

## ESTRATÉGIA

Veja como aprimorar suas vendas por canais digitais

# VACINA PARA O EMPREENDEDORISMO BRASILEIRO

A produção do IFA 100% nacional, a elevação da projeção do PIB e a criação de programas de apoio aos micros e pequenos negócios, na opinião do presidente da Asbrafr, Raul Canal, projetam nova realidade para a economia empresarial do País

# FRANQUEADOS UNIDOS, FRANCHISING FORTALECIDO

Associe-se: [www.asbraf.com](http://www.asbraf.com)

## QUEM SOMOS



A **Asbraf (Associação Brasileira de Franqueados)** é uma entidade civil, em forma de associação, sem fins econômicos, político-partidário ou religioso, de âmbito nacional.

A Asbraf tem como sócios fundadores empreendedores, empresários e profissionais de mercado, que na condição jurídica de representantes, distribuidores e franqueados tiveram, desde o ano de 1980, participação ativa nos marcos históricos da implantação do modelo de franquia empresarial (*franchising*) no País e na regulamentação da Lei n.º 8.955/1994, que vigorou até 26 de março, e da Lei n.º 13.966/2019, que, a partir de 27 de março de 2020, dispõe sobre contrato de *franchising*.

O direcionamento estratégico da Asbraf para o biênio 2020 – 2021 considera, em suas ações programáticas, os impactos da pandemia da covid-19 nos empreendimentos que operam no sistema de franchising brasileiro. Além disso, a relevância dos indicadores quantitativos e qualitativos, que registraram, no ano de 2020, o significativo faturamento de R\$ 167,1 bilhões obtidos por 2.668 franqueadores por meio de 156,7 mil unidades franqueadas em operação no País. Essas relações de negócios, formatadas no modelo de franquia empresarial, geraram, em 2020, segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising), o expressivo número de R\$ 1.258 milhões.

A Asbraf pretende, no fortalecimento da competitividade dos seus associados e no desenvolvimento sustentável do sistema de franquia empresarial brasileiro, formalizar parcerias estratégicas com órgãos e instituições que operam com acesso ao crédito, ao mercado, ao apoio, à orientação, à inovação e à tecnologia.

### CONHEÇA NOSSAS METAS E DIRETRIZES

Contribuir para o fortalecimento e para o desenvolvimento sustentável do sistema de franquia empresarial brasileiro, defendendo junto às autoridades governamentais, aos órgãos públicos, às entidades e às associações de classe e aos formadores de opinião os interesses, os ideais e os objetivos econômico-sociais de empresas e empreendimentos que realizam suas atividades de comércio, serviço, indústria e agronegócio, na condição de franqueados em conformidade com os princípios e a regulamentação do novo marco regulatório do *franchising* brasileiro, Lei n.º 13.966/2019.

# NA PONTA DO EITO COM A ENXADA NO OMBRO

**E**m 29 de junho de 2017, dia de São Pedro e de São Paulo, os dois maiores doutrinadores do cristianismo, no auditório Nereu Ramos da Câmara Federal, em ato solene, criávamos a Asbraf. A assembleia geral, em seu poder soberano, confiou a esse servo inútil a missão de encabeçar a entidade e conduzir os seus destinos nos primeiros quatro anos de existência. Desafio árduo e perigoso, mas que enfrentei com plena fé e confiança que minha diretoria mitigaria a possibilidade de eu errar em demasia e, por outra banda, contribuiria para que acertássemos o mais amiúde possível.

Quadriênio completo, mandato findo, a assembleia geral, num louvável voto de confiança e de reconhecimento pela liderança demonstrada, conduziu-me para mais um mandato de quatro anos.

Não vou prometer que a Asbraf será “consolidada” nesse segundo mandato, pois isso há muito já aconteceu. As forças políticas e econômicas já reconhecem na Asbraf um fortíssimo vetor de crescimento e um farol a iluminar o sendeiro angustiante daqueles que decidem

investir ou expandir suas atividades no ramo de *franchising*. Também já é reconhecida pela imprensa e pelas autoridades como fonte confiável de informações do mercado.

O meu mais especial e sincero muito obrigado a todos os meus diretores pela dedicação, notadamente ao Professor José Antônio Ramalho, nosso diretor de Gestão e Controle Organizacional, que tem sido, não apenas a coluna vertebral, mas também os braços e, muitas vezes, o protagonista de nossas decisões e iniciativas. Minha verdadeira gratidão igualmente aos nossos associados e aos apoiadores institucionais, que têm permitido as ações de comunicação da Asbraf e, especialmente, propiciado assegurar a periodicidade da Revista do Franqueado.

Nesse próximo mandato, o grande desafio será curar as feridas e cicatrizes deixadas pela pandemia. Teremos uma grande tarefa em tratar das sequelas, não apenas psicomotoras e neurofisiológicas, mas, sobretudo, as vasculares provocadas na economia, com sua desoxigenação, desvascularização

e insuficiência respiratória – praticamente uma hipóxia –, resultantes dos constantes, imprevistos e implanejados “abre-e-fechas” da atividade econômica determinados pelos (des)governos estaduais e municipais.

As perspectivas, todavia, são alvissareiras. O mundo pós-covid não será mais o mesmo. Quem estiver preparado para acreditar e investir, além de trabalhar com perseverança, esteja certo de que o sucesso será uma mera e inevitável consequência. Estaremos juntos por mais quatro anos. Ao infinito e além...

Brasília, junho de 2021.

**Raul Canal**

Presidente da Asbraf  
Associação Brasileira de Franqueados



# 12

## MODELOS DE NEGÓCIOS

Mudanças e desafios para as franquias



# 14

## NEGOCIAÇÃO

Franchising e saúde pública: os efeitos da pandemia nos contratos de locação dos franqueados



# 40

## HABILIDADE DE ADAPTAÇÃO

A transformação digital e a experiência do cliente (CX)

# 34

## PANORAMA

O impacto da pandemia na vocação empreendedora brasileira

### 20 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Você já ouviu falar no Moderniza Brasil: a política nacional de modernização do Estado?

### 28 ENTREVISTA DE CAPA - RAUL CANAL

"Queremos mais Brasil e menos Brasília"

### 39 ESTÍMULO

"Vamos vencer": programa do governo federal orienta empresários em tempos de pandemia

### 48 INFORME PUBLICITÁRIO

Aos 10 anos, ELO celebra evolução e chegada à liderança no débito

### 50 MUDANÇA ESTRUTURAL

Os desafios da LGPD e o sistema de *franchising* brasileiro

### 56 AMBIENTE ECONÔMICO

MPAN: novo (e bom) capítulo para a solidificação da estrutura de liberdade econômica

### 60 ENTREVISTA - ÊNIO DUARTE

Um país de alma empreendedora

### 66 PREPARAÇÃO

Tendências para o sucesso dos pequenos negócios em 2021

### 70 NOVO CANAL

CREDMEI: programa de simplificação do acesso digital a produtos e serviços financeiros para o MEI, artesãos e micro e pequenas empresas

### 74 SOLUÇÕES

Afagos para a crise econômico-empresarial brasileira

### 80 DISCUSSÃO

Reforma tributária: simplificar ou não simplificar?

### 82 TECNOLOGIA

Vendas por canais digitais: um instrumento de fortalecimento das franquias

## EXPEDIENTE

ASBRAf (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUEADOS)

Diretor-Presidente  
**RAUL CANAL**

Diretor Vice-Presidente  
**JAMILSON MARIA DE MACEDO SOARES**  
Diretora Administrativa-Financeira  
**IONE MEDEIROS**  
Diretor Jurídico  
**LIANDER MICHELON**  
Diretora de Mercado  
**HORTÊNSIA MARIA ALVES DE LUCENA**  
Diretor Relações Institucionais  
**DOUGLAS ROBSON BEZERRA NUNES**  
Diretor de Estudos e Pesquisas  
**JOSÉ ANTONIO GONÇALVES LIRA**  
Diretor de Gestão e Controle Organizacional  
**JOSÉ ANTONIO RAMALHO**

### REVISTA DO FRANQUEADO

Editor-chefe  
**ANDREW SIMEK** (DRT 10484/DF)  
Revisão  
**ANDREW SIMEK**  
**CLAUDIA SOUZA**  
**ISABELLA QUEIROZ**  
**ANA BEATRIZ COSTA** (DRT 12871/DF)  
Diagramação  
**ANGELO GABRIEL**  
**LUANA MARIZ**  
Impressão  
**GRÁFICA ATHALAIÁ**  
Tiragem  
**3 MIL EXEMPLARES**



Endereço: SHS Q. 02, Bl J, Bonaparte Hotel,  
Mezanino, Brasília - DF - CEP: 70322-901  
Telefone: (61) 3213 2111  
E-mail: [contato@asbraf.com](mailto:contato@asbraf.com)

### TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução total ou parcial de textos, fotos e artes sem autorização prévia é proibida. A **Revista do Franqueado** não se responsabiliza por textos opinativos assinados. "As opiniões expressas nos artigos assinados são de responsabilidade de seus autores".



## Encontre soluções inovadoras para o seu negócio com Elo.

A Elo tem muitas soluções para contribuir com o seu negócio, como já faz com as maiores empresas do Brasil. Pagamentos por aproximação, carteiras digitais e soluções antifraude são só algumas delas.

Conheça o portfólio completo.

Visite [elo.com.br](http://elo.com.br)

Vai na sua.  
Vai com 

# NÚMEROS E METAS\* DO PROGRAMA

Capacitar **2 milhões** de empresários e trabalhadores

**BRASIL MAIS**  
CAPACIDADES  
EMPRESARIAIS

**120 mil**  
empresas

**BRASIL MAIS**  
TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL

**20 mil**  
empresas

**BRASIL MAIS**  
ECONOMIA 4.0

**4 mil**  
empresas



Maior Programa  
para **PRODUTIVIDADE** e  
**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**  
da América Latina

\* nov/2020 a dez/2022



# MUDANÇAS E DESAFIOS PARA AS FRANQUIAS



Já transcorridos mais de 150 dias em 2021, a impressão que se tem é a de que o ano de 2020 ainda não acabou. Algo muito parecido aconteceu também na década passada, entre 2015 e 2016, quando, nos dois exercícios, a economia encolheu 3,5% e 3,3%, respectivamente.

A falta de soluções imediatas para as crises produz esse tipo de sensação, porque, apesar de haver esperança, a demora em reativar a economia em condições de normalidade adia investimentos, amplia incertezas quanto aos gastos de consumo e mantém o mercado de trabalho em compasso de deterioração.

Enquanto o País não vacinar contra a covid-19 grande contingente de pessoas, as recomendações de prevenção continuarão sendo as mesmas do ano passado, e as dificuldades enfrentadas, desde o início da pandemia, seguirão existindo, principalmente no que concerne a evitar o contágio. Por esse motivo, o começo de 2021 fica ainda parecido com o final do filme de 2020.

No que se refere ao meio empresarial, as pressões políticas interferem, atrapalhando a sustentabilidade dos negócios, seja pelas restrições sociais impostas contra aglomerações, seja pela limitação de horários e dias de funcionamento de

estabelecimentos. Assim, mantêm-se no ar riscos que levaram ao prejuízo grande no primeiro quadrimestre do ano passado.

No sentido metafórico de que o exercício do ano passado ainda não acabou, as orientações continuam as mesmas quanto à higienização, ao uso de máscaras e ao distanciamento interpessoal – princípios prevaletentes que, há pouco, já comemoraram o primeiro aniversário.

Esse cenário constitui-se no pano de fundo que gerou uma nova realidade econômica para consumidores, no qual franquias e empresas, em geral, vão enfrentando 2021, com ou sem vacinação e com o uso de máscaras.

Mais recentemente, para continuarem sobrevivendo, varejistas de shoppings começaram liquidações da estação, queimando estoques da virada do ano. A estratégia é importante para atrair consumidores para as lojas físicas.

Além disso, adequar-se, desde já, ao novo normal, na fase pós-vacinação, será o principal estímulo empresarial, considerando que os orçamentos domésticos sofreram um rearranjo na composição dos itens listados, bem como no peso dos produtos e dos serviços componentes.

Para muitas famílias, alguns itens, como gastos com transporte, alimentação fora de casa e

vestuário, tinham peso grande na formação do orçamento. Com o trabalho remoto e a chance de que mudou permanecer como está, essas despesas sofreram diminuição. Passaram a representar menos no total, abrindo espaço para a economia e a constituição de poupança. Dentre as novas expensas, estão maiores dispêndios com internet e serviços de *streaming*, em meio aos serviços digitais.

Diversas famílias da classe média, cujos empregos foram mantidos, depararam-se com esse tipo de situação. Como muitas empresas dificilmente voltarão ao formato presencial de antes, tornando híbrida ou remota parte da produção do trabalho, esse novo formato da composição de gastos estará incorporado ao dia a dia dos núcleos familiares.

Assim, mudanças que, há meses, poderiam parecer temporárias, se tornaram ou passarão a permanentes. Para as famílias, portanto, aumentaram despesas com alimentação no domicílio, enquanto caíram as com combustível e lazer (teatro, cinema, cultura, entre outros serviços, que significam a possibilidade de haver reunião de pessoas e risco de contágio).

A formatação do orçamento, com maior propensão a poupar, deve-se também ao cenário de incertezas quanto ao reaquecimento da economia, cujos indicadores do mercado de trabalho registram tímida recuperação do emprego formal com carteira assinada.

Enquanto as famílias conseguirem poupar, o desafio do setor de franquias será investir em – novos – modelos de negócios para conseguir chamar atenção dos consumidores. Isso corresponde a afirmar que elas devem ficar atentas aos desejos de mercado por intermédio de inovações, das ações em redes sociais e da digitalização. Não dá para pensar em fazer diferente.



**Antonio Everton Chaves Junior**

Economista da CNC e coordenador privado do Comitê Temático Investimento, Financiamento e Crédito da SEPEC do Ministério da Economia

# FRANCHISING E SAÚDE PÚBLICA:

## OS EFEITOS DA PANDEMIA NOS CONTRATOS DE LOCAÇÃO DOS FRANQUEADOS

**A** Lei n.º 13.874/2019, que instituiu a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica e estabeleceu garantias de livre mercado, prevê, de forma principiológica, em seu art. 2º, III, que a intervenção do Estado sobre o exercício das atividades econômicas será subsidiária e excepcional.<sup>1</sup> Tal lei, denominada como Lei de Liberdade Econômica (LLE), alterou o art. 421 do Código Civil Brasileiro (CC), que prevê em seu *caput* que a liberdade contratual será exercida nos limites da função social do contrato e inseriu o parágrafo único, que determina que nas relações contratuais privadas, prevalecerão o princípio da intervenção mínima e a excepcionalidade da revisão contratual.<sup>2</sup>

Para que não pairasse dúvidas acerca do espírito de liberdade econômica, a LLE também inseriu o art. 421-A no CC, que assevera que os contratos civis e empresariais se presumem paritários e simétricos e que a revisão contratual somente ocorrerá de maneira excepcional e limitada.

Assim, consolidaram-se, no arcabouço jurídico brasileiro, a limitação e a excepcionalidade da revisão das disposições contratuais livremente pactuadas, privilegiando o princípio do *pacta sunt servanda*, que obriga as partes, nos

limites da Lei, dificultando-se a sua revisão, a não ser em casos realmente excepcionais e imprevisíveis.

Segundo o matemático e escritor libano-americano, Nassim Nicholas Taleb,<sup>3</sup> de tempos em tempos, a humanidade é surpreendida por um evento de grandes proporções, inesperado e transformador, denominado “cisne negro”. Os cisnes negros possuem três características comuns: são imprevisíveis; geram imenso impacto; e, apenas após sua efetiva ocorrência, encontra-se uma forma de explicar a sua aleatoriedade e mitigar seus efeitos.

Não há dúvidas que a pandemia da covid-19 foi um verdadeiro “cisne negro” que trouxe complexas e funestas consequências, gerando incontáveis e irreparáveis perdas humanas, bem como danos financeiros de difícil e incerta reparação na maioria absoluta dos setores econômicos.

O ecossistema de franquias foi fortemente atingido, em especial, os estabelecimentos situados em shopping centers e galerias comerciais, que sofreram severa restrição de público em razão da imposição de barreiras sanitárias, *lockdowns* e até mesmo de toques de recolher determinados pelas autoridades de todo o País.<sup>4</sup>



FOTO: FREEPIK



Com efeito, o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) divulgou que o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro despencou 4,1% em 2020, sendo a maior queda em 24 anos.<sup>5</sup> Sob qualquer prisma, os cenários decorrentes da pandemia são dantescos. Analisando seus efeitos nas relações obrigacionais, vejamos a lição de Miragem:

Trata-se de uma situação reconhecidamente excepcional, cujas repercussões sociais e econômicas, bem como as restrições à liberdade e propriedade individual não encontram paralelo na história brasileira recente. Associam-se a adoção de comportamentos voluntários, com o estímulo das autoridades, dos especialistas em saúde e dos meios de comunicação, visando prevenir e atenuar a velocidade de transmissão da doença, reduzindo a circulação e aglomeração de pessoas, ampliando a permanência das pessoas, o quanto possível, em suas residências, e retardando ou suspendendo decisões negociais em diversos âmbitos de sua atuação. Por outro lado, o Poder Público vem adotando medidas de polícia administrativa, determinando restrições de funcionamento de diversas atividades e estabelecimentos empresariais, suspensão temporária da prestação de serviços públicos e privados, dentre outras iniciativas.

O impacto destas medidas sobre amplos setores da economia é perceptível. Apenas para dar o exemplo mais visível, no transporte aéreo e no turismo a redução, cancelamento ou adiamento de viagens e eventos já repercutem de modo intenso.<sup>6</sup> [...]

Estes fatos geram impactos de toda ordem nas relações obrigacionais. No âmbito dos contratos já celebrados, de trato sucessivo ou diferido no tempo, há questões relativas às dificuldades do seu cumprimento, e danos que possam resultar, a exigir respostas do direito obrigacional, tanto na perspectiva do direito privado geral, quanto das situações especiais que podem ter lugar, tanto nas relações interempresariais, quanto nas relações de consumo.<sup>7</sup>

Como já dito, a recessão causada pela pandemia é fato notório, dispensando demais provas, a teor do que asseveram os incisos I e IV do art. 374 do Código de Processo Civil (CPC).<sup>8</sup> Em que pese a recessão causada pela pandemia ser fato notório, dispensando demais provas, se faz necessária, para a mitigação dos danos econômicos gerados por esse flagelo, a aplicação da equidade e do bom senso na interpretação da legislação e das cláusulas contratuais, bem como na negociação e na readequação dos contratos.

Um dos maiores impactos sofridos pelos franqueados foi a manutenção de pagamento de suas obrigações locatícias, mesmo estando com restrição parcial ou total de funcionamento. Por conseguinte, o Poder Judiciário foi inundado por demandas de locatários, que buscaram a redução do valor mensal do aluguel em vigor, em todo o País. Basicamente, apontam-se os seguintes fundamentos: (i) exceção do contrato não cumprido em relação à prestação a cargo do locador (art. 22, inciso I, da Lei n.º 8.245/1991, "Lei do Inquilinato"); (ii) inutilidade parcial e temporária do bem locado, à luz do art. 567 do CC; e (iii) frustração temporária do objeto do Contrato de Locação, com base na teoria da imprevisão assentada nos arts. 317<sup>9</sup> e 478<sup>10</sup> do CC, que regulam a possibilidade de revisão judicial dos contratos, em razão de onerosidade excessiva superveniente.

Dispõe o art. 22, incisos I e II, da Lei do Inquilinato, que o locador é obrigado a entregar ao locatário o imóvel alugado em estado de servir ao uso a que se destina, bem como garantir, durante o tempo da locação, o uso pacífico do imóvel locado.<sup>11</sup> É evidente que, em razão da pandemia, os proprietários dos imóveis locados aos franqueados se viram impedidos de cumprir totalmente com suas obrigações, pois os serviços considerados não essenciais não puderam utilizar plenamente os imóveis locados.

Os franqueados não puderam utilizar plenamente os imóveis locados em virtude de normas,

gerais e abstratas, emanadas de autoridades, as quais somente corroboram a impossibilidade prática de utilização do imóvel, em benefício da saúde da população. Em suma, verifica-se a impossibilidade de realização do fim do contrato de locação, ainda que temporária, cujo âmago está na prestação a cargo do locador.

