

Revista do **FRANQUEADO**

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

ANO 4 | NÚMERO 07

ASBRAF
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUEADOS

REFORMA TRIBUTÁRIA

Um pleito urgente para a retomada do crescimento econômico

BSC E ESG

Mais que siglas: condutas que determinam a longevidade de marcas no mercado

METAVERSO

Um novo mundo cheio de oportunidades para pequenos negócios

AMBIENTES DE INOVAÇÃO NO BRASIL: INSTRUMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Apesar de ainda considerados jovens e pequenos, esses instrumentos de política pública de tecnologia movimentam bilhões de reais e transformam a realidade econômica do País. No Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, comandado por Paulo Alvim, são tidos como prioridade



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUEADOS

SISTEMA DE FRANQUIAS FORTE, BRASIL DESENVOLVIDO



Conheça o trabalho da ASBRAAF



QUEM SOMOS



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUEADOS

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 2022–2023 considera, em suas ações programáticas, a nova realidade enfrentada pelos empreendimentos que operam no sistema de franchising brasileiro após a pandemia de covid-19. Além disso, a relevância dos indicadores quantitativos e qualitativos, que registraram, no ano de 2021, o significativo faturamento de R\$ 185 bilhões obtidos por 2.882 franqueadores por meio de 170 mil unidades franqueadas em operação no País. Essas relações de negócios, formatadas no modelo de franquia empresarial, geraram, em 2021, segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising), o expressivo número de 1,4 milhão de empregos. 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.

CRESCIMENTO DO SETOR DE FRANCHISING E A RETOMADA DO CONSUMO

O mercado de franquias brasileiro está otimista: o faturamento deve crescer 12% em 2022. A Associação Brasileira de Franchising (ABF) reviu a projeção, que antes era de apenas 9%, após a divulgação, em agosto, da Pesquisa Trimestral de Desempenho do Setor. As boas perspectivas para o segundo semestre deste ano também corroboraram com essa atualização.

O estudo revela que, no primeiro semestre, o faturamento foi 12,9% maior, se comparado aos primeiros seis meses de 2021. Frente ao mesmo período de 2020, quando teve início a pandemia de covid-19, a receita aumentou 32,0%. Já em relação ao primeiro semestre de 2019, o crescimento foi de 8,1%.

No segundo trimestre de 2022, o setor de franquias faturou 16,8% a mais em relação ao mesmo período do ano passado. Comparado ao segundo trimestre

de 2020, o salto no faturamento foi de 73,3%. Em relação ao mesmo período de 2019, o crescimento foi de 11,4%.

Todos os 11 segmentos do setor tiveram crescimento no faturamento entre abril e junho de 2022, com destaque para Hotelaria e Turismo (25,4%); Alimentação – Food Service (22,3%); Saúde, Beleza e Bem-estar (20,1%); Casa e Construção (17,4%); e Moda (15,8%).

Diante desse cenário, mantém-se a expectativa de ultrapassar R\$ 200 bilhões em receita neste ano. Em 2021, foi de R\$ 185,068 bilhões. Esses índices positivos, segundo a Associação, devem-se à recuperação da economia, de modo geral, e, especificamente, em razão do aumento do consumo, principalmente em ambientes físicos; de viagens e eventos; da retomada de serviços; e da melhoria da taxa de emprego, entre outros fatores. Importante destacar que o delivery e o e-commerce mantiveram seus níveis elevados.

Diversas pesquisas nacionais apontam que, devido à pandemia, o número de empreendedores, no Brasil, teve aumento substancial. Mas a pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2019/2020 revelou tendência de crescimento antes mesmo de 2020. Em 2019, o País atingiu a sua segunda maior Taxa de Empreendedorismo Total desde que o levantamento começou a ser realizado em território brasileiro, há duas décadas: 38,7% da população adulta (53 milhões de brasileiros) estava envolvida de alguma forma com a atividade empreendedora.

Segundo a pesquisa GEM 2019/2020, ter um negócio próprio ocupa o quarto lugar no ranking de sonhos dos brasileiros. Todavia, para que a situação do empreendedorismo no Brasil seja ainda melhor, o estudo indica, entre outras ações, mais investimento em educação empreendedora.

Foram abertas mais de 1,3 milhão de empresas no primeiro quadrimestre de 2022 – subindo para 19 milhões o total de empresas ativas no País, segundo estudo publicado pela Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade do Ministério da Economia (Sepec/ME).

O que se pode afirmar é que, mesmo durante o período de inflação elevada e com o cenário econômico instável pós-pandêmico, o franchising retomou sua expansão muito em razão dos diversos esforços empreendidos pelo setor para mitigar seus efeitos, como a crescente digitalização e a adoção de novas tecnologias. No entanto, são urgentes mais ações do poder público voltadas às franquias brasileiras, como a manutenção e a criação de mais medidas de apoio e de financiamento de novos negócios nos moldes do Pronampe (Programa

Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte). Que todo o empenho do setor seja coroado com mais incentivos aos empreendedores, para que não haja retrocessos nos próximos anos.

Boa leitura!

Raul Canal
Presidente da Asbraf
Associação Brasileira de Franqueados



54

ENTREVISTA COM ENIO DUARTE

Desigualdade de gênero no empreendedorismo: uma realidade que precisa ser transformada



70

MERCADO

Como saber se um negócio é uma franquia ou uma pirâmide?



62

DIGITALIZAÇÃO

LGPD: encarregado de proteção de dados (DPO), obrigação ou necessidade?



90

RETOMADA

O desafio da geração de emprego e de renda e a fé no amanhã de Gonzaguinha

- 10 INFORME PUBLICITÁRIO**
BRBPAY. A maquininha do Banco BRB para quem quer aproveitar o crescimento do mercado
- 12 POLÍTICA**
O capítulo final da trilogia: a Reforma Tributária e as eleições
- 18 ENTREVISTA DE CAPA – MINISTRO PAULO ALVIM**
Apoio estatal integrado
- 28 LEGISLAÇÃO**
Novo Marco Legal do Franchising Brasileiro é de 2019: não podemos esperar mais 25 anos para melhorar
- 36 NEGÓCIOS**
Franchising e planejamento tributário
- 44 TECNOLOGIA**
O metaverso e os pequenos negócios
- 74 DIAGNÓSTICO**
Fatores determinantes ou contributivos para o fracasso de um empreendimento no sistema de franchising
- 84 PANORAMA**
O que as franquias que sobrevivem ao tempo têm em comum?

EXPEDIENTE

**CONSELHO DIRETOR DA ASBRAFR
(ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUEADOS)**

Diretor-presidente
RAUL CANAL

Diretor Vice-presidente
JOSÉ ANTONIO GONÇALVES LIRA
Diretora Administrativo-financeira
IONE SOUZA MEDEIROS
Diretor Jurídico
LIANDER MICHELON
Diretora de Inteligência e Mercado
HORTÊNSIA MARIA ALVES DE LUCENA
Diretor de Relações Institucionais
DOUGLAS ROBSON BEZERRA NUNES
Diretor de Estudos e Pesquisas
MARCELO DE MATOS FEIJÓ ARAÚJO
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
ENZO BLUM (DRT 13356/DF)
CAMILA GONZALEZ
Diagramação
ANGELO GABRIEL
Impressão
GRÁFICA POSITIVA
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@asbrafr.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".

BRB PAY

A parceria que
transforma
o seu negócio.



ANTECIPAÇÃO

Receba em 1 dia

Taxa de **1,39%***

*Variação de acordo com a Selic



-  Pagamento por Aproximação
-  Conexão Wi-Fi
-  Plano de dados 4G
-  Alta Performance
-  Touch Screen
-  Bateria de Longa Duração



Peça a sua
maquininha



BRBPAY.

A maquininha do Banco BRB para quem quer aproveitar o crescimento do mercado.

Segundo pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (Sebrae), a adesão às maquininhas de cartão cresceu 17% em cinco anos. O uso de maquininhas em micro e pequenas empresas passou de 39% em 2016 para 56% em 2021. A “satisfação dos clientes” e o “aumento das vendas” estão entre os principais pontos para a aderência aos dispositivos.

Dados recentes da Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs) apontam que o pagamento com cartões cresceu 36,5% no 1º semestre de 2022, com destaque para o cartão de crédito, com alta de 42,2% e volume transacionado de R\$ 1 trilhão no período. Já o cartão de débito teve alta de 16,6% e volume transacionado de R\$ 488 bilhões. Por fim, o cartão pré-pago também apresentou crescimento, com alta de 137,7% e volume transacionado de R\$ 99,4 bilhões.

A Abecs contabiliza que os brasileiros fazem em média, 104 milhões de pagamentos com cartões por dia, de um total de 18,7 bilhões de transações no 1º semestre de 2022, o que revela aumento de 37,4% em relação ao mesmo período do ano passado.

A escolha pelos cartões como meio de pagamento, em substituição ao dinheiro, ao cheque e a outros meios, continua em crescimento nos setores de comércio e serviços. Os clientes buscam soluções como parcelamento sem juros, compras on-line, pagamentos por aproximação, entre outros benefícios.

E todo esse avanço dos cartões pré-pago, de crédito e de débito no país tem feito com que os empresários invistam nas maquininhas para explorar esse meio de pagamento.

Pensando nisso e com o objetivo de expandir a marca do Banco BRB, oferecer soluções cada vez mais completas, com condições e benefícios exclusivos, chega ao mercado o BRBPAY, a maquininha oficial do Banco BRB.

BRBPAY é a solução de meios de pagamento que fornece informações completas sobre suas vendas, total controle financeiro e vantagens para o seu negócio.

Possui condições especiais de antecipação de vendas (recebimento em um dia útil); aceitação das principais bandeiras; taxas personalizadas; link de pagamento para vendas on-line de forma segura; e o Portal Cliente para controle financeiro do seu negócio.

Do pequeno ao grande comércio, há uma solução BRBPAY para o seu negócio crescer, das tradicionais maquininhas aos terminais de PDV, sem contar com soluções customizadas para comércio eletrônico.

O comércio em geral já percebeu as vantagens do BRBPAY. De janeiro a junho de 2022, as vendas pelas maquininhas tiveram crescimento de mais de 500%, mesmo com seu lançamento recente.

brbcard.com.br

O CAPÍTULO FINAL DA TRILOGIA:
**A REFORMA
 TRIBUTÁRIA E
 AS ELEIÇÕES**

JUSTIÇA
 ELEITORAL

1 2 3
 4 5 6
 7 8 9
 0

BRANCO CORRIGE CONFIRMA

Em artigos por mim escritos nas duas edições anteriores da Revista do Franqueado, ressaltai a urgência da Reforma Fiscal e a densidade da política nos 12 últimos meses. Também aponte as particularidades de cada uma das grandes proposições legislativas em curso no Congresso Nacional (a PEC n.º 45, de 2019, que tramita na Câmara dos Deputados; a PEC n.º 110, de 2019, que tramita no Senado Federal; e a Emenda Substitutiva Global n.º 144, apelidada de Simplifica Já, apresentada na PEC n.º 110, de 2019).

A conclusão encontrada no artigo da última edição foi a de que *“os longos 2 anos de amplo diálogo e amadurecimento, nas palavras do relator, ultimaram o desfecho tão esperado por brasileiros que nem sequer nasceram, mas já sofrem com as mazelas do sistema ainda no ventre materno: a reforma do Sistema Constitucional Tributário chegou e deve acontecer”*.