Assim, podem os franqueados invocar a exceção de contrato não cumprido (*exceptio non adimpleti contractus*) para não executar a sua prestação (obrigação de pagar), com fulcro no art. 476 do CC,<sup>12</sup> que prevê que, nos contratos bilaterais, nenhum dos contratantes, antes de cumprida a sua obrigação, pode exigir o implemento da do outro, sendo certo que, no contrato de locação, a prestação do franqueado, vencível no mês seguinte ao da utilização, decorre da prestação do locador.

A questão se prende à economia objetiva do contrato de locação que foi profundamente impactada. A prestação, a cargo do locador (oferecimento do imóvel em condição de utilização para o fim destinado pelas partes), ficou reduzida a uma utilidade parcial durante o tempo em

que se estenderem as restrições sanitárias, sendo que o art. 567 do CC prevê a possibilidade de redução proporcional do aluguel.<sup>13</sup>

Em razão da imprevisibilidade da pandemia e da desproporção na manutenção da integralidade do valor mensal do aluguel sem a possibilidade de plena fruição do imóvel locado, o que gera a onerosidade excessiva, também tem sido permitida a revisão judicial dos termos do contrato, com base nos arts. 317, e 478 a 480 do CC.

Nos ensina Zuliani:

(...) a cláusula *rebus sic stantibus* responde, agora, pelo nome de Teoria da Imprevisão, cuja função é bem franca: atuar criteriosamente para impedir que os objetivos econômicos do contrato se frustrem pelas surpreendentes adversidades que radicalizam a incoerência da vantagem excessiva para um e o sacrifício cruel para outro.<sup>14</sup>

Tartuce,<sup>15</sup> por sua vez, resume a seis os requisitos para a revisão judicial dos contratos, com base nos arts. 317 e 478 do CC. Desse modo, vejamos:

Revisão contratual por fato superveniente (arts. 317 e 478 do CC)	Contratos de locação comercial e o novo coronavírus
1. Contrato bilateral ou sinalagmático (obrigações recíprocas)	Contrato de aluguel prevê obrigações recíprocas entre locador e locatário (Seção IV da Lei n.º 8.245/1991 – deveres do locador e do locatário).
2. Contrato oneroso	Fixação da remuneração (aluguel).
3. Contrato comutativo (ciência das partes quanto às prestações)	Partes sabem previamente qual a prestação de cada uma no contrato.
4. Contrato de execução diferida ou de trato sucessivo	O contrato é de trato sucessivo, visto que o seu adimplemento se arrasta pelo tempo, por meio do pagamento dos aluguéis.
5. Exigência de motivo imprevisível (art. 317) ou acontecimentos imprevisíveis e extraordinários	Pandemia do novo coronavírus e determinações estatais de suspensão de diversas atividades empresariais.
6. Presença da onerosidade excessiva	Situação desfavorável ao locatário, que está diante da impossibilidade de exercício, que está diante da impossibilidade de exercício de sua atividade empresarial, em claro desequilíbrio contratual. Com a suspensão de diversas atividades, o mercado imobiliário retraiu e os imóveis dificilmente serão locados, o que conseqüentemente diminui o valor de mercado.

## “Inúmeras têm sido as decisões judiciais concedendo liminares para redução dos aluguéis em percentuais que variam de 20% a 50% de desconto”

Inúmeras têm sido as decisões judiciais concedendo liminares para redução dos aluguéis em percentuais que variam de 20% a 50% de desconto.<sup>16</sup> Os tribunais pátrios, cômicos de todas as dificuldades geradas pela covid-19, sensíveis à gravidade da situação e considerando o dever de boa-fé aplicável à execução do contrato, entendem que a redução do valor dos aluguéis, de maneira a preservar o interesse dos dois lados contratantes, é a medida mais adequada.<sup>17</sup>

Como se não bastasse o alegado, a revisão das obrigações do contrato para reequilíbrio das obrigações pactuadas também encontra respaldo no princípio da boa-fé e nos deveres anexos impostos às partes por ele.

Sobre o princípio da boa-fé objetiva, vale colacionar a lição de Marques:

Boa-fé é cooperação e respeito, é conduta esperada e leal, tutelada em todas as relações sociais. A proteção da boa-fé e da confiança despertada formam, segundo Couto e Silva, a base do tráfico jurídico, a base de todas as vinculações jurídicas, o princípio máximo das relações contratuais. A boa-fé objetiva e a função social do contrato são, na expressão de Waldírio Bulgarelli, como salvaguardas das injunções do jogo do poder negocial.<sup>18</sup>

Por outro lado, é pacífico, no Superior Tribunal de Justiça (STJ), o reconhecimento da existência e da força vinculante dos chamados deveres anexos, dentre eles os deveres de informação, de lealdade, de cooperação e de probidade.<sup>19</sup>

Com efeito, a irredutibilidade do locador em reduzir o valor do aluguel implica em inquestionável prejuízo ao locatário, na medida em que transfere para este o ônus de suportar sozinho o impacto da pandemia sobre o contrato de locação. Tal situação, além de afrontar a verdadeira dinâmica do contrato, releva-se como uma injustiça absurda, sendo que, em razão da pandemia, estão presentes os requisitos autorizadores do reequilíbrio contratual nos termos do art. 480 do CC.<sup>20</sup>

Ultrapassada a fase inicial da pandemia, os franqueados sofreram um segundo baque em seus contratos de locação. Além da onerosidade excessiva decorrente das restrições de abertura de estabelecimentos comerciais e de restrição de pessoas, os franqueados-locatários passaram a sofrer também os pesados efeitos da correção do aluguel pelo índice do IGP-M (Índice Geral de Preços – Mercado), divulgado pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV IBRE).<sup>21</sup>

O IGP-M, percebido e utilizado pelos agentes econômicos como um eficiente agente neutralizador dos efeitos da perda do poder aquisitivo da moeda decorrentes da inflação nos contratos de execução continuada, alcançou em 2020 o espantoso índice de 23,14%, descolando-se enormemente da média dos demais índices de correção utilizados na economia brasileira.

Para se ter uma ideia da disparidade com o IGP-M, o IPCA (4,52%), o INPC (5,45%), o IPC (4,79%) e a própria SELIC-meta (4,00%) sofreram correção média de 4,69%, ou o equivalente a 20,26% da oscilação do índice anual do IGP-M. Ou seja, o IGP-M oscilou o quántuplo da média dos demais índices brasileiros, o que gerou forte distorção no mercado.

Ao se descolar de forma abissal dos demais índices de correção, o IGP-M tornou impraticável a revisão dos contratos de locação com base



FOTO: FREEPIK

puramente em seu índice. Como se não bastasse o alegado, os franqueados, em especial os que locam imóveis em shopping centers e que sofreram brusca queda em seus faturamentos, decorrente das restrições de abertura e funcionamento, agonizam com mais uma onerosidade excessiva com a altíssima oscilação do IGP-M.

É inegável que nenhuma das partes contratantes poderia imaginar, de forma razoável e de boa-fé, que o índice sofreria uma correção de 23,14% em apenas um ano. Em que pese a desvalorização da moeda brasileira no período, o Real não perdeu 23,14% de seu valor durante o ano de 2020, razão pela qual o IGP-M não pode servir como a única métrica de apuração da correção monetária no período, sob pena de servir como instrumento de enriquecimento ilícito dos locadores.

Já há precedente do TJSP<sup>22</sup> cassando decisão de primeira instância que havia concedido liminar determinando a suspensão do IGP-M pelo IPC. Entretanto, o STJ, ao julgar o AgInt no REsp 1543466-SC,<sup>23</sup> acolheu a teoria da imprevisão, permitindo, de forma excepcional, a revisão contratual, o que pode servir de farol jurisprudencial.

Apesar de os tribunais ainda não terem tido tempo de amadurecer a jurisprudência com relação ao recente e exagerado crescimento do índice do IGP-M no ano de 2020, recomenda-se expressamente que o franqueado, antes de submeter o contrato à apreciação judicial ou arbitral, busque de boa-fé a plena negociação com o locador.



**Danny Fabrício Cabral Gomes**  
Secretário da Comissão do Conselho Federal da OAB para o novo Código Comercial



### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu telefone celular para acessar as referências via QR Code.



# VOCÊ JÁ OUVIU FALAR DO MODERNIZA BRASIL:

## A POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO ESTADO?

**N**ão? Então, vamos lá! A Política Nacional de Modernização do Estado – Moderniza Brasil tem a finalidade de direcionar os esforços governamentais para aumentar a eficiência e de modernizar a administração pública, a prestação de serviços e o ambiente de negócios para melhor atender às necessidades dos cidadãos.

O Decreto n.º 10.609, de 26 de janeiro de 2021, além de instituir a Política Nacional de Modernização do Estado – Moderniza Brasil, criou o Fórum Nacional de Modernização do Estado (FNME), tema de outro artigo, no qual trataremos, com mais detalhes, essa estrutura de governança, que será primordial para a modernização do Estado brasileiro.

### QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DO MODERNIZA BRASIL?

O Moderniza Brasil tem como objetivos:

- i)** a integração;
- ii)** a articulação;
- iii)** o monitoramento; e
- iv)** a avaliação de políticas, programas, ações e iniciativas de modernização do Poder Executivo Federal.

De forma esquemática, temos os objetivos do Moderniza Brasil na Figura 1.

Para consecução dos objetivos, descritos na Figura 1, o Decreto prevê que poderão ser firmadas parcerias com os outros Poderes (Legislativo; e Judiciário, por meio do Ministério Público, dos Tribunais de Contas, da Defensoria Pública, etc.), com os demais entes federativos (Estados, Municípios e Distrito Federal), com os organismos internacionais e com a iniciativa privada (Ver Figura 2).

### QUAIS SÃO OS PRINCÍPIOS E AS DIRETRIZES DO MODERNIZA BRASIL?

Inicialmente, cabe registrar que o Decreto instituidor do Moderniza Brasil trouxe, no art. 3º, os oito princípios e, no art. 4º, as oito diretrizes da Política Nacional de Modernização do Estado, observando-se um paralelo entre os mesmos.

#### Princípios do Moderniza Brasil

São os valores que constituem o centro da Política Nacional de Modernização do Estado. Os princípios se irradiam por todas as ações, influenciando a aplicação das normas e das medidas adotadas no âmbito do Moderniza Brasil.



FOTO: FREEPIK

# “O Moderniza Brasil tem a finalidade de direcionar os esforços governamentais para aumentar a eficiência e de modernizar a administração pública”

Alguns possuem uma dimensão ética, como a transparência e a confiança. Outros, fins públicos a serem realizados, a exemplo do foco no cidadão e a simplificação.

Dessa forma, a Política Nacional de Modernização do Estado tem como princípios:

- 1) Foco nas necessidades do cidadão:** atendimento aos direitos e às necessidades do cidadão, com acessibilidade e dando voz para que ele ratifique e aponte melhorias para as ações governamentais;
- 2) Simplificação normativa e administrativa:** significa buscar descomplicar os regimentos e o gerenciamento de processos e estruturas voltados à prestação de serviços públicos;
- 3) Confiabilidade na relação estado-cidadão:** a relação com o cidadão está fundamentada no pressuposto da veracidade das informações fornecidas;
- 4) Inovação governamental:** busca por constantes melhorias e novas soluções;

- 5) Transparência na atuação do estado:** publicar informações e dados que expliquem de forma didática as decisões, os resultados e o funcionamento do governo, com estímulo à participação social;
- 6) Efetividade na gestão pública:** utilizar os meios estritamente necessários para entregar valor público para os cidadãos;
- 7) Competitividade nos setores público e privado:** considerar em toda formulação política a competitividade nos setores público e privado; e
- 8) Perenidade das iniciativas de modernização:** considerar em toda formulação política a perenidade das iniciativas de modernização do Estado.

## Diretrizes do Moderniza Brasil

Já as diretrizes consistem em um conjunto de declarações que estão em acordo com os princípios e que orientam a implementação dos programas e das ações desenvolvidas no âmbito da Política Nacional de Modernização do Estado.

Dessa forma, as diretrizes da Política Nacional de Modernização do Estado são as seguintes:

- 1) Direcionar a atuação governamental para a entrega de resultados com foco nos cidadãos:** o cerne desta diretriz está na melhoria da qualidade de vida do cidadão, enfatizando que um Estado moderno deve pautar-se por uma atuação efetiva na entrega de seus serviços;
- 2) Buscar o alinhamento institucional entre os atores envolvidos na política de modernização:** é necessário criar uma governança com vasos de comunicação entre os diferentes níveis da Federação como forma de facilitar a coordenação e a promoção de sinergias entre as ações de modernização do Estado e de reduzir assimetrias nos níveis federal, estadual e municipal;

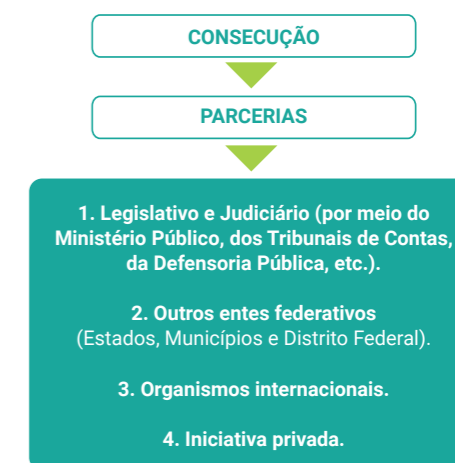
- 3) Promover um Estado moderno e ágil, capaz de atuar, de forma tempestiva e assertiva, frente aos desafios contemporâneos e às situações emergenciais:** significa viabilizar e considerar os avanços do conhecimento sobre os processos de governo, as teorias e as práticas de atuação do Estado moderno, que buscam integrar as dimensões e os recursos políticos, econômicos, cognitivos, organizativos e outros de forma a atuar tempestiva e assertivamente diante das adversidades atuais e das conjunturas mais urgentes;
- 4) Viabilizar a simplificação de normativos, procedimentos, processos e estruturas administrativas:** é garantir a prestação do serviço público de qualidade aos cidadãos com redução de custos;
- 5) Garantir a segurança jurídica necessária à inovação na gestão das políticas públicas e à dinamização do ambiente de negócios:** é necessário criar arranjos institucionais, normativos e legais que favoreçam e concedam a segurança jurídica necessária ao processo de experimentação, teste e criação de novas soluções nas políticas públicas e na gestão governamental;
- 6) Aprimorar as capacidades dos servidores públicos e das instituições:** é necessário reconhecer que um Estado moderno demanda um corpo profissional qualificado, capacitado para lidar com as complexidades da vida contemporânea e que tenham atitudes compatíveis com princípios modernos;
- 7) Ampliar o acesso e a qualidade dos serviços públicos:** é necessário desenvolver ações que resultem na ampliação do acesso e na melhoria da qualidade das políticas públicas; e
- 8) Promover a transformação digital da gestão e dos serviços:** promover as mudanças de infraestrutura digital, de processos e de procedimentos, de forma a adequá-los às tendências de digitalização e digitização (Ver Quadro 1).

FIGURA 1 – OBJETIVOS DO MODERNIZA BRASIL



Fonte: BRASIL, 2021. Elaboração do autor.

FIGURA 2 – CONSECUÇÃO DO MODERNIZA BRASIL



Fonte: BRASIL, 2021. Elaboração do autor.

FIGURA 3 – EIXOS TEMÁTICOS DO MODERNIZA BRASIL



Fonte: BRASIL, 2021. Elaboração do autor.

QUADRO 1 – PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DO MODERNIZA BRASIL

PRINCÍPIOS	DIRETRIZES
1 Foco nas necessidades do cidadão	Direcionar a atuação governamental para a entrega de resultados com foco nos cidadãos
2 Simplificação normativa e administrativa	Buscar o alinhamento institucional entre os atores envolvidos na política de modernização
3 Confiabilidade na relação Estado-cidadão	Promover um Estado moderno e ágil, capaz de atuar, de forma tempestiva e assertiva, frente aos desafios contemporâneos e às situações emergenciais
4 Inovação governamental	Viabilizar a simplificação de normativos, procedimentos, processos e estruturas administrativas
5 Transparência na atuação do Estado	Garantir a segurança jurídica necessária à inovação na gestão das políticas públicas e à dinamização do ambiente de negócios
6 Efetividade na gestão pública	Aprimorar as capacidades dos servidores públicos e das instituições
7 Competitividade nos setores público e privado	Ampliar o acesso e a qualidade dos serviços públicos
8 Perenidade das iniciativas de modernização	Promover a transformação digital da gestão e dos serviços

Fonte: BRASIL, 2021.  
Elaboração do autor.

**QUAIS SÃO OS EIXOS DE ATUAÇÃO DO MODERNIZA BRASIL?**

A Política Nacional de Modernização do Estado se organiza por cinco eixos (Figura 2), que contemplam, de forma agregada, os temas estratégicos e impulsionadores da modernização do Estado nos próximos anos. A saber:

1. ambiente de negócios próspero;
2. capacidades do Estado moderno;
3. evolução dos serviços públicos;
4. cooperação e articulação entre agentes públicos e privados; e
5. governo e sociedade digital (Ver Figura 3).

Os Eixos possuem entendimentos e efeitos complementares, que precisam ser impulsionados conjuntamente para avançar e fortalecer o campo de forma estruturada. Portanto, o recorte, em cada eixo, visa facilitar a organização das iniciativas e objetivos a serem alcançados, uma vez que, para alguns temas, não é possível estabelecer fronteiras definitivas entre os eixos, haja visto existir uma forte interrelação entre eles.

Ademais, os temas e os objetivos a serem tratados em cada eixo, geralmente, têm caráter de transversalidade e sinergia. Assim, a premissa da

integração presente revela-se também como importante no âmbito da Política Nacional de Modernização, evidenciando que a efetiva concretização dos princípios, das diretrizes e das expectativas dos beneficiários depende do desenvolvimento equilibrado e coordenado entre os eixos.

Desse modo, temos a descrição sucinta de cada eixo temático do Moderniza Brasil:

**Eixo 1) Ambiente de negócios próspero:** ampliação da competitividade, do investimento e da produtividade, por meio da inovação e da simplificação do arcabouço regulatório e da redução das barreiras ao empreendedorismo.

**Eixo 2) Capacidades do estado moderno:** aprimoramento do capital humano, da governança pública e da infraestrutura do Estado para atuar de modo ágil e eficiente.

**Eixo 3) Evolução dos serviços públicos:** desburocratização e simplificação na prestação dos serviços públicos, com ampliação da efetividade na ação governamental, de modo a garantir o atendimento das necessidades da sociedade, bem como promover a integração das plataformas de comunicação de serviços e políticas públicas dos diferentes níveis de governo, facilitando a comunicação de dados e que permita a troca de experiência, otimização de recursos e aperfeiçoamento das entregas.



FOTO: FREEPIK

**Eixo 4) Cooperação e articulação entre agentes públicos e privados:**

articulação dos entes públicos e privados para a transferência de conhecimento, o fortalecimento de iniciativas existentes e a construção colaborativa e integrada de soluções inovadoras nacionais e locais de modernização do Estado.

**Eixo 5) Governo e sociedade digital:** transformação digital do País, com atenção à governança de dados, à internet das coisas, à digitalização da economia, à digitalização e à digitização de serviços, à integração das bases e estrutura de conectividade.

**QUAIS SERÃO OS INSTRUMENTOS DO MODERNIZA BRASIL?**

A Política Nacional de Modernização do Estado terá dois instrumentos principais, sem prejuízo de outros a serem constituídos, sempre observando-se os seus princípios, diretrizes e eixos. Os instrumentos, já publicizados no Decreto n.º 10.609/2021, são os seguintes:

1. Plano Nacional de Modernização do Estado - Plano da Modernização; e
2. Selo Nacional de Modernização do Estado - Selo da Modernização.

De forma clara, o Plano da Modernização, que será atualizado a cada dois anos, definirá:

- i) os objetivos específicos;
- ii) os indicadores;
- iii) as ações; e
- iv) a forma de implementação da Política Nacional de Modernização do Estado.

Verifica-se, portanto, que, no futuro, teremos ainda um documento que trará mais detalhes, tais como objetivos específicos e forma de implementação da Política de Modernização do Estado, além dos compromissos, particularmente, dos indicadores e das ações a serem realizadas.

Quanto ao Selo da Modernização, esse terá como objetivos identificar, certificar e incentivar as iniciativas de modernização do Estado.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Moderniza Brasil surge na esteira das ações que buscam tornar a administração pública mais efetiva. No objetivo, fica claro que não é criar mais uma estrutura ou uma sobreposição de políticas públicas existentes, mas, sim, integrar as iniciativas de modernização já existentes, com coordenação, articulação, adequação, monitora-



mento e avaliação das políticas, dos programas, das ações e das iniciativas do Poder Executivo Federal, em parcerias da União com os estados, o Distrito Federal e a iniciativa privada.

Além disso, promover a segurança jurídica para a inovação na gestão de políticas públicas e focar na ampliação do acesso e da qualidade dos serviços para o cidadão, que são diretrizes do Moderniza Brasil, que também objetiva a dinamização do ambiente de negócios em benefício dos empreendedores brasileiros.

Atualmente, os pilares da modernização do Estado já contam com quatro programas em seu portfólio: TransformaGov; Modernização do Ambiente de Negócios; Brasil + Digital; e Racionalização Legal e Patrimonial do Imobiliário da União.<sup>1</sup>

Esses programas abarcam quase 3.000 ações de modernização em mais de 80 órgãos da administração. Desse total, cerca de 1,4 mil já foram executadas ou estão em curso, enquanto outras já estão sendo preparadas, conforme relato no lançamento.<sup>2</sup>

O mais importante de tudo isso é a governança. O Fórum Nacional de Modernização do Estado na gestão do Moderniza Brasil, no qual foram instituídas três câmaras temáticas, de caráter permanente, nas seguintes áreas: Modernização do Ambiente de Negócios, Governo Digital e Sociedade Digital, inclusive, com a participação da sociedade por meio de especialistas e representantes de entidades privadas.

Assim, a implementação do Moderniza Brasil será um dos grandes desafios na administração pública, para os gestores públicos e para todos os cidadãos e usuários de serviços públicos, e, por tal motivo, a iniciativa deva ser saudada. Cumpre, por fim, dizer que ela está também alinhada aos princípios constitucionais, cuja inserção é pretendida no texto da Constituição Federal (CF/88) por meio da reforma administrativa, ainda em tramitação (inovação, boa governança e coordenação), pela Proposta de Emenda à Constituição n.º 32/2020.



**Edivan do Socorro F. de Miranda**

Mestre em Administração e servidor público da Secretaria Especial de Modernização do Estado



**PORTARIA N.º 28,**  
de 10 de junho de 2021



**RESOLUÇÃO N.º 1,**  
de 10 de junho de 2021

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Utilize a câmera do seu telefone celular para acessar as referências via QR Code.



Cuide do que **mais importa** por um preço que cabe no bolso!

Com o Cartão **Sempre Amigo** você tem consultas médicas

a partir de **R\$ 29,90**



**+ Proteção**

Serviços de chaveiro, encanador, vidraceiro, socorro mecânico e guincho 24h. Sempre que precisar.



Além de contar com orientação jurídica, acolhimento psicológico e rastreador veicular.



**+ Saúde Bucal**

Acesso exclusivo à clínica odontológica **Sempre Amigo**. Seu sorriso agradece.



**+ Segurança**

Assistência funeral familiar e seguro de acidentes pessoais. Um apoio nos momentos mais difíceis.

**Peça o seu cartão!**

SAC 0800 606 4665  
WhatsApp (61) 99166-0801



Saiba mais em **www.sempreamigo.com.br**

Você também pode acessar o site através do QR Code

\*O Cartão Sempre Amigo não é plano de saúde. É uma cartão de descontos e benéficos.

# “QUEREMOS MAIS BRASIL E MENOS BRASÍLIA”

As medidas de apoio aos micros e pequenos empreendedores tomadas pelo governo federal durante a pandemia, de acordo com o presidente da Associação Brasileira de Franqueados, Raul Canal, “oxigenaram a economia”. Agora, com a vacinação em massa da população, o cenário começa a mudar. A projeção do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil, inclusive, já foi estimulada positivamente. Para Canal, o País precisa passar por uma mudança estrutural, com a execução de um plano de privatização saudável e a aprovação das três reformas que estão estagnadas.



FOTO: ARQUIVO PESSOAL

Advogado especialista em modelos de negócios de franquia empresarial, cooperativismo, associativismo e Direito Médico, Raul Canal, 56, também é empresário, poeta, escritor, compositor e apresentador de rádio e TV. Natural de Carlos Barbosa (RS), é pai de três filhos. Atualmente, é presidente da Asbraf e do Supremo Conselho Internacional Acadêmico da Academia Latino-Americana de Ciências Humanas (ALACH), além de ser membro da Academia Maçônica de Letras do Distrito Federal, da Academia de Letras de Brasília e da Associação Nacional de Escritores.

**O Banco Mundial elevou a projeção do PIB brasileiro, neste ano, de 3% para 4,5%. Como o senhor avalia essa alta? A que se deve o crescimento?**

**RAUL CANAL** – Um grande responsável pela alavancagem desse crescimento, sem dúvida, é o agronegócio, cujo crescimento para 2021 está projetado para 3%. O setor ainda é beneficiado pelo câmbio favorável do dólar. Somente com a exportação de produtos agrícolas internaremos R\$ 1,8 trilhão em nossa economia ao longo do ano. Deveremos ter mais uma safra recorde, na casa de 264 milhões de toneladas, o que representará um crescimento de 4,1% em relação a 2020. O auxílio emergencial, adotado pelo governo federal para mitigar as perdas da pandemia e preservar o emprego e a renda também, oxigenou a economia com mais de R\$ 600 bilhões, que incentivaram o consumo

de bens e serviços, vascularizando monetariamente as camadas mais humildes da população, que não poupam o dinheiro, mas o mantém em circulação. É bem verdade que a impossibilidade do turismo exterior compeliu as classes média e média alta a investirem suas economias no Brasil, o que beneficiou sobretudo os mercados imobiliário e de materiais de construção. Enfim, vários fatores que, conjugados, projetam essa realidade que nem os mais otimistas de plantão poderiam antever para o período pós-pandemia.

**Em suas próprias palavras, “a pandemia sepultou diversos CNPJs”. Diante desse cenário, quais ações realizadas pelos empresários e pelo governo foram e/ou estão sendo benéficas? Quais delas foram ineficazes, contribuindo para o aumento do desemprego no Brasil?**

**RAUL CANAL** – Os *lockdowns* implantados por prefeitos e governadores, sem qualquer fundamento científico, cálculo atuarial e nenhuma certeza dos reais benefícios acautelatórios para preservação da saúde no combate ao SarsCov2, foram simplesmente desastrosos. Milhares de CNPJs foram mortos sem que se preservasse, a meu ver, nenhum CPF em contrapartida. Um isolamento social diagonal ou transversal teria alcançado melhores resultados sanitários sem danos à economia. O governo federal minimizou esses danos ao injetar dinheiro na economia ao distribuir o auxílio emergencial, criar o Pronampe, reduzir os juros e facilitar o acesso ao crédito. Todas essas ações evitaram o total colapso de nossa economia.

**O ministro da Economia, Paulo Guedes, defende a aceleração da agenda de privatizações do governo para a criação de um programa social, no qual será “distribuída a riqueza brasileira” entre os mais pobres. Acredita que essa é uma boa decisão?**



FOTO: ARQUIVO PESSOAL

**RAUL CANAL** – O nosso programa de privatizações está atrasado em pelo menos três décadas. Iniciamos bem no governo Collor, estagnamos e retrocedemos com Itamar Franco, retomamos o programa com FHC, mas retrogradamos muito nos três e meio malfadados governos do PT. O Brasil precisa se livrar dos elefantes brancos que servem de cabide de emprego e para drenagem não republicana de dinheiro público. Queremos mais Brasil e menos Brasília.

**O senhor é a favor da reforma administrativa? Se sim, quais pontos considera mais favoráveis? Quais mais afetam o setor de franquias?**

**RAUL CANAL** – As três reformas, que estão estagnadas em discussões corporativistas

perante o parlamento brasileiro e precisam sair do papel, são a administrativa, a política e a tributária. Todas necessitam uma da outra.

Precisamos simplificar os nossos tributos e o nosso sistema arrecadatório. Precisamos criar um imposto de valor agregado, que suprima pelo menos o ICMS, ISS, o IPI, a COFINS e o IRPJ. Temos de acabar com vários privilégios no serviço público, inclusive a estabilidade, que só deve ser mantida para as carreiras tipicamente de Estado. Enfim, são medidas macro que vejo como inadiáveis, mas duvido que o governo Bolsonaro ainda tenha força política para promovê-las, a não ser depois

de uma eventual reeleição. De qualquer sorte, com ou sem reeleição, não espero avanços nessas reformas no atual mandato.

“  
**Um isolamento social diagonal ou transversal teria alcançado melhores resultados sanitários sem danos à economia**  
”





FOTO: ARQUIVO PESSOAL

**Sobre a reforma tributária, qual seu conceito? A unificação de impostos pode estimular a abertura de novas empresas e, conseqüentemente, o aumento do número de empresas franqueadas?**

**RAUL CANAL** – Sem sombra de dúvida. A maioria dos empresários não sonega porque quer sonegar. Sonega, porque nosso sistema tributário é complexo e asfixiante. Não dá para sobreviver com uma carga tributária de 32,3%, que consome 65,1% dos lucros das empresas. Temos uma lista de 92 tributos atualmente no Brasil. Nenhuma outra economia do planeta sobreviveria a um sistema tão complexo, faminto e voraz. Com a simplificação dos impostos, não apenas o mercado de franquia, mas, sim, todo o mercado se beneficiará, inclusive o Estado arrecadador.

**Na versão sancionada do Pronampe, que tornou o programa permanente, os juros subiram de 1,25% para 6%, mais a Selic. Ele ainda é vantajoso para micro e pequenas empresas? Qual sua visão geral do programa?**

**RAUL CANAL** – A grande dificuldade do empresário brasileiro, no acesso ao crédito, é a oferta de garantias reais, cujos valores exigidos pelos bancos normalmente são de pelo menos 150% do valor financiado. O grande ganho do Pronampe é a dispensabilidade dessas garantias, uma vez que o governo federal está “avalizando” os empreendedores, com a criação o Fundo Garantidor de Operações (FGO), para o qual aportou R\$ 15,9 bilhões. Esse é o grande ganho. Todavia, o *spread* bancário ainda é proibitivo.

**A produção do IFA (Ingrediente Farmacêutico Ativo) 100% nacional pela Fiocruz, certamente, irá acelerar o Programa Nacional de Imunização contra a covid-19. Com a imunização completa da população, deveremos voltar ao cenário comercial que vivíamos antes da pandemia ou para sempre teremos um “novo normal”?**

**RAUL CANAL** – Foram medidas desacertadas, infundadas e exacerbadas, adotadas pelos governos estaduais e municipais, que sufocaram,

estrangularam e asfixiaram a economia. Quanto à imunização, o governo militar, ainda na década de 70, criou um programa nacional de autossuficiência imunológica. Na época, foram criados quatro grandes institutos para produzirem vacinas que nos proporcionaríamos, em poucos anos, ter autossuficiência imunológica e quem sabe, hoje, nós estaríamos exportando vacinas para a América do Norte e para a Europa e não dependendo delas. Mas os sucessivos governos não ampliaram esses programas. Na verdade, os abandonaram. Dos quatro institutos, restaram apenas dois, a Fiocruz e o Butantan. Então, o Brasil tem, hoje, 32 institutos que fabricam vacinas para bois e apenas dois para seres humanos. Ainda assim, 90% do IFA depende de material importado, sobretudo da China e da Índia. Essa autossuficiência, que a Fiocruz nos propiciará, será um alento para a economia em outras pandemias ou endemias que poderão vir. O medo e o pânico deixarão de existir na população, e o otimismo, a vontade de produzir e de voltar à normalidade serão os melhores ingredientes para a economia, tão logo estejamos 100% vacinados.

**Empresários brasileiros, dentre os quais se enquadram empreendimentos que operam no modelo franquia empresarial, como franqueados localizados em shopping centers, galerias, ruas, entre outros, apoiam o Projeto de Lei n.º 1026/2021, de autoria do deputado Vinicius Carvalho (Republicanos – SP), que determina que o índice de correção dos contratos de locação residencial e comercial não poderá ser superior ao índice oficial de inflação do País, o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo). Qual a posição da Asbraf nesse debate que envolve locadores e locatários em todo o Brasil?**

**RAUL CANAL** – A Asbraf defende a livre negociação entre locador e locatário, porém essa livre negociação deve se dar em termos reais. Não podemos deixar o lado mais fraco dessa relação à mercê das regras do mercado, pois sabemos que o locatário dificilmente terá o poder de rejeitar o índice proposto. Como sabemos, a Lei do Inquilinato prevê a livre negociação do valor do reajuste entre locador e locatário, todavia ela vem trazendo prejuízos ao locatário, que, na necessidade de fechar o contrato, aceita qualquer índice de reajuste. O índice que vem sendo utilizado nos contratos, geralmente, é o IGP-M, que,



**Com a simplificação dos impostos, não apenas o mercado de franquia, mas, sim, todo o mercado se beneficiará, inclusive o estado arrecadador**



só em 2020, foi de 25%, enquanto o índice oficial de inflação no Brasil girou em torno de 5%. A substituição do IGP-M pelo IPCA se faz necessária e urgente para a sobrevivência dos negócios e dos empregos que operam no sistema de *franchising* brasileiro. O Projeto de Lei n.º 1026/2021 tramita em caráter de urgência na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJ), sob a relatoria do deputado Eduardo Cury (PSDB-SP). A Frente Parlamentar Mista de Apoio às Empresas Franqueadas, presidida pelo deputado Gonzaga Patriota (PSB-PE), mantém articulações com a CCJ na defesa dos interesses socioeconômicos dos empreendimentos franqueados brasileiros.



#### **Andrew Simek**

Editor-chefe, jornalista, MBA em Marketing e pós-graduado em Gestão da Comunicação e em Crise de Imagem

# O IMPACTO DA PANDEMIA NA VOCAÇÃO EMPREENDEDORA BRASILEIRA

O Brasil tem, segundo a pesquisa, de abrangência mundial, *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM 2019), que avalia anualmente o nível nacional da atividade empreendedora, uma das maiores taxas de empreendimentos iniciais do mundo.

A vocação empreendedora do brasileiro nunca esteve tão em alta e, nos momentos da pandemia, torna-se ainda mais evidente. Em 2020, a taxa de empreendimentos iniciais no Brasil deveria atingir o maior patamar de empreendedores principiantes dos últimos 20 anos, com aproximadamente 25% da população adulta envolvida na abertura de um novo negócio. A crise, sem precedentes, causada pelo avanço da pandemia do novo coronavírus, impulsionou o número de pessoas na busca pelo empreendedorismo como uma alternativa de renda.

Em 2019, o Brasil atingiu a maior marca: 23,3% de taxa de empreendedorismo inicial, isto é, 38,7% da população adulta entre 18 e 64 anos. De acordo com o último levantamento (GEM 2019),

estima-se que existam um total de 53,4 milhões de brasileiros à frente de alguma atividade empreendedora, envolvidos na criação de um novo empreendimento, consolidando um novo negócio ou realizando esforços para manter um empreendimento já estabelecido.

De acordo com o Gráfico 1 da GEM, esse percentual confirma uma trajetória de crescimento que, após uma queda importante em 2016, logo depois da taxa ter alcançado a maior marca histórica em 2015 (39,3%), alcança um patamar, em 2019, bastante próximo àquela marca, apenas 0,7 ponto percentual abaixo.

De cada 10 brasileiros adultos que não são considerados empreendedores, três deles gostariam de abrir um negócio próprio nos próximos três anos. Isso representa cerca de 25% do total da população adulta.

Em 2019, a metodologia GEM apresentou, conforme indica a Tabela 1, uma inovação ao avaliar a motivação para empreender por meio de outras afirmações, não se restringindo às suas pesqui-



# “A Frente Parlamentar Mista de Apoio às Empresas Franqueadas atua continuamente, no Congresso Nacional, para a formulação de uma política de apoio e desenvolvimento do empreendedorismo brasileiro”

As anteriores, que avaliavam apenas as categorias “por necessidade” e “por oportunidade”. Dos empreendedores iniciais brasileiros, 88,4% concordam, total ou parcialmente, que a escassez de emprego constitui uma das razões para desenvolver a iniciativa empreendedora com a qual estão envolvidos. Da mesma forma, 51,4% dos empreendedores iniciais apontam que “fazer a diferença no mundo”, ou seja, contribuir para um mundo melhor, foi um dos motivos que os levou a empreender. Outros 36,9% desejam construir uma grande riqueza ou obter uma renda muito alta. Parte significativa dos empreendedores iniciais, representada por 26,9%, pretendem continuar uma tradição familiar (Ver Tabela 1).

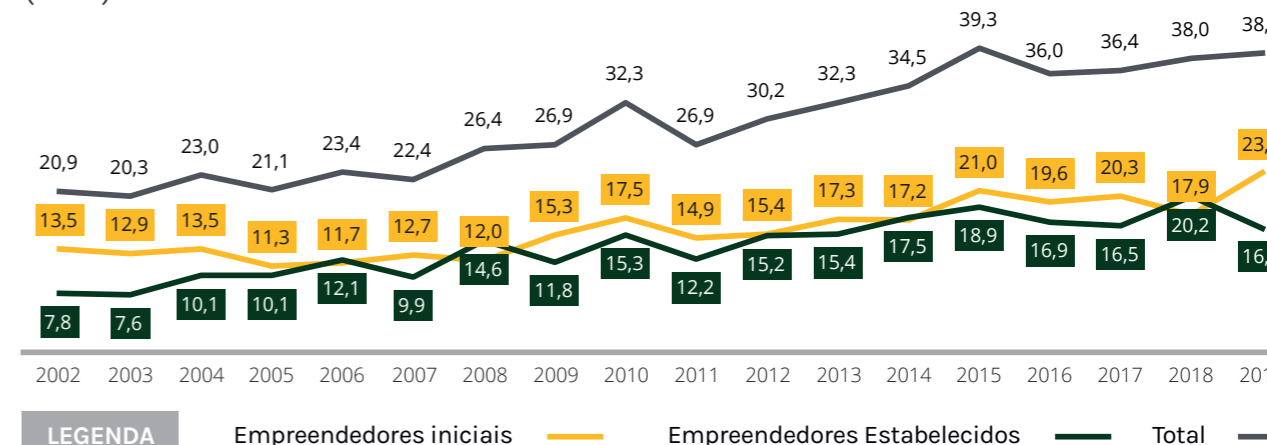
A Frente Parlamentar Mista de Apoio às Empresas Franqueadas atua continuamente, no Congresso Nacional, para a formulação de uma política de apoio e desenvolvimento do empreendedorismo brasileiro, alicerçada no microcrédito como um mecanismo determinante, sob o ponto de vista de impacto social, no combate às desigualdades e à pobreza que assola todas as regiões do País.

O modelo de impacto social do microcrédito, idealizado pelo professor Muhammad Yunus, vencedor do Prêmio Nobel da Paz em 2006, é alicerçado na figura da mulher como agente de transformação familiar e coletiva e ajudou um país, Bangladesh, a diminuir a extrema pobreza, que, em 1971, assolava 71% de suas regiões, para 23% em 2017. Ressalte-se que a taxa de inadimplência dos empréstimos concedidos em Bangladesh não ultrapassa 1%.

Visitando os marcos históricos ao longo das últimas cinco décadas de linhas de crédito implementadas para os pequenos empreendimentos no Brasil, verifica-se que a primeira ONG (Organização Não Governamental) a realizar o trabalho de concessão de crédito e orientação gerencial para pequenos empreendedores, foi a UNO (União Nordestina de Assistência a Pequenas Organizações) em 1973. Por meio de um trabalho assistencial de apoio às comunidades periféricas da grande Recife, no estado de Pernambuco, desenvolvido por agentes de crédito, uma espécie de consultor de empresas ia de porta em porta, no bairro em que o empreendedor morava. Esses inovadores esforços realizaram-se três anos antes da experiência de Bangladesh em 1976, considerada uma referência mundial. O Programa da UNO concedia crédito com juros subsidiados, sem exigência de garantia real e apenas com um “aval moral”. Além disso, fazia orientação gerencial, com uma inadimplência em torno de 1%.