Ainda que o cenário revelasse o tão esperado acontecimento, o processo eleitoral reposicionou o tabuleiro, adicionou novas regras ao jogo e iluminou

posições que se mostraram mais relevantes na intricada cena política nacional. Muitos passaram a buscar a suavidade da pacificação fiscal, com a simplificação da legislação federal, encerrada no Imposto Único Federal (IUF), encampada pelo deputado federal Luciano Bivar. Outros se interessaram pelo Simplifica Já, que engloba tributos federais, estaduais e municipais. E outros, por fim, permaneceram na defesa de uma reforma mais profunda e abrangente, com a qual, em última análise, podem inaugurar um sistema tão complexo quanto o já existente.

Tornando ao ponto do artigo: e a importância da reconfiguração fiscal para o desfecho do processo eleitoral?

O processo eleitoral passou a atrair mais pessoas para o debate, o que elevou o nível das discussões e o amadurecimento do eleitor brasileiro. As redes sociais desfizeram as amarras que afastavam grande parte do eleitorado para além da cena política e os trouxeram para perto dos eleitos que aqui importam: os maestros da Reforma Tributária.



Nesse contexto de aproximação, não só os empresários, que conhecem o peso e a dificuldade do sistema de arrecadação, mas, também, os cidadãos, que sentem o tamanho do custo fiscal nos itens mais simples do consumo do dia a dia, rasgaram o véu da dúvida e passaram a exigir, de fato, ao menos um ajuste no sistema que simplifique e barateie o custo de vida das pessoas. Esse é o ponto que revela a importância da Reforma Tributária para o processo eleitoral.

Muito embora exíguo, no tempo até as eleições, certamente o candidato que alcançar a população, com leveza e lucidez, ao se comprometer – verdadeiramente – com o tratamento do tema, ganhará muitos pontos – ou votos – e poderá se destacar no pódio nacional, tornando-se ponta de lança nas discussões – quiçá no desfecho: a grande aprovação, seja a reforma que for.

Como disse no artigo anterior, *não há dúvidas que tudo que se busca em todas as propostas de reformas é padronizar as normas tributárias e simplificar a vida dos contribuintes*. Contudo, acredito que as propostas mais simplificadas, que almejam uniformizações e não necessariamente a inauguração de um novo sistema completamente remodelado, tendem a romper mais facilmente os obstáculos e alcançar a aprovação.

Tenho uma inclinação natural pela experimentação. Logo, seja o IUF, seja o Simplifica Já, acredito que o compromisso dos candidatos com algo tangível possa ser capaz de adicionar às suas respectivas plataformas de campanha importante elemento que poderá, sem dúvida, ocasionar a vitória ou a derrota no processo eleitoral.

PARTE 1

A NECESSIDADE DA REFORMA FISCAL SOB O PRISMA DA URGÊNCIA E RELEVÂNCIA X DENSIDADE POLÍTICA

Utilize a câmera do seu telefone celular para acessar o artigo.



PARTE 2

SERÁ QUE AGORA VAI? UM NOVO CAPÍTULO DA REFORMA TRIBUTÁRIA

Utilize a câmera do seu telefone celular para acessar o artigo.



Repito o que venho dizendo nos artigos anteriores: *os pequenos e médios franqueados sofrem, hoje, mais pelas agruras da incerteza de um sistema claramente doente do que propriamente pela lógica demoníaca do sistema de arrecadação, que em nada contribui para um bom ambiente de negócios*. Conformidade ao sistema tributário: é disso que precisamos.

Não dá mais para propagar a descrença dos empreendedores e investidores no ambiente de negócios do Brasil, celeiro do mundo e mar de oportunidades para novos – e bons – negócios.

Reitero: ao atualizar o relatório da PEC n.º 110, em 16 de março do corrente ano, o relator, ao final, disse:

A reforma dos tributos sobre o consumo de bens e serviços é uma das agendas mais importantes do Brasil – não apenas por seu impacto extremamente positivo sobre o crescimento do país, mas também por contribuir para a redução das desigualdades sociais e regionais. Essa reforma torna-se ainda mais urgente com o avanço do processo de adesão do Brasil à OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), pois a tributação de bens e serviços é uma das áreas em que nosso país mais se afasta das boas práticas internacionais. (Trecho extraído da página 34, da complementação de voto apresentada em 16/03/2022)

Assim, demonstradas a urgência e a relevância da reforma do Sistema Constitucional Tributário brasileiro, seu tratamento dará um novo rumo ao processo eleitoral. Aquele que escolher cuidar verdadeiramente do tema muito provavelmente estará passos à frente dos demais na cena eleitoral nacional.

**Victor Teixeira Nepomuceno**

Advogado especialista em Direito Empresarial, Recuperação e Falência e secretário parlamentar no Senado Federal

R.Crio

células-tronco

Faça parte da **Rede de Franquia R-Crio Células-tronco**

e ofereça com exclusividade a criopreservação de células-tronco em sua região!



Investimento a partir de **R\$ 49.950**



Retorno em até **10 meses**



Oportunidade para **clínicas médicas e odontológicas, redes de franquias de saúde e hospitais**

Apoio e orientação continuada: manuais operacionais, treinamento de franqueados, marketing, financeira, TI e indicadores de resultados

Empresa com **8 anos de experiência** e destaque **internacional**

Oportunidade de **multiplicar o faturamento** da clínica

Retorno do investimento a **curto prazo**

Fale com nossos **executivos de expansão:**

▶ São Paulo e região: (11) 97449-1925

▶ Brasília e demais localidades: (61) 99161-1031



Inscriva-se e **saiba mais:**



FRENTE PARLAMENTAR MISTA DE
**APOIO ÀS EMPRESAS
FRANQUEADAS
EM NÚMEROS**



**5 anos de
fundação**



**211
membros**



**193
deputados
federais**



**18
senadores da
República**

**E inúmeras conquistas para os
micro e pequenos
empreendedores
de todo o Brasil**



APOIO ESTATAL INTEGRADO

À frente do ministério que é responsável pelo desenvolvimento de áreas essenciais para a população brasileira, como saúde, alimentação e meio ambiente, o ministro da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), Paulo Alvim, defende um apoio integrado por parte do Estado para a implementação de novos parques tecnológicos. Com isso, deve-se haver uma sinergia entre governos municipais, estaduais, distrital e federal, não apenas no aporte de recursos financeiros, mas também na simplificação regulatória. O chefe da pasta, em entrevista à 7ª Edição da Revista do Franqueado, também fala sobre a formação de recursos humanos qualificados para a pesquisa sobre as relações do MCTI com o CNPq e a Finep.



Formado em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB), Paulo César Rezende de Carvalho Alvim já atuou na Secretaria de Ciência e Tecnologia da Presidência da República, no Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, no Governo do Distrito Federal, na Finep/MCTI, no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT/MCTI) e no Sebrae Nacional. É o atual ministro da Ciência, Tecnologia e Inovações e antes estava à frente da Secretaria de Empreendedorismo e Inovação (Sempi), que faz parte da pasta.

Ambientes promotores de inovação são reconhecidos como instrumentos de políticas públicas para o fortalecimento da competitividade empresarial, o desenvolvimento do empreendedor e a geração de crescimento econômico local. O ministro considera que o apoio à implantação e à consolidação de ambientes impulsionadores da inovação, como parques tecnológicos, incubadoras, aceleradoras, hubs, espaços de coworking, open labs, entre outros, são mecanismos relevantes para a consolidação de espaços de aprendizagem coletiva, de intercâmbio de conhecimentos e de práticas produtivas no País?

MINISTRO PAULO ALVIM – Sim, o apoio à implantação e à consolidação de ambientes de inovação é fundamental ao desenvolvimento do País. São espaços de pesquisa, de geração de conhecimentos, de novos produtos e de soluções inovadoras. Geram renda e empregos de alta qualidade, além de contribuir para a solução de problemas e de gargalos econômicos e sociais. O apoio por parte do Estado deve ser integrado, gerar sinergia entre os esforços dos governos municipais, estaduais, distrital e federal e não deve vir apenas por meio do aporte de recursos financeiros (reembolsáveis e não reembolsáveis), mas, também, atuar na simplificação regulatória, na divulgação de estudos, de pesquisas e de experiências exitosas sobre o tema, bem como na indução da adoção de modelos de gestão sólidos e inclusivos em relação à iniciativa privada e às instituições de ensino e de pesquisa. O modelo de gestão adotado por espaços de inovação está diretamente ligado a sua maior resiliência frente aos obstáculos e aos desafios enfrentados no processo de implantação e de consolidação de ambientes inovadores. Quanto mais complexo o ambiente inovador, como no caso de um parque tecnológico, maior a necessidade de padrões de gestão transparentes, que considerem as características do ecossistema econômico e da capacidade instalada em termos de infraestrutura, de pesquisa e de desenvolvimento. Sem dúvida, para além do apoio estatal, há também a necessidade primordial de apoio, de suporte e de liderança por parte da iniciativa privada, vocacionada que é, pela busca da inovação, da melhoria da competitividade e da geração de renda. O apoio aos ambientes inovadores passa pela busca da integração entre as ações da iniciativa privada, da academia, das políticas e dos programas nos três níveis de governo, configurando uma decisão e um pacto da sociedade brasileira pelo desenvolvimento nacional. No final de 2021, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações

(MCTI), em parceria com a Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), lançou chamadas públicas para o apoio à melhoria da infraestrutura de parques tecnológicos, em implantação e em operação, e a criação de centros de inovação e de laboratórios abertos de prototipagem rápida acoplados ao espaço de trabalho compartilhado (coworking), no valor de R\$ 335 milhões, em todas as regiões do Brasil. Essas chamadas foram encerradas e as propostas selecionadas apresentaram demandas superiores a R\$ 600 milhões, o que demonstra não só a necessidade do apoio governamental nesta fase inicial desses ambientes de inovação, como também o potencial que será disponibilizado para as empresas de base tecnológica para o desenvolvimento de seus produtos e serviços de alto valor agregado, a transferência de tecnologias, a geração de rendas e a retenção de talentos.

Recentemente, o senhor participou do Fórum Brasil de Investimentos de 2022 e defendeu que o Estado tenha um papel complementar no desenvolvimento da economia digital em relação à iniciativa privada. Ressaltou que “quem inova são as empresas”, enfatizando que “o papel do Estado, nesses casos, é o de criar ambientes que permitam às empresas mitigar seus riscos”. O senhor afirmou, ainda, que o mercado brasileiro, por meio de marcos regulatórios, oferece segurança jurídica para empreendedores, ressaltando que “somos um grande laboratório”. Quais mecanismos de regulação o senhor destacaria como fator de atratividade para que empresas globais se instalem no Brasil e implantem seus centros de pesquisa e de desenvolvimento?