Como presidente da Frente Parlamentar Mista de Apoio às Empresas Franqueadas, tenho enfatizado a necessidade urgente da criação de instrumentos e mecanismos que fortaleçam políticas públicas geradoras de renda, empregos e postos de trabalho para os empreendimentos que operam no modelo de negócios franquias empresariais (*franchising*). O fortalecimento de uma agenda local com foco no protagonismo é uma opção estratégica para a institucionalização de políticas sociais e econômicas que fortaleçam a vocação empreendedora da sociedade brasileira.

GRÁFICO 1 – TAXAS<sup>1</sup> DE EMPREENDEDORISMO SEGUNDO ESTÁGIO DO EMPREENDIMENTO TEA, TEE, TTE – BRASIL (2002-2019) (EM %)



Fonte: GEM Brasil, 2019.  
Nota: 1. Percentual da população de 18 a 64 anos.

TABELA 1 – PERCENTUAL DOS EMPREENDEDORES INICIAIS<sup>1</sup> SEGUNDO AS MOTIVAÇÕES PARA INICIAR UM NOVO NEGÓCIO – BRASIL 2019

MOTIVAÇÃO	TAXAS
Para ganhar a vida, porque os empregos são escassos	88,4
Para fazer diferença no mundo	51,4
Para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta	36,9
Para continuar uma tradição familiar	26,6

Fonte: GEM Brasil, 2019.  
Nota: 1. Empreendedores iniciais que responderam afirmativamente cada uma das questões. As questões não são excludentes, ou seja, o empreendedor poderá ter respondido afirmativamente para mais de uma.

No País, existem 5.570 municípios. Desses, 4.300 municípios têm até 25.000 habitantes. A universalização do acesso dos pequenos municípios ao crédito (microcrédito) ocorrerá mais facilmente pelo fortalecimento do ambiente empreendedor dos pequenos municípios brasileiros, por meio de estratégias de protagonismo local, ou seja, de uma agenda local de desenvolvimento.

Algumas medidas estão sendo consideradas importantes durante a pandemia da covid-19, pois têm foco na sustentabilidade e na competitividade de milhões de micro e pequenas empresas (MPEs), que operam nos setores de comércio, de serviços, de indústria e de agronegócio. Dentre as disposições, destacam-se: a Lei n.º 13.874/2019, que instituiu a Declaração dos Direitos de Liberdade Econômica; o Programa Nacional de Apoio



FOTO: FREEPIK

às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe); o Programa Emergencial de Acesso a Crédito (PEAC); o Programa de Simplificação do Acesso a Produtos e Serviços Financeiros para o Microempreendedor Individual (CREDMEI); o Marco Legal do Reempreendedorismo, PLP n.º 33/2020; e o Novo Marco Regulatório do Sistema de Franquias, Lei n.º 13.996/2019. Esse conjunto de ações tem beneficiado milhares de empreendimentos do sistema de *franchising* brasileiro, que geraram 1.258.884 empregos e faturaram R\$ 167,187 bilhões no ano de 2020.

A Frente Parlamentar Mista de Apoio às Empresas Franqueadas, em conformidade com o art. 2º do seu Estatuto, acompanhou, no Congresso Nacional, o processo legislativo do Projeto de Lei n.º 5.575/2020 que transforma o Pronampe, em uma política oficial de crédito, com caráter permanente de recursos oriundos de dotações da Lei Orçamentária Anual, doações privadas e recursos decorrentes de operações de crédito externo junto aos organismos internacionais. No dia 2 de junho

de 2021, o Pronampe foi sancionado, tornando-se uma política pública permanente de crédito.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu telefone celular para acessar as referências via QR Code.



Projeto de Lei n.º 5.575/2020  
Pronampe.



Relatório Executivo  
Empreendedorismo  
Brasil GEM 2019.



#### Gonzaga Patriota

Deputado federal (PSB/PE) e presidente da Frente Parlamentar Mista de Apoio às Empresas Franqueadas

# “VAMOS VENCER”

## PROGRAMA DO GOVERNO FEDERAL ORIENTA EMPRESÁRIOS EM TEMPOS DE PANDEMIA



*Página criada pelo Ministério da Economia é atualizada constantemente e apresenta soluções para os segmentos da indústria, do comércio e de serviços*

Os impactos causados pelo novo coronavírus na economia brasileira ainda são imensuráveis. Com o objetivo de diminuir os danos aos empresários, a Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia (Sepec/ME) lançou recentemente a página “Vamos vencer”, que contém diversas medidas de apoio ao setor produtivo brasileiro.

O adiamento do pagamento dos impostos federais no Simples Nacional, a criação de linhas de crédito em condições especiais e a suspensão de processos de cobrança da dívida ativa da União são algumas das medidas tomadas e expostas no portal, que é atualizado constantemente.

Também constam orientações sobre como conseguir dar fôlego ao fluxo de caixa, flexibilização trabalhista, crédito, seguro e garantias para os seguintes perfis: indústria de grande e médio porte; indústria de pequeno porte; comércio de grande e médio porte; comércio de pequeno porte; serviços de grande e médio porte; e serviços de pequeno porte.

Acesse e saiba mais: [www.gov.br/vamosvencer](http://www.gov.br/vamosvencer).



#### Andrew Simek

Editor-chefe, jornalista, MBA em Marketing e pós-graduado em Gestão da Comunicação e em Crise de Imagem

# A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE (CX)

*"A experiência do cliente não se restringe aos fatos, mas à sua percepção sobre todas as interações com a marca: expectativa, experiência e emoção"*

O futuro chegou. Bilhões de dispositivos, pessoas, máquinas e veículos conectados. A tecnologia deixou de ser apenas um recurso e passou a fazer parte do nosso cotidiano. Enquanto nossos clientes estão conectados, eles dirigem, escutam música, assistem aulas e consomem produtos e serviços.

Os hábitos de consumo mudaram: as pessoas buscam muito mais que produtos, querem experiências relacionadas à percepção e à emoção sobre as marcas. A tecnologia molda a velocidade das coisas.

A habilidade de adaptação a essa nova realidade ditará que profissionais e quais franquias sobreviverão.

O desafio da transformação digital está posto. Quebrar paradigmas, reorganizar processos, romper barreiras geográficas e temporais. Reafirmar propósitos e apoiar a inovação. Não como ameaça, porém como oportunidade de futuro com possibilidades infinitas. A criatividade é o limite dessa transformação. Entretanto, as pessoas continuam cada vez mais no centro dessa transformação, que não é um objetivo, todavia um caminho sem volta, no qual o on e o off-line nunca mais se separarão.

## A REVOLUÇÃO SILENCIOSA NO CONSUMO: O PODER MUDOU DE MÃOS

A revolução silenciosa no consumo expõe todos a essa nova estratégia centrada na experiência do cliente. O poder mudou de mãos, cada um tem um celular que documenta tudo e que potencializa a poderosa propaganda boca a boca, construindo ou destruindo marcas e pessoas em segundos.

Os clientes são todos adultos inéditos. Nada parecidos com nenhuma geração anterior, misturados com outras gerações ainda mais frágeis, ansiosas e, por vezes, incompreensíveis. Todos convivendo no mesmo cenário incerto, volátil, complexo e cheio de ambiguidades. Esse cenário caótico é muito propício aos empreendedores criativos e visionários.

A transformação digital envolve mudança de cultura, de mentalidade, de comportamento, de maneiras de se comunicar e de consumir.

As redes de franquias estão se transformando para atender as novas expectativas dos clientes. Focar na experiência do cliente é a melhor maneira de encarar essas mudanças.



No mercado, o resultado financeiro é importante, mas o fundamental é a emoção e o sentimento gerado pelo atendimento. Vendemos serviços, porém entregamos experiências.

É evidente a relação entre a experiência do cliente e a melhora dos indicadores de qualidade. É fácil perceber a correlação positiva entre ela e diversos fatores, como ticket médio, recorrência, além de fidelização.

Compreender o conceito da experiência, a importância do engajamento dos franqueados e dos colaboradores nesse contexto, causará um impacto positivo nas melhores marcas. Acreditando no conceito, capacitando e treinando suas equipes a valorizar o olhar, o sentimento e as escolhas do cliente antes, durante e após a compra.

Essa estratégia centrada na CX tem como objetivo motivar líderes e profissionais a compreender a importância da atenção a esse tema, como um diferencial competitivo, que promove a satisfação, a fidelização e a perpetuação da sua marca.

## A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: DIGITALIZAÇÃO, DISRUPTURA E DESMATERIALIZAÇÃO

### Digitalização



A digitalização é muito mais que o processo pelo qual uma imagem é transformada em código digital. É uma nova mentalidade que impacta nos pensamentos e nos comportamentos de consumo.

Toda ação repetitiva torna-se passível de automatização. A digitalização relacionada ao marketing sensorial, busca satisfazer os cinco sentidos: a visão; a audição; o tato, nos formatos dos produtos; e deixa a possibilidade de olfato e de paladar a cargo das lembranças do cliente, do subconsciente – que no conceito de franquias é totalmente factível.

Veja, as pessoas já sabem o gosto e o cheiro do Big Mac, já conhecem o perfume de certas grifes femininas, independentemente da região geográfica em que estejam.

Vitrines digitais, cardápios eletrônicos, *e-commerce*, pagamentos on-line – tudo já é uma realidade.

### Disruptura



Toda inovação que traz um novo modelo de negócio e abala o modelo já existente pode ser considerado disruptivo. Os pensamentos disruptivos se apoiam em menos certezas e mais visão de futuro.

Os novos modelos de negócios priorizam três questões: a escalabilidade, a tração e a recorrência.

O ano de 2021 será das emoções e das *love brands*. O *e-commerce* continuará a crescer, e Facebook, Tik-Tok e YouTube entram para competir com a Amazon.

Fechamento de lojas físicas ocorreram em todos os lugares. As lojas sobreviverão graças ao fato de oferecerem experiências sensoriais, showrooms e entretenimento.

As pessoas vão repensar seus objetivos pessoais, profissionais, financeiros e de saúde. Acumular e viver pelo material estará em baixa. Todos estão ávidos por encontrar novos caminhos.

E o trabalho on-line vai continuar, a partir das casas, cada vez mais conectadas, mais tecnológicas e adaptadas aos ofícios.

A inovação, a tecnologia, o pensamento minimalista poderão ser a base do novo normal. Grandes oportunidades surgirão para satisfazer todas essas mudanças de comportamento.

### Desmaterialização



Um único aparelho de celular substitui hoje o telefone, a filmadora, a agenda, o computador, a ilha de edição; comporta os arquivos de documentos e até a velha Barsa. Tem-se no celular mais opções de compra que em todos os shoppings reunidos.

Devido à natureza do negócio de franquia, os líderes e tomadores de decisão precisam lidar com



FOTO: FREEPIK

a gestão da reputação e o marketing corporativo, ao mesmo tempo que apoiam as necessidades e as oportunidades dos franqueados, que têm seus próprios problemas locais.

Os franqueadores oferecerão uma arquitetura digital que englobe a execução das operações e que possa ser facilmente customizada para integração digital dos franqueados.

### TODO CLIENTE TEM UMA DOR, UM DESEJO E UMA HISTÓRIA PRA CONTAR

Treinar os franqueados para ouvir e responder às avaliações dos clientes de forma proativa e cuidadosa. Isso ajudará o cliente a ganhar mais confiança em seu negócio.

Aqui estão algumas estatísticas que demonstram o poder que há em responder aos comentários: 80% dos consumidores acreditam que uma empresa se preocupa mais com eles quando responde aos seus comentários. Em um estudo da *Cornell University*, os níveis de receita aumentaram quando a franquia respondeu a mais avaliações.

Além disso, vale a pena responder comentários positivos e classificações altas, mesmo que seja apenas para dizer “obrigado”. Ao permitir que os clientes saibam que você aprecia seus comentários, você fortalece a reputação da sua franquia e reforça as experiências positivas do cliente.

### ACEITE A REALIDADE COMO ELA É. ABRACE O FEEDBACK DO CLIENTE

Os membros da equipe de franqueados precisam de mais treinamento? Os clientes estão realmente satisfeitos com o novo portfólio que você lançou recentemente em suas redes? Quais são as reclamações mais comuns sobre o seu produto e sua equipe de atendimento ao cliente?

É um desafio, principalmente, para franquias nacionais ouvirem e responderem aos clientes, o que pode afetar a reputação da marca, as vendas, as classificações e a capacidade de realmente entender os clientes. Aqui, novamente, a tecnologia ajuda muito.

Um franqueado pode ter uma equipe dedicada de atendimento ao cliente na loja ou o franqueador pode ter uma central de atendimento para resolver problemas e recuperar clientes. Atualmente, muitos clientes estão fazendo suas vozes serem ouvidas em canais digitais, como mídia social e sites de análise on-line. Esses canais não apenas influenciam o comportamento dos consumidores que desejam validar suas decisões de compra por meio da realização de pesquisas on-line, eles também podem oferecer uma visão profunda sobre o que os clientes da sua franquia realmente precisam, desejam, pensam e, sobretudo, o que sentem.

O que os clientes dizem sobre você pode moldar a reputação da sua franquia. Isso não é um problema, se o cliente estiver satisfeito. Se eles não estiverem, você deve encontrar maneiras de mudar a conversa e recuperar seus críticos.

Aceite o feedback dos pessimistas e aprecie as maneiras como isso pode beneficiar sua franquia. Afinal, o feedback genuíno do cliente, mesmo se negativo, serve como uma grande fonte de informações e percepções essenciais para melhorar seu negócio de franquia.

Opiniões e experiências compartilhadas on-line por seus clientes mais expressivos – e até mesmo por seus críticos – podem ajudá-lo a ver oportunidades de crescimento em sua franquia, abrindo caminho para uma reputação mais sólida e melhores experiências para o cliente.

### PROMOVA A FIDELIDADE DO CLIENTE

Uma das estratégias de gerenciamento de reputação de franquia mais eficazes é permitir que seus clientes mais felizes façam comentários sobre sua marca. Para conservar esses promotores, você precisará empregar algumas estratégias para mantê-los felizes e fiéis.

Programas de fidelidade do cliente e recompensas tendem a funcionar bem para franquias. Eles trazem pessoas aos seus locais de maneira recorrente e geram um boca a boca positivo, o que pode melhorar a reputação da franquia e inspirar a confiança do comprador.

### EFEITO DOMINÓ: COMO ESTÁ A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE, DO FUNCIONÁRIO E DO FRANQUEADO?"

A experiência do cliente é prioridade de todas as reuniões estratégicas. E com razão. Contudo, igualmente importante é a experiência do seu colaborador. Está provado que essas experiências estão intimamente ligadas: funcionários engajados proporcionam experiências ao cliente muito superiores. As principais marcas centradas no cliente adotam uma mentalidade de valorização do funcionário.

Como franqueador, há outra camada a acrescentar, a experiência do franqueado. Os franqueadores devem estar próximos de seus franqueados. Embora suas responsabilidades diárias sejam muito diferentes, os franqueados são a força vital da rede de franquias. Eles querem ser ouvidos e que suas opiniões sejam valorizadas. Como você trata seu funcionário, será como ele tratará seu cliente.

Ainda que os clientes não sejam todos iguais, funcionários e franqueados também não o são – cada um deles têm suas próprias percepções. É preciso haver uma estratégia clara para alcançar os melhores resultados.

A consistência é vital para as redes de franquia e para a experiência do franqueado. Os clientes esperam os mesmos padrões e experiência em toda a rede.

Melhorar a experiência do franqueado depende muito do engajamento de todos os setores da em-

presa. Liderança confiável e positiva, garantindo que todos estejam alinhados com aprendizado e desenvolvimento contínuo.

O foco é inteligência colaborativa: somar para multiplicar.

### AS 5 REGRAS DE OURO

#### 1. Escolher parceiros de qualidade



Basicamente, serão os embaixadores da marca, que acreditam na marca e estão dispostos a fazê-la crescer, com proatividade e flexibilidade.

#### 2. Orientar a equipe para resultados



Manter contato frequente com os franqueados é extremamente importante – não apenas verificar como estão os números. Os franqueados precisam de suporte e aprendizado contínuo.

#### 3. Ouvir o feedback



As franquias lidam com os clientes no dia a dia: valorizar sua posição e experiência é imprescindível. Estar disponível e disposto a ouvir será fundamental. Não é apenas o feedback do cliente que eles transmitem, contudo, também o feedback dos funcionários e suas percepções próprias.

#### 4. Envolver a equipe



Como fazer seus franqueados amarem seus clientes e sua marca? Como não deixar a equipe prejudicar sua marca? A única maneira de obter aceitação é engajando e envolvendo-os e passando um tempo no local com eles para entender suas reais necessidades.

#### 5. Confiança e respeito



O respeito desempenha um papel importante. É fundamental provar para os franqueados e seus funcionários que eles podem confiar na marca.

Além disso, oferecer apoio e orientação. Ser acessível.

Não fazer promessas aos clientes sem confirmar que os franqueados possam cumprir.

Inspirar os franqueados a entregar uma ótima experiência aos clientes internos e externos é o grande objetivo de ouro.

### A BRIGADA DE EXPERIÊNCIA PODE SER MAIS ÚTIL QUE UMA BRIGADA DE INCÊNDIO

Escutar o que o cliente tem a dizer, propor soluções, controlar as emoções e aprender com as reclamações. Apagar as “fagulhas” antes que virem “incêndios”.

Administrar os conflitos de rede e neutralizar *clusters* de detratores e *haters* de franquias sempre será um grande desafio.

Você tem nesse momento a fantástica oportunidade de transformar uma experiência sofrível em uma nova vivência, que reflita o que realmente você tem como padrão para a sua franquia. Isso se chama ressignificação.

O livro *Service Fanatics* conta a construção da “experiência do paciente” na *Cleveland Clinic Health System*, um dos melhores hospitais americanos, o qual usa o modelo chamado H.E.A.R.T, no qual cada letra significa uma ação.

#### MODELO H.E.A.R.T

**H - Hear** – ouvir as histórias;

**E - Empathy** – empatia: ver com os olhos do cliente;

**A - Apologize** – pedir desculpas;

**R - Respond** – dar respostas; e

**T - Thank** – agradecer a oportunidade de ressignificar e melhorar.

### COMO MEDIR A EXPERIÊNCIA DO PACIENTE

Existem ferramentas que podem medir a experiência, bem como monitorar e orientar o desempenho do negócio e, principalmente, apoiar os processos de decisão em direção ao objetivo principal.

“Escutar o que o cliente tem a dizer, propor soluções, controlar as emoções e aprender com as reclamações. Apagar as fagulhas antes que virem incêndios”

A ferramenta *Net Promoter Score* (NPS) é uma opção e disponibiliza vários relatórios inteligentes. Essa ferramenta foi desenvolvida pela *Bain Company* e está muito bem descrita no livro “A pergunta Definitiva 2.0”, de Fred Reichheld.

A pergunta definitiva não possui esse nome em vão. Perguntar, em uma escala de 0 a 10, quanto a pessoa recomendaria seu serviço a um amigo ou familiar, pode trazer insights pontuais e relevantes para seu negócio – muito mais que a simples satisfação, o encantamento.

Assim, mais que uma pesquisa de satisfação, o NPS é um indicador de negócio e cada aumento de NPS pode refletir diretamente aumento de rentabilidade.

#### CONCLUSÃO: EMPRESAS CENTRADAS OU NÃO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

##### *No Customer Centric*

- 1º Não reconhecem o valor do feedback dos clientes;
- 2º consideram como erros acontecimentos pontuais e não procuram agir para corrigi-los;
- 3º realizam gastos desnecessários, baseados em achismo e não em dados concretos e medidos;
- 4º não escutam o cliente; e
- 5º investem somente em infraestrutura, deixando de lado o relacionamento com seus clientes.

##### *Customer Centric*

- 1º Procuram sempre escutar seus clientes e enxergam valor nas opiniões dadas por eles;
- 2º entendem que existe acesso à informação e que o cliente não é passivo diante disso, ou seja, ele possui uma voz ativa diante da empresa;
- 3º assumem que sempre podem melhorar e que o cliente pode ser o gatilho de melhorias;
- 4º se baseiam nesses problemas para definir, de forma assertiva, seu plano de ação e investimentos necessários; e
- 5º querem sempre melhorar e lidam com isso de maneira proativa.

Certificações, padronizações, capilaridade e resultados são importantes para a prosperidade das franquias, entretanto somente a mentalidade *customer centric* oferecerá segurança e longevidade.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu telefone celular para acessar as referências via QR Code.



#### Dr. André Chiga

Médico, cardiologista, presidente da Sociedade Brasileira de Médicos Executivos - SOBRAMEX.



# DIRETO DO PLANALTO CENTRAL

COM RAUL CANAL



CRÔNICAS DO COTIDIANO APRESENTADAS PELO COMUNICÓLOGO RAUL CANAL ACOMPANHE PELO SPOTIFY





# AOS 10 ANOS, ELO CELEBRA EVOLUÇÃO E CHEGADA À LIDERANÇA NO DÉBITO



Somos a Elo. Nascemos em 2011, criados por Banco do Brasil, Caixa e Bradesco, como uma bandeira, e rapidamente passamos por um processo de evolução que possibilitou nos tornarmos, em menos de uma década, uma das maiores empresas de tecnologia de pagamentos no Brasil e chegarmos à liderança no mercado de débito em 2020.

Atuamos em um modelo de negócios sustentável, inovador, ágil e digital, para clientes e para o mercado, com um portfólio completo de soluções de pagamento, suportado pelo arranjo de pagamentos desenvolvido 100% no País, pensado e adaptado às especificidades locais.

Com 10 anos de mercado completos neste ano, somamos mais de 140 milhões de cartões, emitidos em parceria com mais de 30 emissores, aceitos em mais de 14 milhões de estabelecimentos, em todo o País. Ademais, estamos presentes em 200 países e territórios, resultado da parceria com a *Discover Global Network*, marca global de pagamentos da *Discover Financial Services*.

Somos brasileiros e entendemos as particularidades do País. Levamos ao mercado dados relevantes sobre o setor de pagamentos, que apontam cenários e tendências, em análises qualificadas. Nosso apoio ao mercado também se reflete na proximidade com os parceiros comerciais e na elaboração de produtos e de serviços adaptados ao nosso idioma local. Todos os manuais técnicos, de tarifas ou de intercâmbio também são em português, o que proporciona mais autonomia aos parceiros e agilidade para a tomada de decisões.

Além dos cartões de débito, de crédito e pré-pago, temos, em nosso portfólio, os mais diversos produtos e serviços voltados para o setor de pagamentos como: cartão virtual (VCN); cartões

empresariais para compras e despesas corporativas; cartões para viagens, para compra de passagens aéreas e pagamento de hotéis; cartões de incentivo, de premiação, de despesas, de multi-benefícios e de pagamento de salários; *hub* de *QR Code*; *cashback*; *e-commerce token*; carteiras digitais; Elo Flex (plataforma de personalização de benefícios); soluções para contas de pagamento; consultorias de finanças e de negócios; e diversos serviços antifraude.

No dia a dia, apoiamos a frente de negócios dos parceiros e a jornada do cliente com ofertas e benefícios exclusivos, apoio aos nossos pilares da marca! Todas nossas campanhas podem ser aproveitadas pelos parceiros, proporcionando conteúdo e otimizando a geração de valor para os clientes Elo.

Com o entendimento de que cada cliente é único, criamos a Elo Flex, primeira plataforma de personalização de benefícios do mercado, que permite a customização de benefícios vinculados ao cartão de acordo com o estilo de vida de cada um. Todos os nossos cartões, Elo Mais, Elo Grafite, Elo Nanquim e Elo Diners Club pessoa física, já oferecem esse benefício adicional, sem custos, para os clientes. E, em breve, também vamos integrar os cartões PJ e corporativos à plataforma.

Apoiamos seu negócio com suporte de parceiros para processamento e gestão de plataformas de serviços para contas digitais, programas de fidelidade, serviços de *token*, preparação de dados para chip e *contactless*, inclusive, com a possibilidade de ampliar a aceitação de cartões *private label* por meio de solução *QR Code* ou embandeiramento.

Gostou das vantagens e tem interesse em se tornar um emissor, então, venha conversar com a gente em [negocios@elo.com.br](mailto:negocios@elo.com.br)

**QUER SABER MAIS  
SOBRE A GENTE?**

Acesse nosso site: [elo.com.br](http://elo.com.br)  
e confira muito mais.





# OS DESAFIOS DA LGPD E O SISTEMA DE FRANCHISING BRASILEIRO

Os desafios para adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) vão muito além de gerenciar o consentimento do titular ou o risco de sua empresa ser multada pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD). Exige uma mudança estrutural, tanto no aspecto físico quanto no processual e cultural, a começar da alta gestão.

Com apenas 65 artigos, a LGPD possui conceitos teóricos que podem levar aos equívocos e às interpretações incorretas. Sua relação direta com o Código de Defesa do Consumidor (CDC), Marco Civil da Internet (MCI) e com a Constituição Federal (CF/88), transforma o projeto de adequação à LGPD em uma jornada a ser conduzida por multiespecialistas.

Ao definir por iniciar o projeto de adequação à LGPD, o empresário deverá estar atento aos pontos-chave da legislação e terá que contar com suporte jurídico, tecnológico, de marketing e de gestão de processos e de pessoas. E ter em mente, especialmente, que o projeto não será exitoso sem a participação ativa de todas as pessoas, do estratégico ao operacional.

Dos pontos mais abordados em publicações que tratam dos projetos LGPD, a segurança é o mais citado. Afinal, é possível ter segurança sem privacidade, mas é impossível ter privacidade sem segurança. Quase um mantra, essa frase deve ser repetida e repensada em cada momento do projeto, em cada ação da equipe envolvida.

Deve-se ter em mente que ser adequado à LGPD é respeitar a privacidade de quem confia dados à instituição. Gerenciar a informação é ter rigoroso controle quanto ao acesso, à guarda, ao compartilhamento, ao armazenamento e ao descarte e, nesse ponto, a tecnologia é a melhor aliada.

Recursos para gestão de acesso, de bloqueio e de monitoramento de tráfego, com alertas e notificações, são indispensáveis para a garantia e a manutenção do programa de proteção de dados.

A LGPD também define obrigações para terceiros com os quais as instituições compartilham dados pessoais. Enfim, para o adequado funcionamento das empresas, é preciso trocar dados de clientes, parceiros e funcionários.

Compartilham-se esses dados o tempo todo. Seja a contabilidade terceirizada, que recebe os dados dos funcionários de uma pequena empresa para processamento da folha; seja uma empresa de embalagens e de logística, que necessita dos dados para gestão e distribuição de cargas para entregas – é da natureza das instituições compartilhar dados.

O desafio, então, é: como garantir que quem recebe os dados para uma atividade específica não faça uso deles para outras ações, como envio de propagandas ou composição de banco de dados com hábitos das pessoas para perfilamento e oferta de produtos?

A LGPD se encarrega dessa questão ao definir os conceitos de controlador e operador. Para o primeiro, aquele que recebe o dado em confiança, a Lei define responsabilidades e obrigações, dentre estas está a definição da forma e dos limites de processamento de dados por terceiros. Já para o operador, que recebe os dados para uma atividade específica, caberá a execução da ordem, na forma e no método definido pelo controlador. Bem simples, não?!

Na prática talvez não seja simples. O alinhamento contratual é a primeira ação que deve ser tomada entre as partes para essa garantia. Entretanto, não bastará constar no contrato cláusulas simples de adequação, nas quais uma parte afirma que cumpre a lei e a outra também. É necessário definir o escopo do uso dos dados, os limites do processamento, a forma de transferências e os critérios e condições de descarte.

Também é necessário definir condições de confidencialidade, possibilidade de auditorias e cláusulas penais. Assim, se o operador tratar os dados de forma diversa, ele assumirá a responsabilidade, colocando-se na posição de novo controlador, passando a responder pelos danos causados ao titular, incluindo a possibilidade de regresso que o controlador terá, caso seja obrigado a pagar multas ou condenações.

Logo, ter um ambiente seguro tecnologicamente e bons contratos são elementos que fazem parte de uma acertada adequação à LGPD.

Mas de pouco valerá tanto esforço e investimento, se não existirem ações de preparação de equipes, de treinamento, de conscientização e de simulação de eventos, especialmente relacionadas aos incidentes de segurança, de forma a atuar preventivamente e reativamente. Assim, o alinhamento com a equipe de recursos humanos para a preparação de ambientes de treinamento é indispensável.

Independentemente do porte da empresa, com 5 ou 5.000 funcionários, todos devem ser conscientizados de suas obrigações e responsabilidades quanto ao uso dos dados pessoais aos quais têm acesso. Todos devem saber agir adequadamente diante de um incidente de segurança. Não devem existir dúvidas quanto a fotografar ou não um documento ou uma tela, a filmar uma determinada ocorrência na empresa ou, ainda, a compartilhar informações.

A preparação de pessoas passará pela necessária mudança nos processos que a LGPD espera que ocorram. A privacidade como padrão é um requisito da Lei, assim como a segurança e a gestão para a prevenção. Implementação de políticas e práticas que tenham a segurança da informação e a privacidade como ponto de orientação é fundamental para o sucesso do projeto.

Não é sem motivo que o legislador, ao escrever as condições para a aplicação de multas e as sanções por ato que descumpra as diretrizes da LGPD, elencou, além da boa-fé e a gravidade

## “Implementação de políticas e práticas que tenham a segurança da informação e a privacidade como ponto de orientação é fundamental para o sucesso do projeto”

da infração, a “adoção reiterada e demonstrada de mecanismos e procedimentos internos capazes de minimizar o dano” (BRASIL, art. 52, 2018) a como critério para aplicação das sanções. Ou seja, a conduta do controlador, no sentido de prevenção como prática, será avaliada e contribuirá para uma sanção maior ou menor.

A LGPD também exigirá, no processo de adequação, a implantação de rotinas que sejam capazes de acolher e de gerenciar as requisições dos titulares de dados pessoais. Com a Lei, novos e antigos direitos são descritos, colocando o titular no centro da relação.

Das entregas que se deve fazer ao titular, pode ser destacada a condição referente à transparência quanto ao tratamento a que seus dados serão submetidos. O uso, o tempo de guarda e as possibilidades de compartilhamento são informações que devem sempre estar disponíveis para que o titular possa consultar, de forma livre, acessível e em linguagem simplificada, que favoreça a compreensão.

Nos casos de tratamento que seja necessário o consentimento, deverá o controlador ter ainda mais cuidado, uma vez que o consentimento deve ser livre e esclarecido, claro e em destaque.





O titular de dados também pode peticionar para ter acesso aos seus dados, à forma de uso, à alteração e, em alguns casos, até ter o direito de que seus dados sejam excluídos. Cada registro, solicitação, pedido de informação e retorno, devem ser relacionados como evidência do atendimento.

E, ao falar-se em evidência, a LGPD exigirá do controlador uma robusta documentação referente aos seus processos, à forma de uso, à guarda e à motivação para o tratamento de dados.

O registro das operações de tratamento de dados, também conhecido como ROPA (*Record of Processing Activities*), assim como o relatório de impacto à proteção de dados, RIPD, muito divulgado como DPIA (*Data Protection Impact Assessment*), estão presentes nos arts. 37 e 38 da Lei e não podem ser dispensados.

Igualmente é importante pensar em relatórios de apoio, como relação de atividades por fun-

ção (matriz de competência) para apoio no treinamento, assim como relação de atividades por consentimento, para apoio na criação e na manutenção dos consentimentos. São esses alguns modelos de relatório que recomendamos.

Não se pode desconsiderar a documentação de ações do projeto, bem como atas de reuniões, planilhas de treinamento e demais ações que sejam capazes de demonstrar as práticas da instituição para a conformidade.

Por tudo que se viu, o projeto de adequação é uma excelente oportunidade para rever processos e documentos, atualizar contratos e revisar garantias. Ótimo período para mudança em ações e práticas que sejam capazes de transformar a instituição e as pessoas. Momento de mudança de cultura.

Como qualquer projeto de adequação legal, o principal fator de sucesso é o envolvimento da alta gestão. Não havendo qualquer receio em afirmar: é um projeto "top down". Se a Direção não se envolver, não se comprometer, não participar ativamente, fatalmente o projeto fracassará.

Assim, por tudo que tratou-se até aqui: é um projeto de mudança de estruturas física, processual e cultural. Alertando, ainda, que a tendência é, sem o envolvimento da alta gestão, tudo retornar ao ponto anterior ao projeto.

Essa é uma das razões pelas quais sempre é afirmado que proteção de dados e privacidade devem ser tratados como objetivos estratégicos da empresa, devendo figurar em todos os pilares do plano, seja em educação para preparar pessoas; em processos para preparar a empresa; em mercado para reforçar o compromisso da marca com seus clientes e comunidade ou no financeiro para evitar sanções, administrativas e judiciais.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Utilize a câmera do seu telefone celular para acessar as referências via QR Code.



**João Paulo Gonçalves**

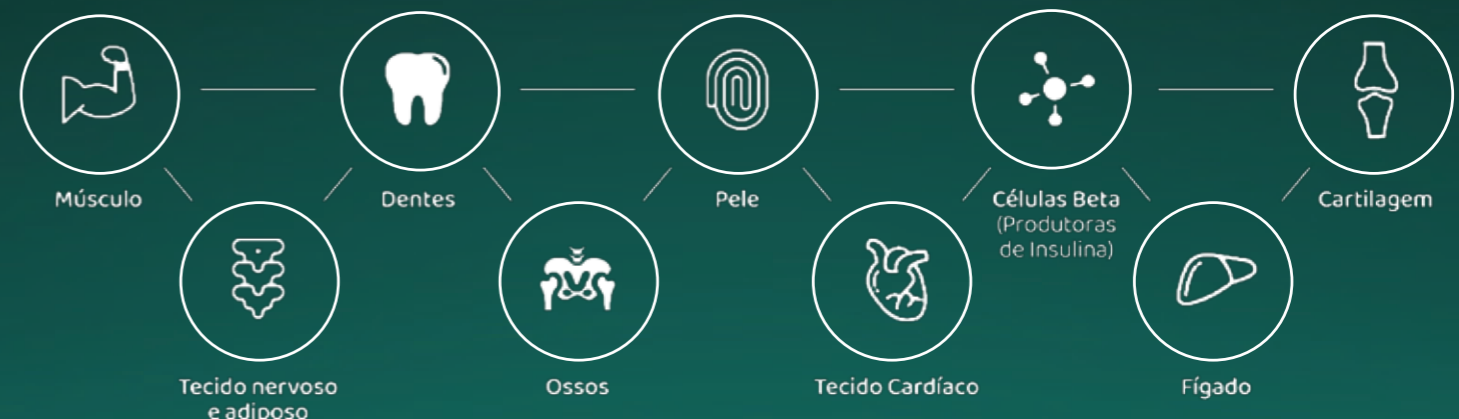
Advogado, gestor em Saúde e co-fundador da *Health Data Privacy Office* (HDPO)

**Você conhece todas as possibilidades que a ciência oferece para a segurança da sua família?**

Hoje, a ciência e a medicina brasileira já nos oferecem novas possibilidades para alcançarmos longevidade com qualidade de vida por meio do armazenamento de células-tronco!

Células-tronco são consideradas peças de reposição do corpo, pois, quando armazenadas, podem se transformar e formar diferentes células, assim auxiliando na regeneração de um tecido ou órgão que já não esteja funcionando adequadamente.

Veja alguns exemplos de tecidos nos quais elas podem se transformar:



O armazenamento de células-tronco já não é mais restrito à crianças e recém-nascidos. Hoje, idosos, adultos e jovens podem ter esse tesouro precioso armazenado para ser utilizado quando e onde for necessário.

**Diversas fontes de coleta para toda sua família!**

 COLETA PELO DENTE DO SISO	 COLETA PELO DENTE DE LEITE	 COLETA PELO PALATO (CÉU DA BOCA)	 COLETA PELO TECIDO ADIPOSE
Para adolescentes e adultos	Para crianças em troca de dentição	Para crianças, adolescentes, adultos e idosos	Para adolescentes, adultos e idosos
Somente um dente com 1/3 de raiz	Somente um dente com 1/3 de raiz	Uma amostra de 3mm de diâmetro	Gordura lipoaspirada em procedimento estético
Coleta com dentistas treinados e credenciados	Coleta com odontopediatras treinados e credenciados	Coleta com dentistas ou médicos habilitados	Coleta com cirurgiões habilitados

Descubra um tesouro inexplorado dentro de seu corpo para sua saúde!

Central de Atendimento 24h  
**0800 61 3333**



Reconhece a realização de terapias celulares

OFERECIDO POR:



www.anadem.org.br

VIABILIZADO POR:



www.r-crio.com

# MPAN

## NOVO (E BOM) CAPÍTULO PARA A SOLIDIFICAÇÃO DA ESTRUTURA DE LIBERDADE ECONÔMICA

A Lei de Liberdade Econômica (LLE) – Lei n.º 13.874/2019 –, que instituiu a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica, estabeleceu normas de proteção à livre iniciativa e ao livre exercício de atividade econômica, dispondo, inclusive, sobre a atuação do Estado como agente normativo e regulador. Desse modo, não só rompeu o movimento anacrônico da economia, abrindo espaço para a retomada do crescimento econômico, como também pavimentou a estrada normativa rumo à redução do Estado e a melhora do ambiente de negócios.

Nessa toada, após quase dois anos da edição da Medida Provisória (MP) n.º 881/2019, posteriormente convertida à LLE, veio à lume a MP n.º 1040, de 2021, destinada a melhorar o ambiente de negócios no País, corretamente apelidada pelo mercado de MPAN ou Medida Provisória do Ambiente de Negócios.

Pois bem, a MPAN veio promover diversas mudanças na legislação para simplificar a abertura de empresas, facilitar o comércio exterior, ampliar as competências das assembleias gerais de acionistas e conferir segurança jurídica às relações processuais, estabelecendo que a inércia e

a morosidade suportarão o reconhecimento da prescrição intercorrente, dentre outros pontos sensíveis ao ambiente de negócios.

Sua finalidade, em linhas gerais, é promover a melhora da posição do Brasil no *Ranking Doing Business*, do Banco Mundial, que avalia a facilidade de fazer negócios em 190 países, de modo a tornar o Brasil mais atrativo para o investidor estrangeiro e mais fluido para o empreendedor que já investe no território nacional.

Infelizmente, o Brasil ainda ocupa a 124ª posição, atrás de países com economias menores, como Bélgica e Armênia, situação que, objetivamente, afasta novos empreendimentos e interessados em promover investimentos capazes de gerar empregos, renda e tributos para o País.

Observando a magnitude das proposições do texto da MPAN, os parlamentares do Congresso Nacional (CN) apresentaram 250 emendas, aproximadamente. Algumas delas resgatando, inclusive, boas proposições que se perderam entre a edição da Medida Provisória de Liberdade Econômica e sua conversão em lei, conferindo verdadeira sintonia fina ao texto editado pela Presidência da República.



FOTO: FREEPIK

Em destaque, as emendas apresentadas pela senadora Soraya Thronicke e pelo deputado Jerônimo Goergen vêm agregar ao texto da MP pontos importantes capazes, verdadeiramente, de maximizar a amplitude do texto proposto, conferindo fluidez ao ambiente de negócios, em especial nesse grave momento de nossa história.

O deputado Jerônimo Goergen trouxe, por meio de suas emendas, vários pontos que foram excluídos do relatório da MP de liberdade econômica (881).

Já as emendas da senadora Soraya Thronicke, destinaram-se a: (i) sintonizar a Lei das Sociedades Anônimas, acolhendo ponderações do setor; (ii) prestigiar o respeito à vontade dos contratantes e também tipificar, de forma correta e como realmente deveria ser, o crime de agiotagem; (iii) estimular a autocomposição, antes do ajuizamento de ações judiciais – tema que conta com apoio de diversas entidades, tais como a Secretaria de Advocacia da Concorrência e Competitividade (SEAE) ligada à Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade (SEPEC) do Ministério da Economia (ME) e a Associação dos Desembargadores do Brasil, etc.; (iv) na mesma toada, permitir a solução negocial prévia para pagamento de dívidas; (v) simplificar a vida daqueles que vivem do comércio eletrônico, cuidando das regras sobre estabelecimento comercial; e (vi) acabar, de uma vez por todas, com o desprestígio ao mutualismo e ao associativismo, a exemplo do que acontece nas melhores economias do mundo, nas quais há clara permissão para a plena associação de pessoas interessadas em proteger seu patrimônio.