MINISTRO PAULO ALVIM – Na última década, o Brasil deu um salto relevante na promoção da tríplice hélice, em que a academia, o governo e o setor privado caminham juntos em prol do desenvolvimento das inovações. Um dos instrumentos normativos que simboliza esse movimento é o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, que abriu caminho para a celebração de parcerias entre pesquisadores de instituições científicas e tecnológicas e empresas. Cada vez mais, a academia brasileira atenta para a necessidade da resolução dos problemas complexos do setor produtivo e da sociedade brasileira, por meio da pesquisa, do desenvolvimento e da inovação. Outro dispositivo de grande importância no âmbito da regulação é o Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador, Lei Complementar n.º 182, de 1º de junho de 2021, que instituiu os princípios e as diretrizes para a atuação da Administração Pública no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, no que concerne à possibilidade de resolver demandas públicas que exijam solução inovadora com emprego de tecnologia, permitindo à Administração Pública contratar pessoas físicas ou jurídicas, isoladamente ou em consórcio, para o teste de soluções inovadoras por elas desenvolvidas ou a serem desenvolvidas, com ou sem risco tecnológico, por meio de licitação na modalidade especial regida por essa Lei Complementar. O instrumento criado para essa situação é o Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI), que permite à Administração Pública selecionar startups, por intermédio de licitação pública, para o desenvolvimento de soluções de interesse público no

“
Cada vez mais,
a academia
brasileira atenta
para a necessidade
da resolução
dos problemas
complexos do
setor produtivo
e da sociedade
brasileira por meio
da pesquisa, do
desenvolvimento e
da inovação
”



valor de até R\$ 1,6 milhão. Outras características que dão segurança jurídica aos investidores são a separação jurídica do capital social da empresa do capital de investimento, em que os valores investidos não se integram no capital social da startup; e o fato de que os investidores não responderão por qualquer dívida das startups, inclusive as oriundas de recuperação judicial e a democratização do acesso à figura de personalidade jurídica da sociedade anônima. Permite também que o agente público crie programas de ambientes regulatórios experimentais (Sandbox Regulatório) para que as soluções desenvolvidas possam ser testadas, com legislação diferenciada e por tempo determinado.

O relatório Parques Tecnológicos do Brasil 2021, produzido pelo MCTI, demonstra que existe, no Brasil, um potencial muito grande para a convergência de projetos e de iniciativas, tendo os parques tecnológicos como indutores de ciência, de tecnologia e de inovação em aplicações para desafios comuns e coletivos da população, da indústria e da própria gestão pública. As parcerias realizadas nos parques tecnológicos têm impacto real nas cadeias produtivas locais e nacionais, fomentam novos negócios em todos os níveis de escala e impulsionam a geração de empregos qualificados e promissores e, com isso, transformam a realidade de muitas pessoas e organizações. O senhor poderia destacar os principais indicadores quantitativos e qualitativos dos parques tecnológicos brasileiros e a contribuição de ambientes de inovação na retomada do crescimento socioeconômico do País?



Os parques estão difundidos em todo o mundo como instrumentos de política pública de tecnologia e de inovação para o desenvolvimento regional



Brasil, contabilizando os investimentos realizados, suas empresas e organizações residentes; os empregos gerados; a estimativa de faturamento das empresas; o número de produtos e de serviços desenvolvidos; os projetos de pesquisas em andamento e as patentes, entre outros. No entendimento da equipe técnica que acompanha esse estudo, a Plataforma é a única no gênero, no mundo, permitindo que os próprios parques tecnológicos possam atualizar as suas informações gerais e de cadastro, as quais podem ser acessadas pela população, em qualquer momento. Esses dados, que foram

MINISTRO PAULO ALVIM – Inicialmente, cabe ressaltar que existem diferentes tipologias de parques (científicos, tecnológicos, de pesquisas, universitários e outros) com diferentes modelos jurídicos de gestão e de governança. Além disso, cabe explicar que não há consenso sobre o que seja um parque tecnológico de sucesso, por não existir métricas comuns de avaliação que permitam a comparação dos diferentes parques de forma sistemática. Contudo, o único consenso é o de que os parques estão difundidos em todo o mundo como instrumentos de política pública de tecnologia e de inovação para o desenvolvimento regional. Logo, faz-se necessário o levantamento de indicadores e das demais métricas de avaliação desses ambientes para que seja possível se certificar de suas reais contribuições para o crescimento socioeconômico da região e do País. Nessa ótica, o MCTI, em parceria com a Universidade Federal de Viçosa (UFV), desenvolveu a Plataforma Eletrônica MCTI-InovaData-Br, que coleta dados, permitindo a avaliação e o acompanhamento do desenvolvimento e do estágio de maturidade dos parques tecnológicos do Bra-

sil, contabilizando os investimentos realizados, suas empresas e organizações residentes; os empregos gerados; a estimativa de faturamento das empresas; o número de produtos e de serviços desenvolvidos; os projetos de pesquisas em andamento e as patentes, entre outros. No entendimento da equipe técnica que acompanha esse estudo, a Plataforma é a única no gênero, no mundo, permitindo que os próprios parques tecnológicos possam atualizar as suas informações gerais e de cadastro, as quais podem ser acessadas pela população, em qualquer momento. Esses dados, que foram



FOTO: REPRODUÇÃO | WESLEY SOUSA

publicados apresentando os indicadores coletados em 2020, são referentes ao ano de 2019 e, assim, o mesmo ocorre com os dados dos anos de 2018 e 2017. Também apresenta as informações gerais sobre os parques tecnológicos em 2021. Dessa forma, essa publicação fornece os dados e as informações mais recentes sobre os parques tecnológicos do Brasil. Dentre os dados quantitativos, cabe citar que, em 2021, foram identificadas e cadastradas no MCTI-InovaData-Br, em sua área de acesso restrito, 93 iniciativas de parques tecnológicos no Brasil, sendo que 58 parques tecnológicos estavam em estágio de operação, 13 em estágio de implantação e 22 em estágio de planejamento. As regiões Sul e Sudeste compreendem 79% das iniciativas de parques tecnológicos no Brasil, o que pode ser explicado pelas condições econômicas dessas regiões e pela presença

de um forte sistema científico e tecnológico, que é o principal fator de sucesso dos parques tecnológicos, conforme a literatura. Em abril de 2021, estavam vinculadas aos parques tecnológicos em operação 1.993 empresas e organizações. E, em relação aos indicadores qualitativos, estima-se que, em 2019, as 2.040 empresas vinculadas aos 55 parques tecnológicos em operação, em diferentes programas, geraram um faturamento da ordem de R\$ 3,76 bilhões; recolheram, aproximadamente, R\$ 193,6 milhões em impostos; e empregaram cerca de 43.070 pessoas. Além disso, o estudo revelou que, em 2021, os parques tecnológicos no Brasil eram, em sua maioria, parques jovens. Apenas 20% dos parques, em média, têm mais de 14 anos de operação, e 65% dos parques têm menos de 10 anos de operação. Esse elemento está refletido no fato de que apenas



28% dos parques em operação abrigam, em média, 70% das empresas vinculadas. Apenas três parques tecnológicos em operação possuem mais de 100 empresas. Os parques tecnológicos em operação possuem, em média, 35 empresas por parque. Apenas cinco parques tecnológicos afirmaram possuir 12 empresas âncoras. Dessa forma, pode-se perceber que, em geral, os parques tecnológicos do Brasil ainda são jovens e pequenos, apontando grande potencial de cres-

cimento a longo prazo, à medida que se tornam mais maduros.

Estudos e pesquisas sobre sustentabilidade e competitividade de parques tecnológicos demonstram que a maturidade organizacional desses empreendimentos apresentam resultados efetivos a longo prazo. Na opinião do senhor, quais os maiores desafios para a implantação e o desenvolvimento de parques

tecnológicos, considerando que o País vive momentos de incertezas políticas e de dificuldades econômicas, com provável retração nos investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I)?

MINISTRO PAULO ALVIM – Um dos grandes desafios que enfrentamos é a obtenção dos investimentos necessários para os parques e aplicá-los de forma consistente com um plano de desenvolvimento a longo prazo. Também a atração de empresas âncoras, que impactem o povoamento do parque tecnológico, é um desafio. Por outro lado, verifica-se uma grande dificuldade em atrair parceiros privados para os investimentos imobiliários e, sobretudo, a ausência de uma visão estratégica governamental sobre os parques tecnológicos, como instrumento de desenvolvimento econômico local e regional. Outra dificuldade é o estabelecimento de um sistema de gestão profissional, desvinculado das instituições de origem, quer seja do setor governamental ou do setor acadêmico, ficando livre das interferências administrativas e políticas originadas por qualquer tipo de mudança.

A Finep, vinculada ao MCTI, é uma empresa pública de fomento à ciência, à tecnologia e à inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas. Quais tipos de empresas podem participar do programa de financiamentos do Finep? O que é uma chamada pública? Quais as principais chamadas públicas com foco no fortalecimento de ambientes de inovação foram implementadas pela Finep/MCTI? Como funciona o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT)?

MINISTRO PAULO ALVIM – A Finep é uma empresa pública vinculada ao MCTI que, dentre outras atribuições, concede recursos reembolsáveis e não-reembolsáveis às instituições de pesquisa e às empresas brasileiras. O apoio da Finep envolve todas as etapas e as dimensões do ciclo de desenvolvimento científico e tecnológico, abrangendo desde a pesquisa básica e a pesquisa aplicada, a inovação e o desenvolvimento de produtos, até os processos e os serviços. Quanto aos ambientes promotores da inovação, a Finep fomenta a incubação de empresas de base tecnológica; a implantação de parques tecnológicos e demais ambientes promotores da inovação; a estruturação e a consolidação dos processos de pesquisa; o desenvolvimento e a inovação em empresas já estabelecidas; e o desenvolvimento de mercados. Além disso, a partir de 2012, a Finep também passou a oferecer apoio para a implementação de uma primeira unidade industrial e também incorporações, fusões e *joint ventures*. Chamada pública é

a ação administrativa por meio da qual a Administração Pública lança editais com o objetivo de divulgar a adoção de certas providências específicas e convocar interessados para participar da iniciativa, indicando, quando for o caso, os critérios objetivos necessários à seleção. O FNDCT, criado em 1969, é um Fundo de Natureza Contábil e Financeira, que tem como objetivo financiar a inovação e o desenvolvimento científico e tecnológico, com vistas a promover o desenvolvimento econômico e social do País. As principais chamadas públicas com foco no fortalecimento de ambientes de inovação que foram implementadas pela Finep/MCTI são: o Programa de Aceleração Espaço Finep, criado para agregar conhecimento e articulação com foco em marketing



Em 2021, os parques tecnológicos no Brasil são, em sua maioria, parques jovens





e vendas para startups, auxiliando-as na revisão e/ou na adequação de sua proposta de valor e de seu modelo de negócios e na identificação de oportunidades de mercado com fornecedores, parceiros e clientes, alinhadas a um processo de capacitação com o objetivo de construir uma estratégia de comercialização de seus produtos e serviços; o Programa Mulheres Inovadoras, que visa a estimular startups lideradas por mulheres, de forma a contribuir para o aumento da representatividade feminina no cenário empreendedor nacional, por meio da capacitação e do reconhecimento de empreendimentos que possam favorecer o incremento da competitividade brasileira; o Programa Nacional de apoio aos Ambientes Inovadores (PNI), que, no final de 2021, lançou chamadas públicas em valor superior a R\$ 300 milhões em apoio à melhoria da infraestrutura de parques tecnológicos em operação e implantação, para implantação de centros de inovação e de laboratórios abertos de prototipagem rápida acoplados aos espaços de trabalho compartilhado; o Programa Finep Startup, que tem a finalidade de fortalecer o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, por meio do apoio às empresas brasileiras nascentes e de base tecnológica na introdução de novas tecnologias e modelos de negócios no mercado; o Programa Centelha, que tem a missão de disseminar a cultura do empreendedorismo inovador em todo o território nacional, executado em parceria com o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e as Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (FAPs), sob a execução da Fundação Centros de Referências de Tecnologias Inovadoras (Certi) de Santa Catarina. Na primeira edição do Programa, foram recebidas mais de 15 mil ideias com a mobilização de mais de mil municípios e, no final, foram geradas cerca de 500 empresas. Esse é um pequeno histórico da atuação da Finep.

O CNPq, fundação pública vinculada ao MCTI, tem como principais atribuições fomentar a pesquisa científica, tecnológica e de inovação e promover a formação de recursos humanos qualificados para a pesquisa em todas as áreas do conhecimento. Em maio deste ano, o CNPq lançou a Chamada Pública PIBIC n.º 21/2022, do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) 2022/2024, para a concessão de cerca de 26 mil bolsas de Iniciação Científica (IC). O senhor tem continuamente chamado a atenção para o desafio da formação de recursos humanos nas áreas de ciência e de tecnologia. O senhor pretende adotar essa estratégia durante sua gestão, como um objetivo prioritário e estruturante?

MINISTRO PAULO ALVIM – Sim, pois a formação de recursos humanos qualificados para a pesquisa em todas as áreas do conhecimento é um objetivo prioritário e estruturante, considerado um dos pilares para promover a expansão, a consolidação e a integração do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI). O Pibic, sendo um programa em que o aluno de graduação está no início da cadeia da pesquisa, visa a promover a formação de estudantes de graduação dos Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs) e das Instituições de Ensino Superior (IESs) no método científico e em outros conceitos fundamentais para a produção do conhecimento, contribuindo para a formação científica e tecnológica de recursos humanos, de modo a ampliar a empregabilidade nos cenários profissionais atual e futuro.



José Antonio Ramalho
Especialista em Incubadoras,
Polos e Parques Tecnológicos

Hospital IPO Inaugura Centro de Coleta e Pesquisa com Células-tronco em Curitiba.

Em parceria com Anadem e R-Crio, o Hospital IPO - Instituto Paranaense de Otorrinolaringologia - inaugurou o primeiro centro de coleta de células-tronco mesenquimais de Curitiba, no Paraná.

A iniciativa busca fomentar pesquisas, educação e a realização das chamadas Terapias Celulares Avançadas no Brasil e, principalmente, no Hospital IPO, por meio de seu corpo clínico.

Multiplicando possibilidades

Células-tronco são células sem especialidade definida que, com o incentivo correto, podem se transformar em outras células do organismo, como células de órgãos, ossos, pele, cartilagem, neurônios, músculos, entre muitos outros tipos.

Por esse motivo, médicos e dentistas já enxergam o armazenamento de células-tronco como possibilidade dos pacientes guardarem suas próprias "peças de reposição", utilizando as células congeladas - e com suas idades biológicas paralisadas - em tratamentos regenerativos por toda a vida.

Oportunidade e Visão

Profissionais e instituições de saúde, como o IPO, já enxergam a medicina regenerativa como parte de uma nova era da prática médica. Em 2020 e 2021, a ANVISA passou a registrar produtos de terapias avançadas no Brasil. Esses produtos, compreendidos como produtos de Terapia Celular, Terapia Gênica e Engenharia Tecidual, prometem revolucionar a medicina, uma vez que ferecem abordagens inovadoras para tratamentos de doenças que ainda não possuem cura.



Vincular procedimentos e novas técnicas é a chave para desenvolver melhores tratamentos e tornar possível a redução, cada vez mais rápida e simples, da agressividade de determinados quadros clínicos. **Estamos muito felizes e orgulhosos por esse pioneirismo.** Dessa relação, vamos poder pensar em novos produtos, novas operações e obter novos conhecimentos"

João Luiz Garcia de Faria, Diretor do Hospital IPO

Descubra o tesouro inexplorado dentro do seu próprio corpo!

Faça sua coleta com os profissionais do Hospital IPO

Instituto Paranaense de Otorrinolaringologia
Av. Rep. Argentina, 2069 - Água Verde, Curitiba - PR, 80620-010

ATENDIMENTO HOSPITAL IPO

41 99918-1920
Telefone e WhatsApp

ANADEM
SOCIEDADE BRASILEIRA DE DIREITO MÉDICO E BIOMÉDICA

www.anadem.org.br

R-Crio
células-tronco

www.r-crio.com

HOSPITAL IPO
OTORRINOLARINGOLOGIA
OFALMOLOGIA

www.hospitalipo.com

NOVO MARCO LEGAL DO FRANCHISING BRASILEIRO É DE 2019:

NÃO PODEMOS ESPERAR MAIS 25 ANOS PARA MELHORAR

Situando temporalmente, estamos no mês de setembro de 2022 e, há 2 anos e 9 meses, o presidente da República sancionou o Novo Marco Legal do Franchising Brasileiro, revogando a Lei n.º 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Em uma conta simples, a primeira lei durou cerca de 25 anos até ser substituída pela Lei n.º 13.966, de 26 de dezembro de 2019. Durou muito tempo para que correções e inclusões fizessem jus às mudanças naturais e evolutivas ocorridas no sistema de franquias. Em todo o mundo, as transformações têm ocorrido em velocidade e não podemos esperar tanto tempo para implementar melhorias no Novo Marco Legal. Devemos ficar atentos e agir acompanhando a evolução das relações entre franqueadores e franqueados, das novas práticas de sucesso e dos novos modelos de negócios.

Porém, agora, vamos nos deter a avaliar e comentar os avanços e não avanços do Novo Marco Legal, comparando com a lei anterior e apontando que pontos de melhoria podemos implementar para o futuro.

Ao analisarmos os avanços da Lei n.º 13.966/2019 comparada com a lei anterior, iremos observar bons avanços. Alguns se referem a pequenas correções e outros dão amplitude na atuação do

franchising brasileiro. Mas será que o Novo Marco Legal trouxe realmente avanços na relação entre franqueadores e franqueados? Será que todos os pontos necessários foram incluídos nas discussões e nos debates? Vamos fazer uma análise do ponto de vista de um franqueado. Destacando as alterações e as inclusões realizadas, podemos constatar que, em algumas, houve avanços e em outras não. Pois bem, para melhor entendimento, seguem os comentários.

O QUE HÁ DE AVANÇOS?



Quanto às possibilidades de franqueamento, o fato de terem sido incluídas empresas do Terceiro Setor abre um mundo de possibilidades de expansão referentes às ações sociais e de preservação do meio ambiente. Há um grande potencial nesse setor, que pode e deverá ser impulsionado pelo sistema de franquias. No que se refere aos registros da marca, há mais detalhamento da situação legal, além de ter sido incluída a consulta ao Serviço Nacional de Proteção de Cultivares (SNPC), em uma abertura ao mercado do agronegócio. No âmbito da propriedade intelectual, define claramente que está

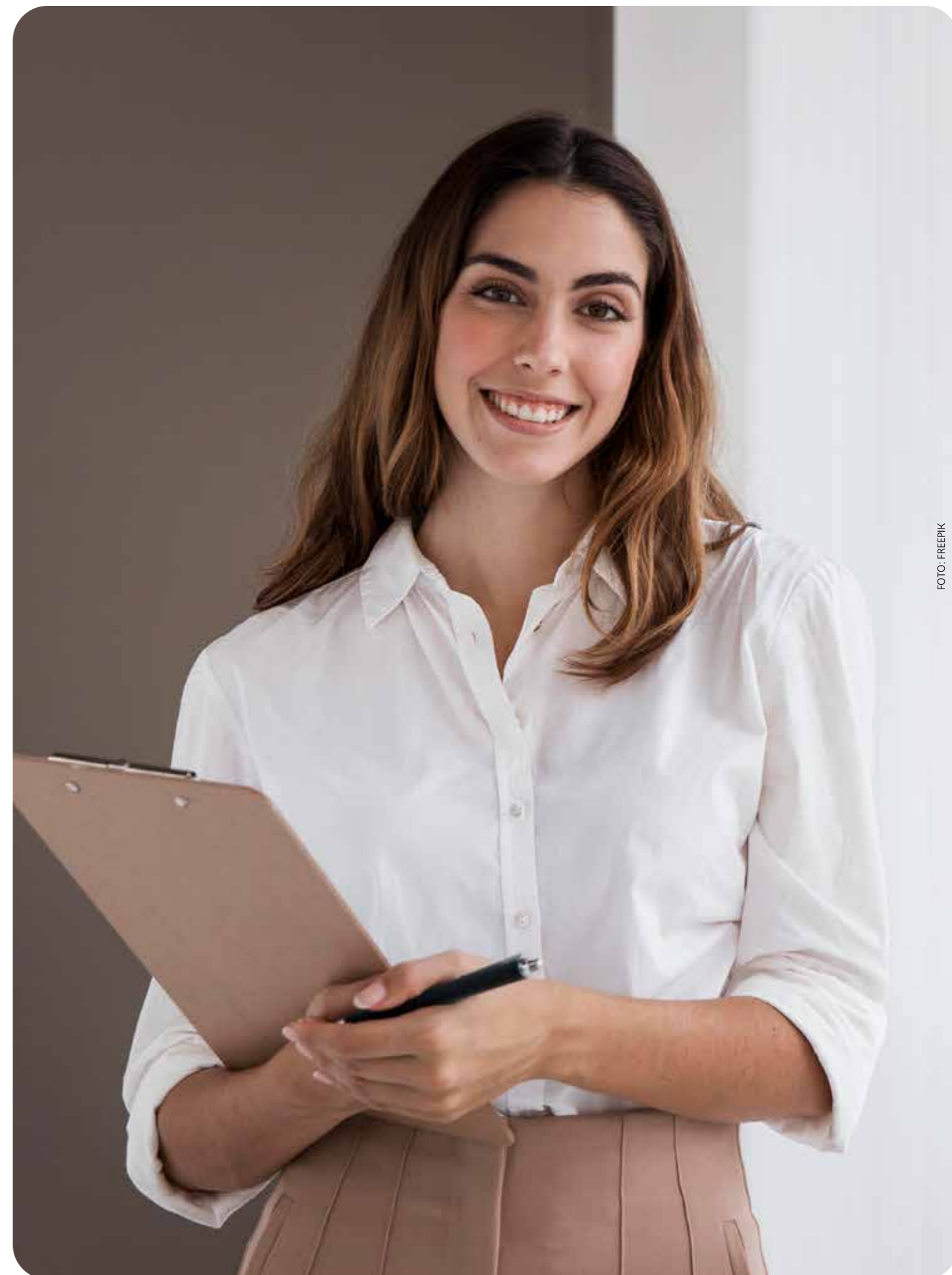


FOTO: FREEPIK



baseada na lei vigente em nosso País, criando mais segurança.



Quando aos temas relacionados à esfera judicial, houve positiva abrangência com a inclusão de outros *stakeholders* do sistema de franquia, além do franqueador, como os subfranqueados – leia-se aqui como sendo os master franqueados e as empresas controladoras, a exemplo das holdings. A retirada da caução como garantia também foi benéfica, evitando razões para tratar da questão judicialmente, o que, em algumas vezes, acontecia. Na lista de franqueados desligados, houve ampliação para divulgação na Circular de Oferta de Franquia (COF), passando dos últimos 12 meses para 24 meses, dando oportunidade e visão mais ampla, referentes aos movimentos dos franqueados perante a franqueadora. Além disso, a possibilidade de resolver as questões que porventura surjam entre as partes através de um juízo arbitral, evitando o desgaste de ações judiciais.