Em fala para a TV Senado, disse a senadora Soraya que “no contexto da pandemia, a MP é um alento para o mercado e me dedicarei a aprovar esse texto no Congresso Nacional”.

Nesse influxo de ideias, é importante destacar que todas as camadas da economia serão abençoadas com a fluidez do ambiente de negócios, abarcando não só os grandes *players*, mas tam-

“O simples ato de simplificar e desburocratizar eleva o ambiente de negócios a uma inexorável abertura, com promoção do emprego e melhor distribuição da renda”

bém e principalmente as microempresas, as empresas de pequeno porte e os microempreendedores individuais, segmentos responsáveis pela maior parte do movimento econômico do País.

De igual forma, o sistema de *franchising* também será agraciado pelas profundas modificações trazidas pela MPAN, que será aperfeiçoada no CN.

Não é difícil compreender que o simples ato de simplificar e desburocratizar eleva o ambiente de negócios a uma inexorável abertura, com promoção do emprego e melhor distribuição da renda.

Talvez não sejam visíveis, num primeiro momento e a olho nu, os impactos gerados com a edição da MP, entretanto as vantagens para todos serão sentidas em curtíssimo espaço de tempo, especialmente após o aperfeiçoamento do texto pelo CN.

Suprapartidária que é, certamente o prestígio à vida será a tônica para o aperfeiçoamento e a aprovação de tão caro texto para o ambiente de negócios de nosso País.



**Victor Teixeira Nepomuceno**  
Advogado especialista em Direito Empresarial, Recuperação e Falência e secretário parlamentar no Senado Federal

CASHADVOGADOS

**CRIATIVO.  
IMPLACÁVEL.  
EFETIVO.**



## EXCELÊNCIA EM FRANCHISING

**CASH Advogados** atua na estruturação e na formatação legal de franquias em todo o território nacional, bem como em contencioso complexo, prestando assessoria jurídica nos seguintes temas em franchising:

- Ações Coletivas
- Arbitragem
- Contencioso Cível e Comercial
- Contratos e Circulares de Oferta
- Direito da Concorrência
- Pareceres
- Reestruturação e Insolvência
- Regulatório
- Societário e M&A
- Tributário

[www.cash.adv.br](http://www.cash.adv.br)

**Brasília**

T. + 55 61 2196-7899

**Campo Grande**

T. + 55 67 3025-2500

**Cuiabá**

T. + 55 65 2127-5314



# UM PAÍS DE ALMA EMPREENDEDORA

Enio Duarte, especialista em economia, fala sobre as dificuldades que os empreendedores e microempreendedores brasileiros estão enfrentando durante a pandemia e, também, dos incentivos recebidos por parte de entidades governamentais. O especialista avalia que, apesar de todos os impasses, o Brasil é “um país de alma empreendedora”, e aponta saídas para a solução de problemáticas, sempre com foco na modernização.

Gerente da Unidade de Relacionamento com o Cliente do Sebrae Nacional, Enio Duarte Pinto passou por algumas das mais renomadas escolas nacionais de formação de executivos, como a FGV, o IBMEC e a Fundação Dom Cabral. Foi professor de Gestão Empreendedora na UNIDF e na UnB e participou de diversos cursos em instituições como INSEAD, em Fontainebleau (França), ILO, em Turim (Itália) e Stainbeis, em Stuttgart (Alemanha).

**Dados da pandemia do novo coronavírus, no Brasil, apontam para um aumento nas contaminações durante os próximos meses. Estamos diante de um cenário de relevantes crises econômicas com intervalos de recuperação muito curtos, ou seja, estamos vivenciando um contexto em que mal as empresas conseguiram se estabilizar frente ao lockdown no País, na fase mais drástica da pandemia, e já precisam se preparar para possíveis medidas nos próximos meses. Que ações, no curto e médio prazo, as micros e pequenas empresas (MPEs) e as empresas de pequeno porte (EPPs) devem adotar para evitar o fechamento dos seus negócios?**

**ENIO DUARTE PINTO** – Na primeira onda, as empresas foram buscar as soluções da porta para fora. Buscaram, principalmente, bancos e adotaram os pacotes de benefícios que o governo disponibilizou. Neste momento, os empreendedores estão estudando alternativas da porta para dentro, estão esgotando com seus colaboradores as possibilidades de diversificar canais de contato, de pontos de calor com o seu cliente. Já que você tem alguns custos, principalmente os fixos, que permaneceram, mesmo com o fechamento da sua atividade física, você precisa gerar fluxo de entrada também. É necessário gerar vendas, receitas, para equilibrar o fluxo de caixa. As empresas,

além de estarem transformando os garçons em entregadores e os vendedores visitarem os clientes em domicílio, também estão diversificando seus canais de venda, usando internet, redes sociais, aplicativos e deliveries, além disso, buscando alternativas nos seus times para diversificar canais de vendas e gerar alguma receita.

**Na sua opinião, as medidas adotadas pelo Ministério da Economia, como o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe) e a renegociação de dívidas com a União pelas MPEs e EPPs, devem continuar nos próximos anos como medidas estruturantes?**

**ENIO DUARTE PINTO** – O Pronampe foi uma iniciativa do Congresso Nacional, proposto por meio do PL n.º 1.282/2020, com amplo apoio do Sebrae e da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia (Sepec/ME). Nasceu como medida de auxílio às micros e pequenas empresas em crise causada pela pandemia da covid-19.

O governo em função da segunda onda, sancionou no dia 2 de junho desse ano, o Pronampe, que passa a ser uma política pública de crédito oficial e permanente, dada a

relevância dos micros e pequenos empresários para uma economia próspera e saudável. Agora, de forma permanente, o Pronampe atende micro e pequenas empresas, oferecendo linha de crédito com taxa de juros anual máxima igual à taxa do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic), acrescida de até 6% sobre o valor concedido. Mesmo com o acréscimo de até 6% a.a. sobre a Selic, o Pronampe ainda é muito vantajoso para os micros e pequenos empresários, considerando que a taxa média desse segmento, em 2020, foi 35% a.a, segundo dados do Bacen.

Todas as propostas de Refis são muito bem-vindas – tanto diferimento, isto é, postergar-se os recolhimentos, como refinanciamento, com descontos interessantes e atrativos para o empreendedor quitar suas dívidas com a União. Negociação, por sinal, é a palavra de ordem: renegociar aluguéis, débitos com fornecedores, créditos bancários e dívidas com a União. Uma pessoa chave nesses processos, agora, é o parceiro de primeira hora do empreendedor, que é o seu contador, que sempre tem larga experiência com questões financeiras e tributárias e pode ajudar muito nesse processo de renegociação de dívidas.

**A aprovação das reformas administrativa e tributária, ainda no ano de 2021, são fatores decisivos para a retomada do crescimento econômico do País. No seu entendimento, os ajustes nessas reformas são determinantes para a participação dos pequenos negócios na retomada do crescimento econômico no período pós-pandêmico da covid-19?**

**ENIO DUARTE PINTO** – A aprovação das reformas tributárias e administrativa, de fato, será muito bem-vinda para aquecer e para fomentar ainda mais a economia brasileira. Um governo mais leve se tornará muito mais ágil e permanecerá de prontidão para formar uma ação de políticas públicas que favoreçam o empreendedor, não há dúvida disso. Quando se fala em reforma tributária, um ponto sensível é a redução da carga tributária: uma carga mais justa, mais equilibrada em função do porte empresarial, além da uma simplificação nos processos de recolhimento dos tributos é muito bem-recebida.

“

**A aprovação das reformas tributárias e administrativa, de fato, será muito bem-vinda para aquecer e para fomentar ainda mais a economia brasileira**

”

**Qual a sua opinião sobre o Projeto de Lei do Microempreendedor Jovem (PLP n.º 274/2019), que adapta as regras do Microempreendedor Individual (MEI), previstas no Simples Nacional, abre uma nova faixa de faturamento de até R\$ 180 mil com pagamento de impostos reduzidos e fixos (R\$ 122,98 por mês) exclusivamente para microempresas que tenham em seu quadro societário jovens de até 29 anos e está na pauta do Senado para 2021?**

**ENIO DUARTE PINTO** – O Brasil, há muito, é entendido como um

país de alma empreendedora. Pesquisas, como a GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), colocam o Brasil sempre entre os top 5 dos países com maior taxa de atividade empreendedora no mundo. Uma parcela significativa da população brasileira empreende e, para o jovem, atualmente, o empreendedorismo é visto como um estilo de vida. O *millennial* é um indivíduo mais focado no caminho do que na chegada, pois foca muito mais na experiência do que simplesmente no benefício. Ele tem





muita preocupação com realização, satisfação pessoal, plenitude e, por consequência, muito mais é afeito a empreender e a escolher o seu próprio caminho do que ser escolhido num processo seletivo para conseguir um emprego na condição de colaborador, de funcionário. Portanto, o MEI vem em busca de uma maneira, como um mecanismo que viabilizaria o sonho de uma geração que pretende empreender. É uma frase meio batida, contudo, uma frase popular, aquela que diz que a gente vai ter menos emprego, mas muito mais trabalho, que serão concretizados por meio de empreendimentos.

**O senhor considera que o PLP n.º 33/2020, que cria o marco legal do reempreendedorismo e que tem como objetivo facilitar a reestruturação de dívidas de micro e pequenas empresas, contribuirá para que as MPes e as EPPs recuperem as perdas causadas pela pandemia da covid-19?**

**ENIO DUARTE PINTO** – Todo projeto que vise a minimizar a estrutura de custos de uma empresa é muito bem-vindo. Tecnicamente, o que se tem, hoje, com a pandemia, é um desequilíbrio grave nos fluxos de caixa das empresas. Por um lado, mantiveram-se os custos – essencialmente os custos fixos, de aluguéis e folha – e, do outro lado, cessaram-se as entradas, as receitas, em função das lojas e dos empreendimentos estarem fechados. As empresas ficaram sobrevivendo, por um tempo, em função de vendas parceladas que realizaram no período pré-quarentena e, depois, de coisas que elas conseguiram quando viraram a chave e migraram, por meio de uma transformação digital, para canais digitais de acesso, de contato com o seu público. Então, toda iniciativa que, paralelamente, vise a reduzir custos e estimular canais al-

ternativos de venda será muito benéfica. Justamente com esses projetos de redução, de parcelamento e de Refis, todos que tenham essa natureza, o empreendedor precisa, neste momento, revisitar o problema original que sua empresa se propôs resolver, os porquês da existência da sua empresa e de quando ela foi pensada, quais soluções ela ofereceria ao cliente. Em seguida, verificar se, em função da quarentena e do recente comportamento do consumidor nesse período do novo normal, esses problemas originais que as empresas vieram para resolver ainda ficam de pé. Isso posto, deve também considerar os filtros dos legados que a quarentena deixará: as questões de higiene, seja pessoal, do ambiente ou na manipulação de produtos; de não aglomeração; além da inevitável transformação digital. O que a gente está pedindo é que o empreendedor faça um revisitar do seu modelo de negócio, uma redução da sua operação, se necessário, para que ele sobreviva às novas condições do novo normal.

**Quais ações programáticas o Sebrae está desenvolvendo para as MPes e EPPs durante e para o pós-pandemia da covid-19? Os Postos de Atendimento do Sebrae estão realizando assistência presencial e virtual aos empresários das MPes e EPPs?**

**ENIO DUARTE PINTO** – A rede Sebrae teve que virar a chave também. Teve que, como eu diria, beber um pouco do seu próprio veneno, quando estimulou o empreendedor, que era analógico, a ter uma presença digital. O já inexorável, ou seja, que qualquer negócio já nasça digital, foi realmente impulsionado, quando o Sebrae virou essa chave e, basicamente, no ano passado e no início deste ano,



**O que a gente está pedindo é que o empreendedor faça um revisitar do seu modelo de negócio**



FOTO: REPRODUÇÃO | ARQUIVO PESSOAL

transformou 70% de todo o seu atendimento para ser realizado através de canais digitais, como portal, chat, e-mail, WhatsApp, consultoria on-line, entre outros.

Nossas agências estão funcionando, respeitando todos os protocolos, só em municípios nos quais as autoridades locais permitem essa operação presencial, o que, hoje, é uma minoria. Os pacotes que o Sebrae tem oferecido, através de instrumentos, de consultoria, de capacitação e de orientação técnica, essencialmente, explanam conteúdos de protocolos de segurança para reabertura resguardada dos empreendimentos. Desse modo, é observada toda a questão de implementação do uso de máscaras, de luvas, de álcool em gel e do distanciamento físico, enfim, as adequações necessárias para que se ofereça segurança para o cliente e para o colaborador. Igualmente, tem disponibilizado pacotes de orientação creditícia, para o pré-credito e o pós-credito, tais como a consultoria para acessar um crédito seguro e consciente e a orientação para que as empresas migrem também para o ambiente digital. Como é que pequenos empreendedores podem rapidamente definir

canais de contato, pontos de calor com o seu cliente usando internet, aplicativo, *delivery*, *marketplace*? Assim, além de se transformar para ter uma atuação mais digital, o Sebrae ainda está apoiando a transformação também do seu cliente.

O atendimento digital é integralmente gratuito e o presencial, quando se cobra algum valor, é bastante subsidiado. No ano de 2020, o Sebrae bateu todos os recordes de atendimento, em função tanto dessa necessidade de apoiar o empreendedor que está estabelecido, como também de atender o candidato a empresário, que procurou o Sebrae em larga escala. Pessoas que não se encaixam na sociedade produtiva como colaboradores, hoje, estão buscando empreender por uma questão de sobrevivência, muitos deles desengavetando projetos de empreendedorismo, que tinham no passado, com o apoio do Sebrae.



**Núcleo de Estudos, Pesquisas e Inteligência da Asbraf**

# TENDÊNCIAS PARA O SUCESSO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS EM 2021

O ano de 2020 foi extremamente desafiador para todos os setores econômicos. Governos, instituições, empresas privadas e, em especial, os pequenos negócios tiveram de se adaptar a uma mudança no cenário econômico que ninguém poderia prever. Tais mudanças afetaram negativamente o faturamento de diversos setores, embora outros, como construção civil e *e-commerce*, tenham alcançado crescimento no mesmo período.

Contudo, agora, em 2021, é preciso utilizar o aprendizado do passado para modelar o futuro dos negócios. Nesse sentido, pretende-se aqui apresentar quatro tendências que devem ser observadas e, se possível, implementadas de forma que 2021 traga uma melhora nos negócios em geral.

## 1. PRIORIZAR O E-COMMERCE



Ao olhar para alguns anos atrás, seria constatado que era praticamente impossível um pequeno negócio realizar vendas on-line. As dificuldades tecnológicas, o alto custo e as pou-

cas alternativas de meios de pagamento afastavam essas empresas de um mercado cada vez mais crescente.

No entanto, nos últimos anos, com a implementação dos *marketplaces*, em que é possível realizar vendas pela internet sem a necessidade de desenvolvimento de tecnologias próprias, permitiu o ingresso desse público nesse novo mercado.

Os *marketplaces* se tornaram a nova “rua do comércio” ou a nova “praça de alimentação” dos shoppings. Essa adaptação será muito importante para a sobrevivência dos pequenos negócios, que agora poderão realizar vendas para clientes em todo o País, 24 horas por dia.

Entretanto, alguns setores terão muita dificuldade para implementarem vendas pela internet por falta de conhecimentos tecnológicos e recursos financeiros. A saída para os pequenos negócios inseridos nesse mercado é realizar a venda pela internet e implementar uma solução para a entrega por *drive-thru* – algo muito comum nas grandes redes de fast-food, mas possível também de ser implementado por empresas menores.



## 2. IMPLEMENTAR NOVAS ALTERNATIVAS DE MEIOS DE PAGAMENTO



Os pagamentos eletrônicos têm crescido constantemente nos últimos anos. Segundo dados da Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS),<sup>1</sup> o setor de cartões movimentou R\$ 2 trilhões em 2020, tendo um crescimento de 8,2% – isso sem considerar o valor do auxílio emergencial do governo federal (Ver Quadro 1).

Esse crescimento se dá em consequência do uso dos aplicativos de delivery e de compras on-line, que propiciaram aumento de 32,2% nas compras não presenciais. Tal resultado é explicado pelo menor risco de contaminação que essa modalidade de pagamento proporciona, bem como pela aceleração de sua implementação por parte das empresas. Importante ressaltar também os pagamentos por aproximação (NFC), antes pouco usados, que cresceram 470% no ano.

Não se pode esquecer dos pagamentos por link que permitiram a venda por meio de redes sociais, contribuindo, principalmente, para que pequenos negócios pudessem se adaptar rapidamente a essa modalidade de vendas, se, por exemplo, surgisse a necessidade de ingressar num *marketplace* ou montar sua própria loja na internet.

Essa mudança no setor de pagamentos deve prevalecer em 2021. Portanto, aqueles empreendedores que ainda não implantaram alguma dessas modalidades de pagamento precisam rever seu posicionamento, sob o risco de perderem espaço para a concorrência ou, ainda pior, terem de encerrar as atividades.

## 3. AVANÇAR NO HOME OFFICE



O *home office* já é uma prática em alguns setores econômicos, principalmente nos que são voltados à tecnologia da informação. Essa modalidade de trabalho tem sido importante para a manutenção de empregos e a geração de receitas de muitas empresas. Segundo pesquisa da Cushman & Wakefield,<sup>2</sup> 21% das empresas já adotavam, antes da pandemia, seja totalmente ou parcialmente, o *home office*.

A mesma pesquisa aponta que, para 29% dos entrevistados, a adoção do *home office* é totalmente positiva, e 54% acreditam que o *home office* tem mais pontos positivos do que negativos. Tais números demonstram que, com algumas adaptações, o *home office* pode melhorar as condições de trabalho para muitos trabalhadores.

Mas a sua implementação foi, em boa medida, realizada de forma emergencial e sem muito planejamento. Após decidir pelo teletrabalho de forma

permanente, as empresas devem fazê-lo de forma planejada, tendo olhar, principalmente, nas saúdes física e psicológica dos seus colaboradores.

Muitos desses profissionais não possuem ambiente adequado na sua residência e precisarão lidar com a presença da família no mesmo local de trabalho, o que exigirá mais do que simplesmente montar um escritório no quarto que estava subutilizado.

Do ponto de vista das ferramentas de trabalho, há que se considerar a cessão da estação de trabalho aos colaboradores ou o financiamento para comprar de equipamentos e o aumento dos serviços de banda larga e telefone móvel que serão mais exigidos agora do que antes.

A mudança de foco do trabalho para outra atividade é maior com o teletrabalho e a disciplina torna-se fundamental para a manutenção e, quem sabe, o aumento da produtividade.

Tal medida trará, certamente, economia para as empresas com a redução de custos com aluguel, transporte e viagens, mas é preciso que a presença física seja substituída com maior intensidade pela virtual.

## 4. CONTINUAR COM A OFERTA DE SERVIÇOS DIGITAIS



A oferta de serviços digitais esteve, por muito tempo, relacionada às lojas físicas. Algo como solicitar a manutenção de equipamento eletrônico, fazer uma reclamação ou emitir um boleto. Embora esses serviços não façam parte de um passado distante, a demanda dos consumidores mudou e novos serviços foram implementados.

Visualizar como uma roupa se encaixará no manequim do comprador, fazer a medida certa

para um calçado e testar a armação de um óculos antes de comprá-lo são novos serviços, antes inimagináveis, que estão cada vez mais comuns.

Todavia, a inovação nesse quesito está indo além da venda de produtos. Os serviços profissionais entraram nesse mercado e, hoje, já é possível fazer uma consulta médica, prestar um serviço de consultoria ou capacitação, mesmo de pós-graduação de forma totalmente on-line.

Nesse sentido, os desafios estão relacionados às decisões de qual tecnologia utilizar e na segurança da assinatura digital em contratos e o seu registro, quando necessário, em cartório.