Um tema muito importante inserido na nova lei de franchising foi o da sucessão, pois já temos diversas franqueadoras longevas e a sucessão nas unidades franqueadas é um desafio e precisa ter clareza quanto às suas regras. Outro tema bastante relevante trata das associações de franqueados: é realmente necessário saber se os franqueadores permitem essa atividade ou não e, se permitem, quais as regras que a determinam. Claro que a avaliação por parte do candidato a franqueado deve se pautar na eficácia ou não da associação. Porém, com regras claras, facilita-se o entendimento e é, sim, um ponto a ser avaliado.



Definir regras claras para a participação em licitações e do contrato internacional também é positivo, cria novas oportunidades e opções para o desenvolvimento das franquias no âmbito nacional e em outros países.

O QUE DEVE SER MELHORADO?



A concorrência territorial entre franqueados e unidades próprias é um tema delicado. Definir regras claras é importantíssimo, porém, é necessário entender que tais regras são definidas pelas franqueadoras. Portanto, “regras minhas, o jogo é meu, sempre vou ganhar”. Há práticas de algumas franqueadoras criando estrutura própria de master franqueado, para operar unidades de maior potencial nas capitais, por exemplo, deixando apenas os territórios de menor potencial para os franqueados. Claro que não é uma prática generalizada, mas é preciso regular, talvez limitar o número de unidades próprias do franqueador. Por outro lado, os limites territoriais entre os franqueados me parecem ser uma questão a ser avaliada em cada situação. Hoje, temos operações não só em lojas físicas, mas também através de home office, de e-commerce, de delivery e de revendedoras, o que torna bem difícil criar controles sobre tantos canais. Quiçá, o mais justo seria dar a mesma oportunidade a todos os franqueados. No caso das lojas físicas de vendas, a preferência se daria quando se tratasse de novas unidades em seu território. No caso dos demais canais, em sua maioria digitais, a implantação uniforme da operação aconteceria em todas as unidades franqueadas.



Definir cotas de compra mínima é perigoso para quem está iniciando como franqueado, podendo implicar em empatar capital, caso a compra seja feita de forma que não atenda a demanda. Acredito que, naturalmente, ao iniciar a operação e nas futuras reposições, a própria demanda irá definir a compra mínima. Dessa forma, o melhor é não ter quota mínima: cada franqueador, em comum acordo com o franqueado, definiria o que e quanto comprar.

“ Definir regras claras é importantíssimo, porém, é necessário entender que tais regras são definidas pelas franqueadoras. Portanto, ‘regras minhas, o jogo é meu, sempre vou ganhar’ ”



Importante ter clareza quanto ao suporte, aos serviços prestados ao franqueado e à incorporação de inovações tecnológicas. Porém, quanto ao leiaute, é preciso definir se haverá ou não mudanças ao longo do tempo e qual a periodicidade da implantação delas, pois há franqueadoras que promovem mudanças no leiaute periodicamente, obrigando o franqueado a realizar reinvestimentos muitas vezes desnecessários. Há situações em que se destrói o antigo e se constrói um novo leiaute do “zero” e, mais, os franqueados são avaliados por cumprirem ou não a mudança – não é admissível!



Quando à situação referente ao término do contrato, ao prazo de renovação, penalidades e sanções, do ponto de vista do franqueador está perfeito, porém para o franqueado está fragilizado. O ponto em questão é, caso o franqueador queira não renovar o contrato sem uma justa causa, talvez por interesse territorial ou na implantação de uma nova estratégia de crescimento através de master franqueados, e se isso acontecer com um franqueado com muitos anos

de atividade, quais as indenizações que o franqueado terá? Pois é, já aconteceu e tem acontecido no franchising brasileiro. Acredito que, para dar esse equilíbrio, poderia ter uma indenização, além da compra dos ativos da empresa franqueada, de responsabilidade do franqueador, e talvez criar um seguro empresarial para quebra de contratos. Mas, de forma alguma, o franqueado pode estar em uma situação submissa sem ter algo em troca em caso de rupturas sem justificativas, afinal, em todo caso, é uma parceria em que as duas partes devem ganhar sempre – durante ou após o fim do contrato.

Estamos atualmente vivenciando uma grande velocidade das mudanças em todos os níveis, seja relacionada aos cuidados com a saúde, seja aos avanços tecnológicos, ao modo de consumo, às formas de comunicação, entre outras, que estão influenciando pessoas e empresas, inclusive no mundo do franchising. Há de se esperar muitas inovações que serão incorporadas ao nosso dia a dia: turismo espacial, carnes desenvolvidas em laboratório, dados armazenados em DNA, plantas que iluminam e linguagem para falar com cães são apenas algumas das ideias que estão sendo desenvolvidas (Fonte: série documental da Netflix, "O futuro"), o que implica no desafio para as organizações públicas e privadas de as acompanhar, criando e aperfeiçoando regras e leis para organizar as relações na sociedade, diante de tantas transformações.

Portanto, não restam dúvidas de que é primordial implementarmos um ritmo revisional da lei que rege o franchising em nosso País, fazendo-a cada vez mais atual. Porém, não podemos esperar. É preciso criar desde já uma agenda para tratar os principais pontos e que sejam cruciais para man-

“ É primordial implementarmos um ritmo revisional da lei que rege o franchising em nosso País, fazendo-a cada vez mais atual ”

termos o sistema de franquia brasileiro sempre pujante, fortalecido e afinado com os interesses de franqueadores e de franqueados, mas, principalmente, dos clientes, que verão, nos serviços e produtos provindos das marcas de franquias, a adaptação eficaz diante da evolução que virá.

O PAPEL FUNDAMENTAL DA ASBRAFR

Desde sua fundação, em junho de 2017, a Associação Brasileira de Franqueados (Asbrafr) intensificou fortemente o apoio e o estímulo ao Projeto de Lei (PL) n.º 219/2015, que tratou da melhoria da Lei do Franchising Brasileiro, origem da Lei n.º 13.966/2019, num posicionamento que representa os interesses dos franqueados; criou com o deputado Gonzaga Patriota a Frente Parlamentar de Apoio Às Empresas Franqueadas; e, mesmo após as eleições de 2018, em que houve uma grande reestruturação dos integrantes no Congresso Nacional, reconstruiu essa base tão importante para a evolução do sistema de franchising no Brasil, composta em 2019 por mais de 200 parlamentares. Um movimento fundamental para o trâmite justo e eficiente do PL, que trouxe um pouco mais de equilíbrio entre franqueadores e franqueados.



Douglas Nunes
Consultor, mentor, palestrante e diretor de Relações Institucionais da Asbrafr

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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



SEGUNDA A SEXTA
A PARTIR DAS 08H



SEGUNDA A SEXTA
A PARTIR DAS 13H



TODO DOMINGO
A PARTIR DAS 10H



SINTONIZE
100.5 FM



ESCANEE O QR CODE E ACESSSE NOSSO PORTAL



@SUCESSONEWSBSB

SUCESSO NEWS BSB

SUCESSONEWSBSB.COM.BR



Proteger o patrimônio por um valor justo é um direito de todos

AAAPV: há 6 anos colaborando para o fortalecimento e a regulamentação da proteção veicular



Central de Atendimento: (61) 2099-6699

SHS Quadra 02 - Bloco J - Mezanino do Hotel Bonaparte - CEP 70322-901 - Brasília (DF)

www.aaapv.org.br

@aaapvbrasil f/aaapvoficial

ESCANEE O QR CODE

e tenha acesso a todas as redes sociais



FRANCHISING E PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

O primeiro semestre de 2022 foi de forte crescimento para o ecossistema econômico das franquias no Brasil, tendo faturado, segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), R\$ 91,43 bilhões. No segundo trimestre de 2022, o setor faturou 48,05 bilhões, quantia 16,8% maior do que a obtida no mesmo período do ano anterior¹. Esse desempenho espetacular atrai a atenção de todos os *stakeholders* do franchising. Franqueadores, franqueados, fornecedores e novos entrantes que acreditam que podem formatar seu negócio para o modelo de franquia, maximizando sua receita e seus lucros. Ocorre que o sucesso das franquias atrai também a atenção do Fisco, que enxerga, no modelo de negócios, uma fonte, cada vez mais próspera, de arrecadação tributária.

Empregando atualmente quase 1,5 milhão de pessoas de forma direta², o setor de franquias passou a ser também uma importante fonte de arrecadação previdenciária. Então, é natural que alguns grandes *players* do mercado passem a ter um acompanhamento mais próximo dos fiscos estaduais e da Receita Federal.

Quanto aos fiscos municipais e do Distrito Federal, a questão da constitucionalidade da incidência de Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) sobre contratos de franquia (franchising) já foi pacificada pelo Supremo Tribunal Federal, quando analisou os Embargos de Declaração em Recurso Extraordinário

(RE 603136)³, e afastou, de forma unânime, a modulação dos efeitos do acórdão⁴. Com essa decisão, os franqueadores deverão se submeter à taxaço de ISS pelos municípios e pelo Distrito Federal, sendo que a cobrança de ISS está expressamente prevista no inciso III do art. 156 da Constituição Federal⁵, que assevera competir aos municípios instituir impostos sobre serviços de qualquer natureza. Não por outra razão o STF fixou a seguinte tese de repercussão geral: “É constitucional a incidência de Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) sobre contratos de franquia (franchising) (itens 10.04 e 17.08 da lista de serviços prevista no Anexo da Lei Complementar n.º 116/2003)”.

Feitas essas breves considerações, passa-se a analisar recente decisão da Câmara Superior do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CSRF) do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (Carf), que, ao julgar o PAF 10830.008568/2008-15, entendeu ser possível o tratamento fiscal diverso a atividades econômicas diferentes, concomitantes e relacionadas à franquia⁶.

No caso em estudo, o Fisco autou o contribuinte, aplicando-lhe a presunção de lucro presumido de 32% em todas as suas atividades por entender que um contrato de franquia não poderia ser descaracterizado em prestação de serviços e venda de mercadorias, “sob pena de descaracterização da natureza jurídica da própria franquia que engloba necessariamente uma prestação de serviços e uma distribuição de certos produtos, de acordo com as normas convencionadas”.

Entendeu o Fisco que a remuneração de todo o fornecimento de materiais efetuado pela franqueadora às franqueadas, regido pelas normas de um contrato de franquia, é remuneração indireta do contrato de franquia, devendo receber o tratamento tributário específico previsto para as receitas decorrentes de cessão de direitos de qualquer natureza.

“Empregando atualmente quase 1,5 milhão de pessoas de forma direta, o setor de franquias passou a ser também uma importante fonte de arrecadação previdenciária”

Percebe-se que o Fisco ignorou a natureza jurídica complexa dos contratos de franquia, que assim foi definida por Fran Martins:

440. Natureza Jurídica – O contrato de franquia compreende uma prestação de serviços e uma distribuição de certos produtos, de acordo com as normas convencionadas. A prestação de serviços é feita pelo franqueador ao franqueado, possibilitando a esse a venda de produtos que tragam a marca daquele. A distribuição é tarefa do franqueado, que se caracteriza na comercialização do produto. Os dois contratos agem conjuntamente, donde ser a junção de suas normas que dá ao contrato a característica de franquia⁷.

O argumento do Fisco não resiste à uma mera análise perfunctória, pois os contratos de franquia possuem clara natureza híbrida, com diversas prestações obrigacionais do franqueador, como se depreende do voto do ministro Gilmar Mendes no *leading case* (RE 603136), que fixou a repercussão geral da constitucionalidade de incidência do ISS no franchising:

A questão não é simples assim, e a controvérsia, segundo me parece, reside na natureza híbrida, na maneira de ser complexa desse contrato mercantil, o contrato de franquia empresarial. A bem dizer, diferentes prestações podem estar compreendidas no bojo do contrato de franquia, tais como a cessão do uso de marca, a assistência técnica, direito de distribuição de produtos ou serviços, entre outras. Algumas delas podem ser tomadas como atividades-meio; outras, como atividades-fim no contexto da relação entre franqueador e franqueado. Esse, aliás, é um aspecto destacado com muita ênfase pela doutrina brasileira, sempre no sentido de que se trata de um contrato “híbrido”, “misto”, “complexo” ou “eclético”, isto é, um negócio jurídico que não tem por objeto uma só prestação.

Ainda segundo o relator, esse caráter “híbrido”, “complexo” ou “eclético” se faz ver na própria legislação, que regula o contrato de franquia no Brasil, ressaltando que a nova Lei de Franquias, Lei n.º 13.966, de 26 de dezembro de 2019, não mudou esse aspecto conceitual, que caracteriza a franquia como um contrato híbrido e complexo, não deixando dúvidas quanto à variedade de prestação envolvida nessa relação contratual, asseverando que:

Com relação a esse ponto, assinalo que o contrato de franquia é uma unidade, um plexo de obrigações contrapostas, que inclui diferentes atividades reunidas num só negócio jurídico, o qual envolve muito mais do que apenas uma cessão de marca, mas, sim, diversas formas de prestação de diferentes serviços a ensejarem a incidência de ISS, como prevê a Lei Complementar. Nesse contexto, nem a ces-

são de uso de marca, tampouco uma relação de assistência técnica ou de transferência de know-how ou de segredo de indústria seria suficiente para definir essa relação contratual. Assim, separar umas das outras acabaria por desnaturar a relação contratual em questão, mudando-lhe o sentido prático e o escopo.

Outro não foi o entendimento do ministro Alexandre de Moraes no RE 603136 ao acompanhar o voto do relator:

Diferentemente do que afirma a ora recorrente, o contrato de franquia não se restringe à cessão de uso das marcas e patentes, pois envolve a prestação de diversos serviços de organização empresarial, que deverão estar previamente estabelecidos, conforme dispõe o artigo 3º, inciso XII, da Lei n.º 8955/1994.

Assim, não poderia nunca o Fisco alterar o espírito complexo do contrato de franquia para não segregar atividades diferentes, cobrando a presunção de 32% de lucro para todas as atividades, gerando-lhe enriquecimento ilícito.

A SEGREGAÇÃO FISCAL DE ATIVIDADES RELACIONADAS À FRANQUIA E O ENTENDIMENTO DO CARF

No caso concreto (PAF 10830.008568/2008-15), o contribuinte é uma franqueadora de escola de idiomas que exerce concomitantemente duas atividades econômicas: (i) serviços; e (ii) venda de material didático. Entretanto, o Fisco considerou a presunção de 32% para todas as atividades ignorando o caráter complexo do contrato de franquia, que implica, dentre outras, as atividades de cessão de direitos, de cessão de know-how, de distribuição, de prestação de serviços, de venda de mercadorias, etc.

Na prática, o contribuinte, que é optante do regime do lucro presumido, foi autuado com



FOTO: FREEPIK



FOTO: FREEPIK

base na presunção de resultado, calculando-se o lucro em 32% aplicável para a atividade de serviços, ignorando-se o percentual presumido de 12%, aplicável à comercialização de material didático aos franqueados.

O acórdão do Carf afastou a pretensão do Fisco de presumir lucro de 32% sobre todas as atividades da empresa e, com base no § 2º do art. 15 da Lei n.º 9.249, de 26 dezembro de 1995⁹, determinou que fosse aplicado o percentual de presunção correspondente a cada atividade. Senão, vejamos:

A receita de venda de mercadorias, se devidamente documentada, cobrada e registrada como tal, deve ser assim tributada, sendo insustentável a pretensão fiscal de tributar a totalidade das receitas pelo percentual de presunção de 32% apenas porque auferidas no contexto de um contrato de franquia.

Assim, havendo linhas distintas de negócios e inexistindo artificialidade (fraude), o tratamento fiscal deve ser próprio e diverso, sendo legal e legítima a segregação das atividades para fins tributários em entidades legais diferentes, considerando que essas empresas operam de boa-fé, de maneira autônoma e financeiramente independente, praticando em seus preços, os valores aceitos pelo mercado.

Ora, se o operador do sistema de franquia segmentou seu negócio em atividades distintas, porém lícitas, essas podem estar perfeitamente contempladas em um contrato de franchising sem que percam as suas respectivas identidades e sem desconfigurar, por exemplo, uma operação mercantil prevista no art. 481 do Código Civil (CC)¹⁰, Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002, cabendo a cada operação distinta, um tratamento tributário próprio, como aliás, prevê expressamente o §2º do art. 592 do Regulamento do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza, regulamentado pelo Decreto n.º 9.580/2018¹¹.

A POSSIBILIDADE DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO NO SETOR DE FRANQUIA

Em outro acórdão¹², o Carf reconheceu que há norma expressa na legislação tributária que permite ao contribuinte, optante pelo lucro presumido, submeter as receitas decorrentes de variadas atividades exercidas a diferentes percentuais de presunção de lucratividade. Confira-se:

O particular possui o direito de organizar as suas atividades de forma lícita, de forma a empreender com modelo de negócios e com metodologia de ensino e comercialização de seus produtos. O particular não é obrigado a estagnar-se a algum formato concebido como mais adequado pelas autoridades fiscais.

Contudo, ao mesmo tempo em que a Constituição garante aos particulares esse âmbito de liberdade, outorga ao legislador infraconstitucional a competência para regular e interferir em seu exercício, seja para estabelecer a cobrança de tributos, seja para limitar planejamentos tributários. É relevante notar que a presença de decisão clara do legislador (agente competente) para a referida intervenção no patrimônio particular é cláusula irrenunciável de estirpe constitucional, sem o que adentra-se no tenebroso campo do arbítrio.

Essa mesma competência confere ao legislador ordinário a aptidão para a enunciação de normas de reação a planejamentos tributários específicos. Tais regras criam hipóteses de incidência, vedação a opções fiscais etc. **No presente caso, não há qualquer norma específica que proíba os atos praticados, que vede a segregação de atividades pelo contribuinte ou que determine a aplicação do percentual de 32% em situações a que está sob julgamento.**

Pelo contrário: há norma expressa na legislação tributária que permite ao contribuinte, optante pelo lucro presumido, a submeter as receitas decorrentes de variadas atividades exercidas a diferentes percentuais de presunção de lucratividade.

Na prática, a decisão nos leva à aceitação pelo Carf da possibilidade do planejamento tributário, que, segundo Souza, é um dos temas mais controvertidos no Conselho Administrativo de Recursos Fiscais:

O planejamento tributário é um dos temas mais controvertidos no que diz respeito à relação Estado-contribuinte. Há muito o tema vem sendo pauta de grandes discussões na seara administrativa e judicial. No que diz respeito aos julgamentos proferidos pelo Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (Carf), o planejamento tributário é um dos temas mais recorrentes, ficando atrás somente das pautas envolvendo amortização de ágio e *goodwill* quando de reorganizações empresariais¹³.

Segundo Barbosa, Caumo e Sister, em artigo que também analisou o acórdão do Carf (PAF 10830.008568/2008-15), a referida decisão servirá para incentivar o incremento de novos negócios relacionados à franquia, à modernização e à atualização das estruturas contratuais anacrônicas, gerando maior eficiência:

Entretanto, a recente decisão da CSRF é importante e emblemática não apenas pela lucidez com que enfrenta o ponto, e reconhece a possibilidade de segregação, como também pelo momento oportuno em que foi proferida, dado que passamos justamente pela consolidação de um novo modelo de organização das relações jurídicas (entre franqueadores e franqueados) em vista da Nova Lei de Franquias (lei n.º 13.966/19), em vigor há pouco mais de dois anos.

Ainda que o caso analisado pela CSRF envolva negócios realizados na vigência da lei de franquia anterior (lei n.º 8.955/94), não seria desarrazoado apostar que a recente decisão servirá de elemento fomentador para o



amadurecimento do mercado, o incremento das possibilidades de organização de novos negócios pelo franchising e até mesmo a atualização eficiente e flexível de estruturas contratuais anacrônicas¹⁴.

Depreende-se, portanto, que o Carf reconheceu expressamente a possibilidade de planejamento tributário das franquias. Diante de um cenário tão competitivo e do desafio de conviver com um Fisco cada vez mais voraz, que comumente ignora as disposições legais e a interpretação constitucional do STF, impõe-se a necessidade de um correto planejamento tributário por parte dos envolvidos no sistema de franchising, buscando-se a eficiência econômica e a justiça tributária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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



“O planejamento tributário é um dos temas mais controversos no que diz respeito à relação Estado-Contribuinte”



Danny Fabrício Cabral Gomes
Ex-membro da Comissão de Franchising da IBA (International Bar Association)



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

Brasília

Tel.: + 55 61 2196-7899

Campo Grande

Tel.: + 55 67 3025-2500

Cuiabá

Tel.: + 55 65 2127-5314

O METAVERSO E OS PEQUENOS NEGÓCIOS

Hoje, queremos trazer considerações sobre o metaverso e os desafios que terão os pequenos negócios nessa nova realidade que se avizinha, assim como observações sobre as perspectivas de políticas públicas nesse contexto. Assim, precisamos, antes, contextualizar para o leitor, buscando um melhor entendimento, o surgimento e os conceitos por trás do metaverso, perpassando os impactos nos pequenos negócios e, conseqüentemente, no ambiente de negócios do franchising e, por fim, as perspectivas a serem adotadas de políticas públicas.

FACEBOOK E O METAVERSO

Em 2021, o Facebook anunciou uma reestruturação, passou a se chamar Meta e decidiu focar os investimentos para desenvolver tecnologias para o metaverso. Assim, desde que o Facebook mudou de nome para Meta, o conceito nebuloso que inspirou o novo nome virou um tema quente de discussão. Com o anúncio, todos os olhos se voltaram para esse conceito e para as tecnologias em volta dele. Inclusive, outras grandes empresas, como Nike, Disney, Google e Microsoft, também realizaram investimentos na construção do universo virtual. Empresas brasileiras igualmente já fazem investimentos: Ambev, Itaú, Lojas Renner, entre outras.



FOTO: FREPIK

Segundo a análise realizada pela *PricewaterhouseCoopers* (PwC), o mercado de realidade virtual (VR) e realidade aumentada (AR) pode chegar a US\$ 1,5 trilhão até 2030. Então, por esse motivo, entre outros, as micros e pequenas empresas (MPEs) precisam entender sobre o assunto e saber de que forma o metaverso poderá impactar os pequenos negócios.

ONDE SURTIU O TERMO METAVERSO?

Embora possa parecer que o metaverso é um produto da ambição selvagem da Meta, esse não é o caso. O termo metaverso foi cunhado no romance distópico *cyberpunk Snow Crash*, de Neal Stephenson (1992), inspirado pelo *Neuromancer*, de William Gibson (1984), que descreve um espaço de dados de realidade virtual chamado Matrix¹.