E se enganam aqueles que pensam que somente a iniciativa privada deve ter um olhar para os serviços digitais. Segundo o site Governo Digital,<sup>3</sup> já estão disponíveis mais de 2,8 mil serviços governamentais por meio digital, tais como carteira de trabalho, carteira nacional de habilitação e solicitação de aposentadoria. No total, 80 milhões de brasileiros já utilizam os serviços digitais do governo federal e, em 2020, realizaram mais de 65 milhões de solicitações. Somente a carteira de trabalho digital representou 5 milhões de solicitações. Ainda, segundo informações do site, esses serviços geram R\$ 2 bilhões de economia aos cofres públicos anualmente (Ver Gráfico 1).

Com a implementação das tendências expostas, os pequenos negócios estarão melhor preparados para o cenário econômico de 2021, que já apresentava sinais de recuperação como a geração de empregos e o aumento de 7,7% no Produto Interno Bruto (PIB) no último trimestre de 2020.

Que esses bons ventos continuem a soprar sobre todos os empreendedores e empreendimentos que operam no sistema de *franchising* brasileiro e que esse ano seja bem melhor do que o passado.

QUADRO 1 – Setor de Cartões

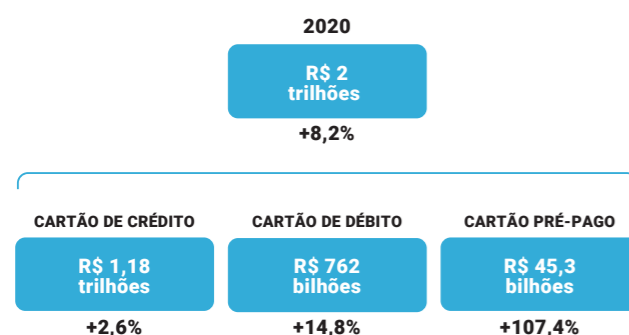
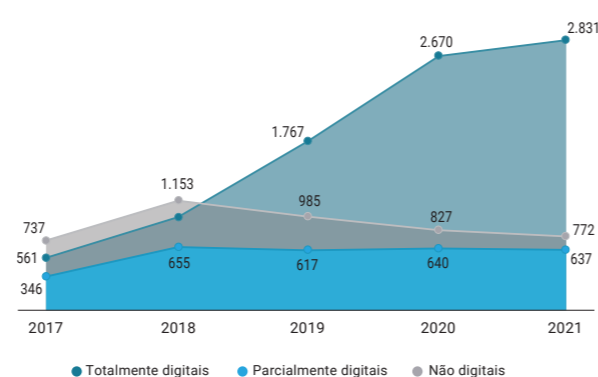


GRÁFICO 1 – Número de Serviços Digitais



### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu telefone celular para acessar as referências via QR Code.



### Adalberto de Sousa Luiz

Economista especializado em Gestão Empresarial, MBA em Marketing e Finanças Corporativas

# CREDMEI

## PROGRAMA DE SIMPLIFICAÇÃO DO ACESSO DIGITAL A PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS PARA O MEI, ARTESÃOS E MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O CREDMEI (Programa de Simplificação do Acesso a Produtos e Serviços Financeiros para o Microempreendedor Individual) permite acesso digital a produtos e serviços financeiros, e torna mais fácil aos microempreendedores individuais (MEIs), às micros e pequenas empresas (MPEs) e aos artesãos a abertura de uma conta corrente nos bancos ou uma linha de crédito para o seu negócio, entre outros serviços já disponíveis no Portal do Empreendedor<sup>1</sup> e no Portal do Artesanato,<sup>2</sup> ambos do governo federal.

Iniciado pela Sepec (Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade), o Programa faz parte do Ministério da Economia. Por meio desse novo canal, os MEIs, as MPEs e os artesãos poderão ter acesso às diversas soluções financeiras que ajudarão suas empresas a se expandir, como por exemplo a obtenção de máquinas de débito e de crédito, que facilitam a venda de produtos e a prestação de serviços.

Será possível, também, obter cartão de crédito ou de débito empresarial, fazer seguros para proteger o negócio ou antecipar o recebimento de valores vendidos a crédito. Além de poder já encaminhar a solicitação, o canal possibilita o envio de informações cadastrais do CNPJ e documentos de identidade, endereço e faturamento. Assim, a instituição financeira credenciada receberá tudo em mensagem única (Kit Crédito).

A ampliação do acesso aos serviços do sistema financeiro pelos MEIs, pelos artesãos, bem como pelos micros e pequenos empresários, é de grande relevância para o País, que depende da energia do segmento para a retomada do crescimento econômico. O CREDMEI contribui para democratizar o crédito de qualidade.

Os empreendedores agora podem ter a merecida atenção dos bancos e financeiras na concessão de empréstimos, à altura do seu grande peso na economia. Hoje, o Programa conta com mais de 100 instituições credenciadas, entre bancos oficiais, de fomento e comerciais, além de cooperativas de crédito e *fintechs*.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu telefone celular para acessar as referências via QR Code.



### Fábio Silva

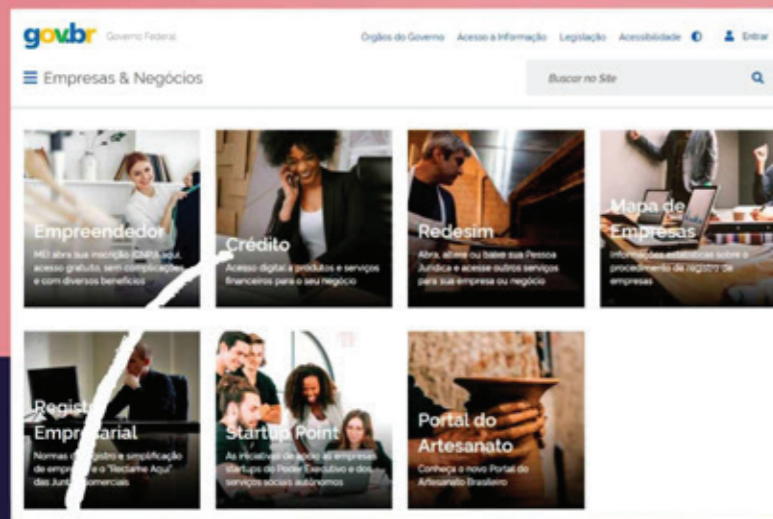
Subsecretário substituto da Subsecretaria de Desenvolvimento das Micros e Pequenas Empresas, Empreendedorismo e Artesanato (SEMPE), do Ministério da Economia



# CREDMEI - CREDMPE

## Passo a passo para solicitar crédito

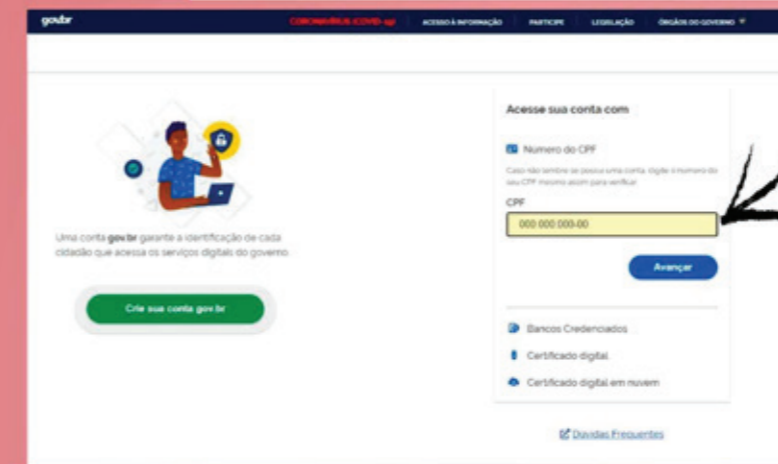
1 O acesso ao "Empresas e Negócios" deverá ser feito por meio do link [empresas-e-negocios.gov.br](https://empresas-e-negocios.gov.br) e o usuário deve clicar no botão "Crédito", conforme a figura abaixo.



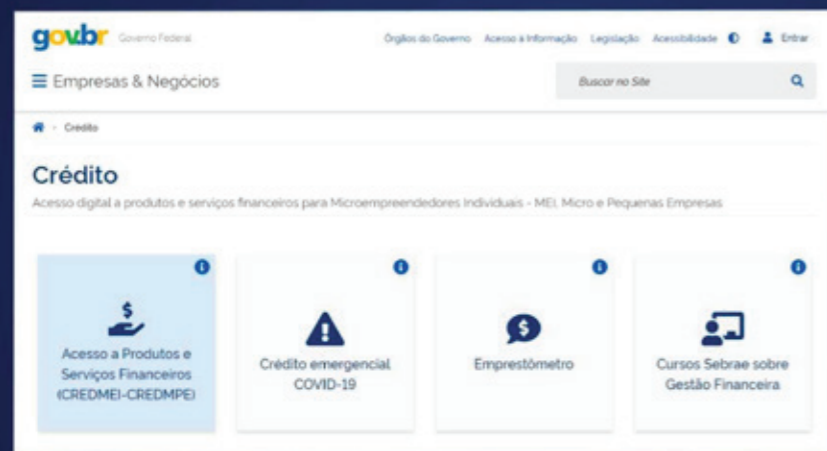
2 Ao clicar no botão "Crédito", o sistema apresentará na tela a opção de "Acesso a Produtos e Serviços Financeiros (CREDMEI-CREDMPE)".



4 O usuário deverá clicar no botão "Faça sua Solicitação" para ter acesso aos formulários de solicitação.



5 O acesso ao serviço é realizado com uma conta de acesso único do governo (conta.gov.br), antigo Brasil Cidadão. Se você ainda não tem sua conta, clique no botão "Criar conta gov.br".



3 Ao clicar em "Acesso a Produtos e Serviços Financeiros (CREDMEI-CREDMPE)", o usuário terá acesso às informações sobre o programa e poderá fazer suas solicitações.



6 Use este canal para criar solicitações de produtos financeiros. Essas solicitações são encaminhadas para as instituições escolhidas por você juntamente com suas documentações pessoal e empresarial.

7 Aqui o usuário poderá acessar duas solicitações: Produtos (Máquina de Cartão) e Serviços Financeiros (Acesso a Crédito).



8 Preencha o formulário de solicitação informando as necessidades. Tenha em mãos um documento de identidade, um comprovante de residência e a Declaração Anual do Simpes Nacional (DASN-SIMEI).

Caso o usuário já tenha alguma solicitação ele pode acompanhar clicando no botão indicado acima.

# AFAGOS PARA A CRISE ECONÔMICO- EMPRESARIAL BRASILEIRA

**D**esde o início da pandemia, acompanhamos o sepultamento de diversos CNPJs, afogados pela crise econômica que tem assolado o País. O Pronampe (Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) tem sido um importante mecanismo de superação, oferecido aos micros e pequenos empreendedores. Agora, ele poderá ser um programa permanente.

O senador Jorginho Mello (PL/SC), autor da propositura que instituiu o Pronampe, protocolou, recentemente, o Projeto de Lei (PL) n.º 5.575/2021, que torna o Programa uma política oficial de crédito. A Câmara dos Deputados aprovou, no dia 05 de maio de 2021, a proposta que torna permanente o Pronampe, criado para socorrer o setor durante a pandemia da covid-19, beneficiando cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas, responsáveis por 55% dos empregos formais no País. A medida consta do Projeto de Lei n.º 4.139/2020, de autoria do senador Confúcio Moura (MDB/RO), que devido às mudanças feitas pelos deputados seguirá para o Senado Federal para nova votação pelos senadores.

Com a aprovação, o Brasil pode aumentar os aportes no FGO (Fundo Garantidor de Operações),

como forma de garantia às instituições financeiras que negociarem empréstimos via Pronampe, com taxa de juros com teto de 6% ao ano. Isso certamente transformará a realidade econômica brasileira (Ver Tabela 1).

## MP DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

A simplificação para abertura de empresas e a posição do Brasil no ranking do Banco Mundial, *Doing Business*, são pontos altos da Medida Provisória (MP) n.º 1.040/2021, conhecida como MPAN (Medida Provisória de Ambientes de Negócios), publicada no Diário Oficial da União. A Medida muda a legislação, visando à proteção de investidores minoritários, à simplificação do comércio exterior de bens e serviços e à facilitação em localizar bens ativos de devedores.

Dentre as mais importantes mudanças, estão a concessão automática de alvará de funcionamento e de licenças para empresas enquadradas em atividade de grau de risco médio; a conversão da análise de viabilidade em consulta prévia online, feita pelo próprio empreendedor na internet; e a automatização do registro do nome empresarial em segundos, mediante simples consulta prévia on-line (Ver Tabela 2).





FOTO: AGÊNCIA BRASIL

TABELA 1 – MÉDIA DOS VALORES CONTRATADOS POR PÚBLICO-ALVO POR MEIO DO FGO/PRONAMPE

Público-alvo	Número de Contratos	Valor Contratado	Média dos Valores Contratados
Microempresa	217.586	8.761.188.488,28	40.265,41
Pequena Empresa	299.467	28.790.598.211,64	96.139,47
<b>TOTAL</b>	<b>517.053</b>	<b>37.551.786.699,92</b>	<b>72.626,57</b>

Fonte: Banco do Brasil. Disponível em: <https://bit.ly/3wbJ4Kv>. Obs.: valores atualizados até 11 de fev. 2021

TABELA 2 – CLASSIFICAÇÕES SOBRE TÓPICOS DE DOING BUSINESS - BRASIL

Tópicos	DB 2020 Classificação	DB 2020 Pontuação	DB 2019 Pontuação	Mudança na pontuação (pontos percentuais)
Global	124	59,1	58,6	▲0,5
Abertura de empresas ✓	138	81,3	80,3	▲ 1
Obtenção de alvarás de construção	170	51,9	52,1	▼0,2
Obtendo eletricidade	98	72,8	72,8	–
Registro de propriedades ✓	133	54,1	51,9	▲2,2
Obtenção de crédito	104	50,0	50,0	–
Proteção dos investidores minoritários	61	62,0	62,0	–
Pagamento de impostos	184	34,4	34,4	–
Comércio internacional	108	69,9	69,9	–
Execução de contratos	58	64,1	64,1	–
Resolução de Insolvência	77	50,4	48,5	▲1,9

✓=Fazendo reforma de negócios tornando mais fácil fazer negócios. X = Mudança tornando mais difícil fazer negócios.

Fonte: The World Bank. Disponível em: <https://bit.ly/3oDIIQZ>.

“A simplificação para abertura de empresas e a posição do Brasil no ranking do Banco Mundial, *Doing Business*, são pontos altos da Medida Provisória”



FIGURA 1 – AS TRÊS ECONOMIAS COM MELHOR DESEMPENHO EM MATÉRIA DE INOVAÇÃO POR REGIÃO



\* As Ilhas Maurício foram classificadas acima da África do Sul neste ano, mas com uma ampla e significativa variação de dados em comparação com o ano passado. ↑ indica troca de posições no ranking das 3 economias mais bem classificadas em relação a 2019 e ★ indica a entrada de uma nova economia no grupo das 3 mais bem classificadas em 2020.

### INOVAÇÃO GLOBAL

O Brasil, 9ª maior economia mundial, está na 62ª posição do IGI (Índice Global de Inovação), quatro posições acima do mesmo período de 2019 (66º lugar). Mesmo assim, a 9ª posição na economia mundial e a 62ª posição na inovação global são incompatíveis entre si. O IGI tem relevância, pois afeta as decisões mundiais, as atividades inovadoras, o desenvolvimento da economia e da população de cada país, além das parcerias governamentais, os setores produtivo e acadêmico, a estruturação de políticas de longo prazo e a priorização do intelecto de profissionais qualificados.

De acordo com o potencial do País, a classificação deixou aquém das expectativas, já que o 62º lugar foi conquistado em virtude da queda de outros países, não por seu avanço. Comparando-se com o ano de 2019, na realidade, o Brasil caiu em nível de inovações. Por isso, é necessário se reinventar. E os programas aprovados pela casa legislativa e pelo executivo são uma ponte para que os micros e pequenos empreendedores recuperem suas forças e peguem impulso com a crise enfrentada (Ver Figura 1).

### PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Pensando em formas de inovar, a CNI (Confederação Nacional da Indústria) realiza parcerias com órgãos públicos e centros de pesquisas para coordenar a Mobilização Empresarial de Inovação. Isso reflete diretamente na centralização estratégica de negócios da CT&I (ciência, tecnologia e inovação). Essas parcerias têm como objetivo a integração entre os setores públicos e privados e as universidades, a fim de criar uma agenda sólida de inovação.

Em julho de 2020, a CNI fechou um acordo com a SOSA, empresa israelense que tem atuação global, para alavancar a capacidade de inovação de indústrias e startups do Brasil e a inserção delas no mercado mundial, trazendo maior vantagem competitiva em ecossistemas de inovação de referência. Essa parceria, também chamada de

“O mercado de franquias espera ansiosamente por soluções que transformem o cenário durante a pandemia, e as atuais mudanças são avanços impulsionadores”

POC (*Proof of Concept*, traduzindo “prova de consentimento”), ainda oferece às empresas e empreendedores oportunidades de conexão com hubs de tecnologia de Tel Aviv e Nova Iorque, além de acesso às tecnologias disruptivas que estão sendo desenvolvidas fora do País.

O mercado de franquias espera ansiosamente por soluções que transformem o cenário durante a pandemia, e as atuais mudanças são avanços impulsionadores, que criam novos caminhos, mesmo diante desta crise econômica que afeta o mundo. Não se deve esquecer dos índices positivos e dos avanços conquistados nos últimos anos, lembrando sempre a capacidade que a *franchising* tem de se superar a cada ano. Nosso País é detentor de muitas riquezas e grandezas e, certamente, superaremos as dificuldades.



**Raul Canal**  
Presidente da Asbraf

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu telefone celular para acessar as referências via QR Code.



# FUNDAÇÃO IDEAH

## Conheça nossos projetos e ações humanitárias



**Queimadura em Criança**



**Reconstrução de mama**



**Câncer de pele**



**Violência doméstica**

**A fundação Ideah realiza as ações humanitárias da sociedade brasileira de cirurgia plástica.**

Nosso objetivo é promover ações que contribuam para o bem estar e melhoria da saúde da população brasileira, prioritariamente das pessoas carentes que não têm acesso à informação e atendimento na área da cirurgia plástica reparadora.

**Nosso consultório faz parte da rede de cirurgião plástico solidário**



**Acesse e faça a sua DOAÇÃO no QR Code acima.**

Acesse o site: [fundacaoideah.org.br](http://fundacaoideah.org.br)

Apoio:





# REFORMA TRIBUTÁRIA

## SIMPLIFICAR OU NÃO SIMPLIFICAR?

A lógica tributária brasileira desafia, em complexidade, a maior parte dos sistemas tributários do mundo. As discussões mais acirradas giram em torno do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e das contribuições administradas pelo governo federal, instituídas, em sua maioria, pós-regime militar.

Tramitam, no Congresso Nacional, três grandes propostas de reforma tributária: a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) n.º 45/2019, a PEC n.º 110/2019 e o Projeto de Lei (PL) n.º 3.887/2020.

Pois bem, neste biênio pandêmico de 2020/2021, as discussões colocadas em mesa foram prejudicadas, em grande parte, pelas restrições trazidas com o distanciamento social e,

pela perspectiva instalada, qual seja, com o cuidado com a saúde.

Em meio a inúmeras dificuldades, surgiu alternativa viável capaz de acolher as necessidades do mercado, sem promover, no entanto, uma alteração profunda do sistema de tributação nacional, capaz de gerar perdas para as unidades da Federação: a Emenda Substitutiva Global n.º 144/2020, apresentada pelo senador Major Olímpio na PEC n.º 110/2019, apelidada de Simplifica Já.

Os contornos da proposta promovem uma reforma nos tributos sobre o consumo, desonerando, inclusive, a folha de pagamento e padronizando as normas tributárias de modo a simplificar a vida dos contribuintes. Tudo isso faz parte da jornada para a redução da carga tributária.