A plataforma de mundo virtual de 2003, *Second Life*, é frequentemente descrita como o primeiro metaverso. A *Second Life* é uma plataforma multimídia, que permite que as pessoas criem um avatar para si mesmas e tenham uma segunda vida em um mundo virtual on-line. Desenvolvida e de propriedade da empresa Linden Lab, com sede em San Francisco (EUA), foi lançada em 23 de junho de 2003.

O metaverso que Mark Zuckerberg quer criar não é apenas uma grande experiência virtual, é a próxima versão da internet e deve ter certas propriedades que o separam de experiências isoladas de realidade virtual, como a *Second Life*.

O QUE É METAVERSO?

Segundo o capitalista de risco Matthew Ball, o metaverso é uma rede massivamente dimensionada e interoperável de mundos virtuais 3D renderizados, em tempo real, que podem ser experimentados, de forma síncrona e persistente, por um número ilimitado de usuários, com um senso de presença individual e com continuidade de dados, como identidade, histórico, direitos, objetos, comunicações e pagamentos.

Como qualquer lugar no mundo real, o metaverso está sujeito a desenvolvimento. Os desenvolvedores podem construir suas próprias ruas, prédios, parques, bares, escolas, bem como coisas que não existem no mundo real, uma vez que as regras do espaço-tempo tridimensional são ignoradas.

TECNICAMENTE, O METAVERSO SERÁ (É)?

O metaverso será uma experiência de computação onipresente, na qual os usuários poderão aproveitar dispositivos tradicionais, como computadores e dispositivos móveis, ao mesmo tempo em que aprimoram a experiência com dispositivos vestíveis imersivos de realidade virtual e aumentada. Os *headsets* de realidade virtual e de realidade aumentada, conforme a Figura 1.

Na AR, é possível termos interação com o conteúdo aumentado, mas, na VR, a interação pode chegar mais longe devido a imersão. É possível utilizar joysticks especiais para simular os braços e pernas, tornando a imersão mais real. O filme *Jogador n.º 1*² pode ser o melhor exemplo visual que temos, atualmente, de como o metaverso poderia ser conceitualmente.

O IMPACTO DO METAVERSO PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS

Na prática, o metaverso existirá quando o usuário puder entrar em um shopping virtual, junto com tantas pessoas quanto no mundo real, comprar um item digital, que depois poderá vender num mundo virtual completamente diferente ou até através do Twitter, Mercado livre ou OLX. No metaverso, os mundos virtual e físico estarão mais integrados e isso poderá trazer transformações para os negócios.

Muito além do entretenimento, o metaverso promete trazer oportunidades às empresas, ao proporcionar experiências únicas aos clientes, para conhecerem, experimentarem e consumirem produtos e serviços. Assim, as pequenas,

FIGURA 1: Modelos de *headsets* de realidade virtual e realidade aumentada.



médias ou as grandes empresas poderão aproveitar as vantagens desse ambiente virtual tanto para fortalecer a marca quanto para atrair novos clientes e gerar novos negócios.

O metaverso também poderá ser muito útil para a realização de reuniões e de apresentações corporativas em espaços 3D; a comercialização de espaços e de construções digitais; e a construção de experiências sensoriais únicas de produtos, de eventos e de interações sociais. Ou seja, imagine um ambiente que possua a “sua” personagem em 3D, como um manequim virtual “seu”, com as mesmas medidas e com peças de vestuário, para ser personalizado. Pense, agora, que esse ambiente, por meio de inteligência artificial, será como um *personal stylist*, ou seja, um estilista exclusivo para você, mas digital. Você arrasta a peça de roupa e o manequim é atualizado, conforme a Figura 2.

COMO PREPARAR SEU NEGÓCIO PARA O METAVERSO

Produção de conteúdo digital

Familiarizar-se com produção de conteúdo multimídia em redes sociais trará vantagem competitiva na integração ao metaverso. As re-

des sociais têm sido um dos melhores canais de vendas para as MPEs.

As vendas pela internet tiveram um grande crescimento nos últimos anos e estar presente digitalmente, nas mais diferentes plataformas, tornou-se um requisito e uma oportunidade para atrair novos clientes.

Um levantamento realizado pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) mostra que o WhatsApp, o Instagram e o Facebook são as principais ferramentas de tecnologia dos pequenos empresários. Praticamente todos os consumidores usam esses aplicativos em seus smartphones e fazer com que o negócio apareça às pessoas através do marketing digital pode ser uma estratégia muito assertiva e, se bem pensada, com poucos custos à empresa. Hoje, temos a integração das redes sociais com a realidade física (loja). No futuro, essa integração será com seus produtos no metaverso.

O WhatsApp, o Instagram e o Facebook são as redes mais usadas pelos consumidores na atualidade e se tornaram ferramentas essenciais de vendas para empreendedores.

FIGURA 2: Exemplos práticos de venda no metaverso.



Fonte: universidadedatecnologia.com.br

“O metaverso é uma rede massivamente dimensionada e interoperável de mundos virtuais 3D renderizados, em tempo real, que podem ser experimentados, de forma síncrona e persistente, por um número ilimitado de usuários”

No entanto, é importante lembrar que algumas outras redes também são essenciais para a aproximação com o cliente. O LinkedIn, por exemplo, é uma rede social exclusiva para o uso profissional e para temas mais relacionados ao mercado de trabalho. O TikTok serve, hoje, como fonte de entretenimento para os usuários, mas pode ser uma boa estratégia para fazer vídeos engraçados ou criativos sobre os produtos. E outro aplicativo bastante utilizado, nos dias de hoje, é o Telegram, que oferece diversos recursos parecidos com os do WhatsApp.

Dados nas estratégias de negócios

Implementar a cultura de analisar dados na sua empresa pode auxiliar no teste de engajamento de conteúdos e de experiências, além de ajudar a validar estratégias. Basear-se em dados reais é crucial para tornar decisões estratégicas, inteligentes e eficientes no seu negócio.

FIGURA 3: Redes sociais praticamente onipresentes.



Fonte: <https://pt.m.wikipedia.org/> Nota: Da esquerda para a direita: WhatsApp, Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok e Telegram

“Mas eu sou tão pequeno, como vou fazer isso?” Ora, basta, no dia a dia, verificar: o que tem sido mais pedido por meio das redes sociais? Quais dúvidas os clientes têm sobre meu negócio? Quais são as reclamações? Quais são os elogios? Isso é se basear em dados reais do seu negócio e usar as redes sociais de forma lógica.

Assim, fundamentar-se em informações incertas ou em achismos aumenta as chances de cometer erros e de prejudicar o negócio, desde o planejamento da empresa até a solução de problemas.

Os dados reais, nas estratégias dos pequenos negócios, ajudam a identificar os gargalos para que sejam corrigidos rapidamente, bem como as oportunidades para aproveitá-las da melhor forma possível. Além disso, possibilitam uma visão geral sobre a carteira de clientes e um olhar mais amplo do negócio, com a análise de desempenho da equipe comercial e de todos os setores da empresa.

No futuro ouviremos bastante dos empreendedores “a minha empresa é *data driven*!” Empresas *data driven* organizam todos os processos, estratégias e métricas fundamentados em dados, ou seja, utilizam os dados para guiar a tomada de decisão, direcionar os objetivos e as metas do negócio.

Jornada de compra e experiência do cliente

Esses dois conceitos guiarão grande parte das estratégias envolvidas no universo digital. O metaverso também trará mais possibilidades aos

clientes, como experimentar produtos e serviços em realidade aumentada, visitar lojas virtuais e participar de eventos imersivos através de espaços virtuais. Veja o exemplo da Figura 2.

Como outros exemplos, citamos:

- 1) Experimentar produtos e serviços em realidade aumentada** – visualizar roupas, objetos e até projetos de arquitetura prontos, antes mesmo de saírem do papel;
- 2) visitar lojas virtuais** – entrar em lojas virtuais 3D, nas quais é possível conhecer e interagir com os produtos e até os comprar dentro do próprio espaço digital;
- 3) venda de produtos e serviços para o metaverso** – lojas de roupas, de acessórios e de decoração podem vender versões virtuais de seus produtos para que os usuários utilizem em seus avatares ou exponham em seus espaços do metaverso; e
- 4) eventos imersivos** – shows, exposições e visitas turísticas às versões digitais de locais famosos podem ser realizados em espaços virtuais, criando experiências inovadoras de interação com o evento e entre os próprios usuários.

O principal diferencial, portanto, para as empresas é a oportunidade de proporcionar experiências únicas para os clientes conhecerem, experimentarem e consumirem produtos e serviços. Dessa forma, as empresas que aproveitarem as vantagens desse ambiente poderão fortalecer e destacar a marca.

“Está dado o norte das políticas públicas nesse ponto de atenção: não adianta apenas os pequenos negócios avançarem. É preciso que os consumidores avancem junto”

O METAVERSO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

Um primeiro ponto de atenção em relação ao metaverso é, sem dúvida, a estrutura que vai demandar para a sua implementação. O que sabemos, neste primeiro momento, é que esse novo ambiente necessita de computadores mais potentes, de internet de alta velocidade – como o 5G³ –, de equipamentos de realidade virtual e de profissionais extremamente qualificados para produzir as experiências.

Sabemos que a pandemia “empurrou” a transformação digital dos pequenos negócios, pois o acesso às plataformas digitais foi vital para a sobrevivência das MPEs, essencial para a competição e para, após a pandemia, podermos avançar ainda mais.

Entretanto, essa infraestrutura acima descrita não é compatível com a realidade de milhões de brasileiros. Atualmente, muitos possuem acesso apenas ao chip 3G de operadoras de celular e, de acordo com pesquisas, cerca de 17% das residências no Brasil não possuem internet. Então, está dado o norte das políticas públicas nesse ponto de atenção: não adianta apenas os pequenos ne-

gócios avançarem. É preciso que os consumidores avancem junto.

Além disso, temos uma importante questão que é a defesa da concorrência para que os pequenos negócios não sejam “joguetes” nesse novo mundo de grandes *bigtechs*⁴. Os pequenos negócios, ao possuírem demasiada dependência da digitalização por meio das *bigtechs*, acabam levantando preocupações concorrenciais. Por exemplo, quando provedores de acesso restringem a liberdade de seus usuários de também negociar com concorrentes ou estipulam taxas e condições não razoáveis.

O exemplo mais recente é o caso do iFood, que está sendo investigado sobre o suposto monopólio da empresa no mercado de entrega de alimentos em dois inquéritos, no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

O primeiro inquérito, aberto em 2020 a pedido da Rappi e da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), buscava verificar a aplicação massiva de cláusulas de exclusividade firmadas entre o iFood e restaurantes. O Cade lançou uma medida preventiva contra o iFood para o impedir de firmar novos contratos com acordo de exclusividade.

Já o segundo inquérito, aberto em 2022, analisa se o iFood desrespeitou as leis de livre mercado ao favorecer o próprio cartão de vale-alimentação, o iFood Benefícios, em detrimento das companhias rivais, como Sodexo e VR. A plataforma estaria fornecendo benefícios cruzados entre o serviço de delivery e o de vale-alimentação, além de estar dificultando o uso de cartões concorrentes.

Vemos, então, com esse caso, um exemplo emblemático de outro ponto de atenção das políticas públicas para esse ambiente virtual que se avizinha.