### OS PRINCIPAIS PONTOS, TRAZIDOS NA EMENDA DO SIMPLIFICA JÁ, SÃO OS SEGUINTE:

- unificação dos cadastros tributários municipais, estaduais e federal em um único cadastro de pessoas físicas e jurídicas em nível nacional, com imediata redução dos quase 6.000 modelos de notas fiscais em apenas uma nota fiscal eletrônica nacional;
- eliminação de milhares de obrigações acessórias: existirá apenas o cadastro único nacional para a emissão das notas fiscais, cujos tributos serão calculados pelo sistema;
- modernização da legislação do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados);
- unificação das 5.570 leis municipais do ISS (Imposto Sobre Serviços) em uma lei complementar nacional do ISS, assim como das 27 leis estaduais de ICMS;
- unificação de PIS (Programa de Integração Social) e COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) em uma contribuição de valor agregado federal;
- desoneração da folha de pagamento; e
- tributação mais transparente (por fora), de tal modo que não haja impostos embutidos no preço.

Todos esses pontos – que não são os únicos – buscam efetivamente estabelecer na seara fiscal a redução da carga tributária para que o ambiente de negócios melhore e o País volte a crescer.

Seguir no modelo atual de tributação, que estrangula os contribuintes, temperado pelos desastres trazidos com a pandemia, é retroceder e atrasar o crescimento da economia.

A Asbraf (Associação Brasileira de Franqueados), preocupada com o ambiente de negócios no Brasil e atenta às necessidades de seus asso-

ciados, apoia o Simplifica Já, por compreender que a simplificação proposta na Emenda Substitutiva Global n.º 144/2020, apresentada na PEC n.º 110/2019 pelo senador Major Olímpio, é a que melhor socorre o empreendedor, o trabalhador, e, enfim, o contribuinte.



**José Antonio Ramalho**  
Diretor de Gestão e Controle Organizacional da Asbraf

# VENDAS POR CANAIS DIGITAIS

## UM INSTRUMENTO DE FORTALECIMENTO DE FRANQUIAS

A internet tem se tornado cada dia mais importante nas estratégias das empresas para estabelecerem relacionamento e vendas. No último ano, com o impacto gerado pelo distanciamento social por conta da pandemia, muitos empreendedores, que não estavam preparados, viram-se obrigados a lançar mão de canais digitais para viabilizar a sobrevivência do negócio. Foi uma transformação digital forçada. Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae, em maio de 2020, 59% dos pequenos negócios utilizavam algum canal digital para venda. Esse número subiu para 70% em novembro do mesmo ano (Ver Gráfico 1).

O empreendedor ampliou a diversificação dos pontos de contato em canais digitais. Ainda que de forma tímida, é possível perceber aumento da presença em canais como Instagram, Facebook, Mercado Livre, OLX, Magazine Luiza ou site próprio (Ver Gráfico 2).

Essas empresas, uma vez que percebem a necessidade de atuar de forma mais profissional no ambiente digital, geram um impacto positivo na economia, aumentando a demanda por serviços digitais, a qual cresceu 39% em 2020, segundo estudo da consultoria *Pipeline Capital*. Assim, abriram-se novas oportunidades para pequenos negócios atuarem.

Todo esse movimento está sendo puxado pelo consumidor, cada vez mais conectado às tecnologias e aderente ao consumo por meio de canais digitais.

No Brasil, segundo dados recentes do Relatório Digital 2021, elaborado pela *We Are Social* em parceria com a *Hootsuite*, enquanto a população aumentou 0,7%, passando de 212 milhões para 213,3 milhões de habitantes, o número de usuários de internet passou de 150 milhões para 160 milhões, crescendo 6%. Igualmente, o número de pessoas conectadas às redes sociais aumentou 8,2%, subindo de 140 milhões para 150 milhões.

Um ponto de total conexão entre negócios e usuários de internet, sobretudo de redes sociais, é que, segundo o mesmo relatório, 45,5% dos internautas descobrem novas marcas por meio de publicidade nos sites; 40,5% em buscadores; 40% em publicidade nas redes sociais e 37,9% por recomendações também nas redes. Isso mostra o potencial que a presença digital bem planejada pode agregar nos resultados de imagem e de vendas da empresa.

O empreendedor, que está planejando a entrada ou fortalecimento da presença digital, deve observar três frentes principais de atuação: 1) ativar as redes sociais; 2) criar um site ou loja virtual; e/ou 3) operar vendas em *marketplaces*.



FOTO: FREEPIK

## REDES SOCIAIS

Amplamente disseminadas no País, chegando a mais de 70% da população, hoje, são imprescindíveis na estratégia de divulgação de qualquer negócio, ainda que atue com mais foco no modelo físico. Isso se deve pela omnicanalidade, o que une a busca no digital e a compra na loja ou, ao contrário, a experiência em loja e a compra pelo digital.

Uma pergunta recorrente dos empreendedores é sobre quais redes sociais devem utilizar. Para essa definição, é importante entender quais os objetivos, a proposta de valor do negócio, o público-alvo e onde ele está presente, bem como a capacidade de operar de forma adequada em um ou mais canais digitais.

Para ajudar nessa tomada de decisão, é possível elencar as principais redes utilizadas pelos brasileiros. A saber, a ordenação mostra o Youtube como campeão da preferência; seguido pelo WhatsApp, que ultrapassou o Facebook em 2020; Instagram, que cresceu 30%; Facebook Messenger; Twitter; TikTok, que chegou ao sétimo lugar ao crescer 14%; Pinterest; LinkedIn e Telegram (Ver Gráfico 3).

## LOJAS VIRTUAIS

Ter uma loja virtual é o mesmo que ter uma loja física, cujo ponto comercial fica em uma rua sem movimento. A diferença é que o ponto, nesse caso chamado de canal, é acessado por meio da internet, o que traz oportunidades e necessidades diferenciadas.

Com o crescimento do *e-commerce* estimado em 32% nesse ano, segundo estimativa da XP Investimentos, as oportunidades de comercialização por meio de lojas virtuais seguem em alta. Além da cultura de compra pela internet, já incorporada pelos consumidores, ainda há o fato de que o empreendedor passa a vender para o Brasil ou para o mundo todo, caso deseje. O custo é praticamente o mesmo, ou seja, não é necessário abrir uma loja física em cada lugar, o que facilita e barateia a gestão.

Pelo lado das necessidades, é preciso atenção ao investimento em produtos ou aos preços diferenciados, uma vez que a concorrência também será ampliada. Além disso, investir em tráfego orgânico e pago (divulgação) em plataformas como Blogs, Google, Facebook Ads e em influenciadores, com objetivo de levar o cliente a entrar e comprar. Outro ponto é pensar na logística de entrega e reversa, para quando o cliente quiser trocar ou devolver o produto. E não deixar de lado o relacionamento pelos canais digitais, com destaque para uso das redes sociais e e-mail marketing.

### VANTAGENS DAS LOJAS VIRTUAIS

- **Marketing** – domínio sobre as estratégias de marketing;
- **Relacionamento com o cliente** – liberdade para estabelecer o relacionamento com o cliente;
- **É possível começar com plataformas grátis**, pagando percentuais sobre a venda aos meios de pagamento;
- **Personalização** – permite customizar a loja de acordo com a proposta de valor da marca; e
- **Integração entre canais** – facilidade em integrar site institucional, blogs, *landing pages* e canais de atendimento.

### DESVANTAGENS DAS LOJAS VIRTUAIS

- **Divulgação** – custo elevado e necessidade de profissionais para trabalho com foco em gerar tráfego;
- **Custo e tempo para implantação** – no caso de lojas próprias ou pagas é possível que seja necessária alguma personalização, o que gera custo e tempo para entrada da operação no ar; e
- **Investimento** – pode ser alto no começo, gerando a necessidade de desembolso antes mesmo de iniciar as vendas.



FOTO: FREEPIK

## MARKETPLACES

*Marketplaces* são shopping centers virtuais que, assim como os físicos, possuem uma ampla gama de lojas comercializando produtos ou serviços. Esses shoppings virtuais podem ser subdivididos pelo público-alvo, que pode ser o consumidor final (B2C) ou empresas (B2B); pelo tipo de solução ofertada, se produtos ou serviço; e pela variedade de segmentos e categorias. Desse modo, classificam-se como:

- **Horizontais** – quando ofertam variadas categorias e segmentos, sejam produtos diversos, como eletrônicos, móveis e alimentos, ou serviços gerais, como *bartenders*, arquitetos e programadores;
- **Verticais** – quando são especializados em alguma categoria ou segmento, por exemplo, moda ou hospedagem; e
- **Nichos** – são verticais, mas, muitas vezes, especializados mais especializados ainda, como, por exemplo, moda orgânica ou viagens de luxo.

Há diversas oportunidades para a mais variada gama de segmentos anunciarem. Em termos de produtos, quando questionados sobre quais podem ser anunciados, os *marketplaces* costumam responder que, tirando alguma restrição que alguns possuem, como armas, tabacaria e produtos eróticos, o resto pode ser considerado.



### EM GERAL, O NEGÓCIO PRECISA:

- ter CNPJ ativo;
- entregar para todo Brasil; e
- emitir nota fiscal eletrônica.

No caso de serviços, é importante encontrar o *marketplace* que tenha relação com a oferta que seu negócio deseja divulgar. Vale destacar que muitos segmentos já são contemplados, como: construção, tecnologia, comunicação, beleza, eventos, limpeza entre outros. Caso não encontre um *marketplace* para chamar de seu e exista um mercado de outras empresas como a sua, pode ser a oportunidade de montar um.

Nos *marketplaces* de produtos, geralmente é cobrada apenas uma comissão sobre a venda realizada. Esse percentual, que leva em consideração características do *marketplace*, como audiência, força da marca, exclusividade e segmentação do público, pode variar de 8%, para alimentos, até 30%, para produtos premium. Além disso, dentro do mesmo *marketplace*, há variação de percentual por categoria.

No caso de serviços, a cobrança pode ser por percentual de venda, por assinatura ou por venda de pacote de créditos para acessar as oportunidades geradas pelos clientes.

### VANTAGENS DO MARKETPLACE

- **Visibilidade** – vender pela internet significa atrair audiência para seu canal de comercialização. Ao vender em um *marketplace*, o tráfego é gerado como em um shopping tradicional, ou seja, pelo próprio *marketplace*. Avalie a audiência que mais está conectada ao público-alvo do seu negócio;
- **Reputação** – segurança para comprar na internet, bom atendimento aos clientes e propósito da marca são questões importantes para atrair consumidores;
- **Custo** – *marketplaces*, comumente, cobram percentuais apenas sobre as vendas realizadas. Sendo assim, o custo de entrada é baixo para o vendedor;

- **Velocidade** – por contar com toda estrutura e tráfego já operando, ao divulgar os produtos ou serviços da sua empresa, é como abrir a loja no shopping com anos de funcionamento;
- **Facilidade** – o *marketplace* se responsabiliza por várias atividades, como divulgação, sistema antifraude, suporte ao cliente, pagamento, manutenção e evolução da infraestrutura tecnológica, entre outras. Isso facilita a vida do empresário;
- **Foco** – com o *marketplace* assumindo várias atividades, o vendedor pode dar foco em oferecer os melhores produtos, com fotos e descrições vendedoras, bem como, fazer a gestão de preços, estoque e logística; e
- **Frete** – muitos *marketplaces* possuem contratos com empresas de logísticas que podem ser utilizados pelos sellers com preços mais baixos. Alguns também oferecem o centro de distribuição para estocar e enviar os produtos.

### DESVANTAGENS DO MARKETPLACE

- **Concorrência** – assim como em um shopping físico, várias lojas podem vender o mesmo produto, ou seja, há possibilidade de concorrentes diretos no *marketplace*. Aliás, até o próprio *marketplace* pode ser um vendedor direto dos produtos. O ideal é ter um *mix* diferenciado;
- **Limitações** – os *marketplaces* seguem padrões para os vendedores. Isso não permite customizações de vitrines, das formas de pagamento, do recebimento das vendas e das cláusulas contratuais. Então, analise bem as regras antes de fechar negócio; e
- **O cliente é do marketplace** – ao realizar uma venda, o *marketplace* informa para quem e para onde enviar a encomenda, porém, não entrega informações para que você possa manter contato com o cliente. Muitos impedem, inclusive, o envio de cupons promocionais que divulguem uma loja virtual, por exemplo.

### COMO COMEÇAR A VENDER EM UM MARKETPLACE?

1. CONHEÇA AS OPÇÕES DE MARKETPLACES;
2. IDENTIFIQUE OS QUE MAIS TEM A VER COM SEU NEGÓCIO; E
3. ENTRE EM CONTATO COM ELES E ANALISE AS CONDIÇÕES OFERECIDAS.

- **Perfil e quantidade de visitantes** – importante saber o potencial de alcance do *marketplace* e se está direcionado ao seu público-alvo;
- **Tempo de mercado** – negócios com certo tempo de mercado já aprenderam e possuem mais maturidade para operar que os novos;
- **Percentual sobre vendas** – as taxas são variáveis, mas deve-se levar em conta que nem sempre as mais baixas são indicadas. É importante levar em consideração itens como audiência, exclusividade, força da marca e suporte ao *seller* e ao cliente;

- **Divulgação** – quais são as campanhas e os tipos de comunicação realizadas pelo *marketplace*. Lembre-se que um dos diferenciais que ele deve trazer para o seu negócio é justamente consumidores e promover campanhas é muito importante para essa finalidade;
- **Recebimento** – o prazo de pagamento praticado pelo *marketplace* é importante para gerar fluxo de caixa para seu negócio. Veja se é compatível com sua necessidade;
- **Concorrentes** – quantos e quais são os concorrentes que operam no *marketplace*. Vale a pena estar junto deles?
- **Leia atentamente o contrato** e, caso necessário, peça apoio a um advogado para entender os direitos e obrigações;
- **Integre seu estoque ao marketplace** – pode ser usando uma loja virtual existente, subindo uma planilha ou usando um ERP (sistema de gestão); e
- **Prepare seus processos** de cadastramento de produtos, de gestão de preço, de estoque e de logística para esse novo cenário. A perspectiva é que as vendas aumentem e sua empresa deve estrar preparada para isso.

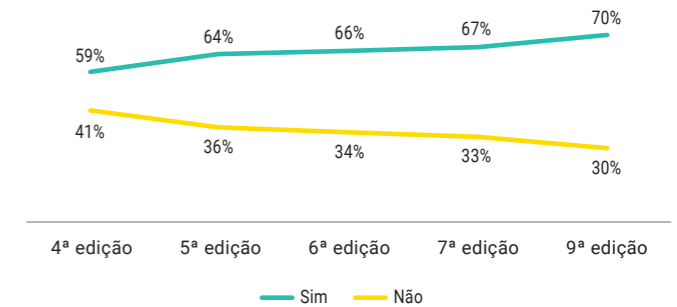
Independentemente de qual seja a opção escolhida pelo empreendedor para estabelecer a presença digital, é fundamental olhar para o consumidor na hora de planejar e, também, de colocar a mão na massa. Considere definir a *brand persona*, a persona da marca, e a *buyer persona*, persona do consumidor ideal. Ademais, analisar a concorrência e o tamanho da demanda, sem esquecer, é claro, de elaborar um plano de marketing, reservando verba para impulsionar o negócio desde o princípio.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Utilize a câmera do seu telefone celular para acessar as referências via QR Code.

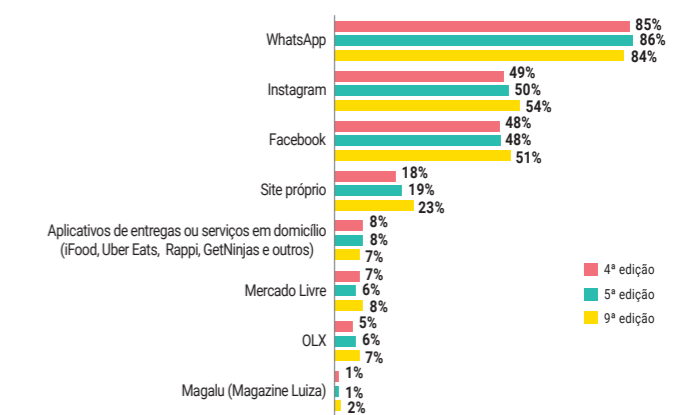


GRÁFICO 1 – Você vende utilizando redes sociais, aplicativos ou internet?



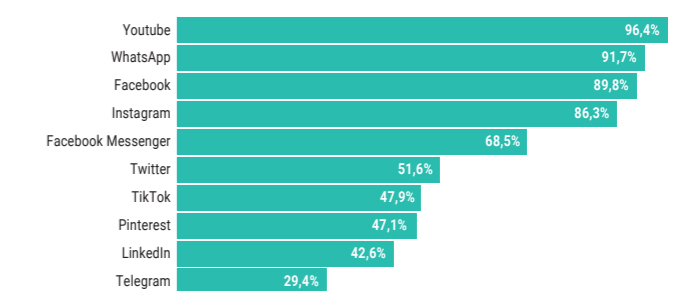
4ª Ed. 29/5 a 2/6. 5ª Ed. 25 a 30/06. 6ª Ed. 27 a 30/07. 7ª Ed. 27 a 31/08. 8ª Ed. 28/09 a 01/10. 9ª Ed. 20 a 24/11. Fonte: Pesquisa Sebrae – O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios - 9ª edição. Coleta: 20 a 24 de novembro de 2020.

GRÁFICO 2 – Por qual desses canais você vende?



4ª Ed. 29/5 a 2/6. 5ª Ed. 25 a 30/06. 6ª Ed. 27 a 30/07. 7ª Ed. 27 a 31/08. 8ª Ed. 28/09 a 01/10. 9ª Ed. 20 a 24/11. Fonte: Pesquisa Sebrae – O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios - 9ª edição. Coleta: 20 a 24 de novembro de 2020.

GRÁFICO 3 – Redes mais utilizadas



Fonte: Digital, 2021.



#### Ivan Tonet

Analista de relacionamento com clientes no Sebrae. Especialista em gestão de negócios pela Fundação Dom Cabral (FDC).

# UNIÃO, TRABALHO & COMPROMETIMENTO

A FRENTE PARLAMENTAR MISTA DE APOIO ÀS EMPRESAS FRANQUEADAS FOI CRIADA COM O APOIO DA ASBRAF PARA FORTALECER O SISTEMA DE FRANCHISING NO PAÍS

**ASSOCIE-SE À ASBRAF**



# CIRURGIA<sup>®</sup> SEGURA

Um dos momentos mais delicados na relação médico-paciente está no enfrentamento de **situações adversas não esperadas**. A intercorrência é imprevisível e pode ocorrer em até 10% dos procedimentos cirúrgicos.

O **Cirurgia Segura** garante proteção financeira de até R\$ 150 mil para reembolso de despesas médico-hospitalares. **Proteja suas cirurgias e seus pacientes.**

Contamos também com extensão para infecções\*.

\*veja as condições em nosso site ou fale com um representante comercial.

**Cirurgia Segura:**  
tranquilidade para você,  
**segurança para seus**  
**pacientes**



Central de Atendimento 24h: 0800 61 3333  
ou WhatsApp: (61) 99559-7763

[www.cirurgiasegura.com](http://www.cirurgiasegura.com)

# NA ASBRAAF, VOCÊ TERÁ



## APOIO INSTITUCIONAL

No combate à concorrência desleal e abuso do poder econômico de empresas franqueadoras junto à empresas franqueadas.



## REPRESENTATIVIDADE INSTITUCIONAL

Junto às autoridades governamentais, órgãos públicos e privados, entidades, associações de classe e formadores de opinião.



## CONTRIBUIÇÃO PARA O APERFEIÇOAMENTO DA LEGISLAÇÃO

Bem como da doutrina, jurisprudência e gestão do modelo de negócio franquia empresarial, fomentando ainda mais o desenvolvimento do *franchising* no Brasil.



## ACESSO À REDE DE BENEFÍCIOS

Oriundos de convênios celebrados pela Asbraaf com fornecedores jurídicos e de serviços de tecnologia da informação, insumos, acessórios, transportes e cargas.

## E MUITO MAIS! VENHA PARA A ASBRAAF

Posicione o QR CODE e veja as classes de associados



SHS Q. 02, Bl J, Bonaparte Hotel, Mezanino, Brasília - DF  
CEP: 70322-901 - Telefone: (61) 3213-2111

[www.asbraaf.com](http://www.asbraaf.com)

 **ASBRAAF**  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUEADOS



A capital federal conhecerá, em breve, um produto revolucionário no mercado de franquias



 @dolcecacaobr