Não obstante, a par de grandes problemas a serem superados pelos pequenos negócios e pelo Estado brasileiro, a nosso ver, a longo prazo, teremos mais oportunidades do que desafios.



FOTO: FREEPIK

Basta os pequenos negócios vibrantes do Brasil, que geram a maior quantidade de empregos com carteira assinada e que contribuem com 27% do PIB, estarem atentos para preparem e adequem seus negócios ao metaverso; e o Estado brasileiro atento para a efetividade das políticas públicas necessárias, tanto do ponto de vista de infraestrutura quanto de proteção da concorrência para os pequenos negócios.

Por fim, a tecnologia ainda precisa evoluir muito para o metaverso se tornar realmente uma realidade, mas, segundo Mark Zuckerberg, até o final desta década, o metaverso estará aqui. Enquanto isso, se você não quer esperar tanto, já pode acessar plataformas como Decentraland, Horizon Workrooms ou Roblox⁵ e ter uma ideia de como será o futuro.

Foi dada a largada para a criação de um universo de mundos, de experiências e de negócios digitais. E você? Já pensou em como aproveitar a infinidade de possibilidades abertas pelo metaverso?

“Foi dada a largada para a criação de um universo de mundos, de experiências e de negócios digitais. E você? Já pensou em como aproveitar a infinidade de possibilidades abertas pelo metaverso?”

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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



Edivan do Socorro F. de Miranda
Mestre em Administração e servidor público da Secretaria Especial de Modernização do Estado

Segurança e saúde em um só cartão!

Só quem é Sempre Amigo tem mais tranquilidade e proteção.

Além de todo o cuidado com a saúde, você tem serviços exclusivos e muito mais!

O Cartão Sempre Amigo Empresas oferece serviços de Medicina do Trabalho, Assessoria de Saúde e Segurança do Trabalho para empresas e leva saúde e bem-estar a preços acessíveis para os seus colaboradores!



Mais vantagens e benefícios!

- Consultas, exames e medicamentos com até 60% de desconto*
- Assistência funeral
- Acolhimento psicológico on-line
- Seguro de acidentes pessoais
- Reparos residenciais, chaveiro, eletricitista, vidraceiro e encanador
- Orientação jurídica por telefone
- Sorteio de R\$ 1.000,00/mês
- Socorro mecânico e guincho 24h
- Conta digital no Amigo Bank

Serviços cobertos

- Programas de SST Saúde e Segurança do Trabalho
- PGR/PPRA Programa de Gerenciamento de Riscos
- LTCAT Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho
- PCMSO Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- Exames admissionais, demissionais, laboratoriais e complementares

Oportunidade de lançamento com tudo incluso

Oportunidade de Lançamento com tudo incluso

Por apenas **R\$59,90**

Promção válida por tempo indeterminado
Cartão Sempre Amigo + Programa Medicina do Trabalho

[cartaosempreamigobr](https://www.instagram.com/cartaosempreamigobr) (61) 99166-0801

CENTRAL DE ATENDIMENTO 0800 606 4665

Para mais informações, escaneie o QR CODE



DESIGUALDADE DE GÊNERO NO EMPREENDEDORISMO: UMA REALIDADE QUE PRECISA SER TRANSFORMADA

Apesar do avanço em diversas pautas de cunho social, uma ainda caminha a passos lentos no Brasil: o combate ao sexismo no empreendedorismo brasileiro. Crenças limitantes, que levam a mulher a uma sobrecarga com trabalhos domésticos e outras atividades pré-determinadas pela sociedade, geram dados, como os levantados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Hoje, mesmo representando 52% de toda a população do País, mulheres ocupam posição de destaque em apenas 13% das 500 maiores empresas brasileiras. O gerente da Unidade de Relacionamento com o Cliente do Sebrae Nacional, Enio Duarte Pinto, traz soluções para a equidade no mercado de trabalho e apresenta projetos lançados pelo Sistema S que combatem o reforço de estereótipos nas empresas.

Gerente da Unidade de Relacionamento com o Cliente do Sebrae Nacional (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), Enio Duarte Pinto passou por algumas das mais renomadas escolas nacionais de formação de executivos, como a FGV (Fundação Getulio Vargas), o Ibmecc (Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais) e a Fundação Dom Cabral. Foi professor de Gestão Empreendedora na UniDF (Centro Universitário do Distrito Federal) e na UnB (Universidade de Brasília) e participou de diversos cursos em instituições como INSEAD, em Fontainebleau (França); ILO, em Turim (Itália); e Steinbeis, em Stuttgart (Alemanha).

O empreendedorismo feminino desempenha um papel importante para reduzir as diferenças entre as oportunidades de crescimento na carreira para homens e mulheres. Além disso, favorece a diversidade de negócios, graças às perspectivas inovadoras identificadas pelas empreendedoras. Na sua experiência como gestor da Unidade de Relacionamento com o Cliente do Sebrae Nacional, quais são os grandes desafios do empreendedorismo feminino?

ENIO DUARTE PINTO – As mulheres enfrentam desafios adicionais no papel de empreendedoras, que os homens, geralmente, não enfrentam. São obstáculos culturais, frutos do nosso processo de socialização desde a infância. Esses desafios têm raízes nas crenças limitantes, baseadas em estereótipos de gênero, que escutamos desde pequenos, como: “isso não é coisa de menina(o)” e “isso não é profissão de mulher”. Crescemos com essas crenças enraizadas e elas acabam por influenciar nosso comportamento e nossas escolhas quando adultos. São inconscientes. Mas a boa notícia é que dá para mudar: com diálogo, tomada de consciência e, principalmente, a interrupção da propagação dessas crenças para as novas gerações. Outro grande desafio enfrentado

pelos homens, também baseado na nossa cultura, é a sobrecarga com trabalhos domésticos e com cuidados com pessoas (crianças e idosos). Por questões culturais, essas tarefas, geralmente, recaem sobre as mulheres. Há que se falar em divisão mais equilibrada de tarefas, em universalidade no acesso às creches e no combate ao reforço de estereótipos no ambiente de trabalho.

O empreendedorismo feminino cresce no mundo inteiro, fruto do avanço na garantia dos direitos femininos e no caminho da equidade entre homens e mulheres. Esse movimento traz, além da celebrada diversidade, uma quebra de paradigmas e uma desejável renovação no mundo dos negócios. Mas, apesar do crescimento, há, ainda, vários obstáculos a serem enfrentados para que as oportunidades para homens e mulheres sejam equivalentes. Embora representem 52% da população, as mulheres ocupam posição de destaque em apenas 13% das 500 maiores empresas brasileiras. Em suas palestras, o senhor destaca sempre que “empreender é uma atitude de determinação, de coragem e de inovação, seja para abrir seu próprio negócio, seja para ascender na hierarquia de uma empresa”. No seu enten-



FOTO: REPRODUÇÃO | ARQUIVO PESSOAL

dimento, esse baixo nível de participação do gênero feminino na gestão de direção superior nas maiores empresas do País se deve a deficiências de competências empreendedoras de gestão empresarial?

ENIO DUARTE PINTO – O baixo nível de participação de mulheres em cargos de liderança não se deve a déficits em competências empreendedoras, e, sim, a excessos de barreiras culturais. Segundo pesquisas do Sebrae, mulheres empreendedoras dedicam 17% menos horas às suas empresas do que homens empreendedores. Por outro lado, elas empenham o dobro de horas nas tarefas domésticas e nos cuidados com pessoas, conforme pesquisa do IBGE. O dia tem 24 horas para todos. Como a mulher pode se dedicar com energia à sua empresa,

se está sobrecarregada com trabalhos domésticos? Sabemos que a instalação dessas crenças, geralmente, acontecem desde a infância. Por isso, o Sebrae e a Mauricio de Sousa Produções fizeram uma parceria: todo mês, é lançada nas bancas uma historinha do “Sebrae Delas”, estimulando meninos e meninas em competências empreendedoras e sem preconceitos. Todas podem ser encontradas no site oficial da Turma da Mônica.

O Sebrae Delas é um programa de aceleração, que busca fomentar e profissionalizar práticas empresariais e políticas públicas para valorizar as competências, os comportamentos e as habilidades das micro e pequenas empreendedoras ou mulheres que querem abrir um negócio. Buscando unir

“
O baixo nível de participação de mulheres em cargos de liderança não se deve a déficits em competências empreendedoras, e, sim, a excessos de barreiras culturais
 ”



PARCERIA SEBRAE E MAURICIO DE SOUSA PRODUÇÕES

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



os saberes e a força feminina e direcioná-los para os negócios, o Sebrae estruturou o programa em três pilares. O senhor poderia explicar em que consiste cada uma dessas dimensões?

ENIO DUARTE PINTO – Os três pilares do Sebrae Delas são “eu”, o que a mulher precisa desenvolver em sua vida, sua carreira, sua família, sua saúde e em outros aspectos; “meu”, o que a mulher precisa desenvolver para seu negócio (os conteúdos trabalhados são alinhados ao caminho da empreendedora, visando a alcançar a maturidade e o crescimento do seu negócio); e “nós”, nesse pilar, o foco está nas redes de empreendedoras. São trabalhados assuntos do universo da mulher empreendedora e os temas visam à conexão entre as participantes do programa com outras empreendedoras, gerando parceria e negócios. Todos esses pilares são trabalhados por meio de palestras, de cursos, de consulto-

rias e de mentorias. Mais informações no site www.sebrae.com.br/delas.

Ao analisarmos o documento “Empreendedorismo Feminino – Novembro 2021” do Sebrae, verificamos que as mulheres são 52% da população do Brasil e representam 46% dos empreendimentos iniciais (negócios de até 3,5 anos). Além disso, 49% das mulheres empreendedoras são chefes de família; 48% são microempreendedoras individuais (MEI); e 40% das empreendedoras iniciais pensam em abrir de uma a cinco vagas de empregos. Na sua opinião, esses indicadores justificam a formalização de uma política pública orientada para atendimento desse singular segmento?

ENIO DUARTE PINTO – Esses são indicadores importantes, mas vou compartilhar outro ainda mais relevante para justificar uma política pública orientada para esse singular segmento: mulheres, no Brasil, são, em média,

16% mais escolarizadas em anos de estudo do que os homens, segundo o IBGE. No entanto, empresas lideradas por mulheres faturam, em média, 22% menos que empresas lideradas por homens, segundo pesquisas do Sebrae. Isso nos leva a duas possíveis conclusões. A primeira é que, se as mulheres são mais escolarizadas e as empresas lideradas por elas faturam menos, existem barreiras adicionais, que são apresentadas a elas no exercício do empreendedorismo. Isso já justifica projetos com olhar específico para esse segmento. A segunda é que, se as mulheres são mais da metade da população brasileira e queremos ser um país rico e próspero, precisamos que as empresas de todos – homens e mulheres – sejam competitivas. Do contrário, teremos nossa curva de competitividade agregada puxada para baixo. Esses são argumentos econômicos. Creio que nem preciso comentar sobre os argumentos de justiça social e de impacto no bem-estar das famílias e das crianças quando uma mulher empreendedora prospera, certo?

Com objetivo de impulsionar o empreendedorismo feminino em todo o País, a ação Caravana Brasil Pra Elas oferece cursos, capacitações, ofertas de crédito, palestras e demais serviços, que podem alavancar a participação feminina nos negócios. A iniciativa do Governo Federal mantém parceria com o Sebrae, com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), com a Confederação Nacional do Comércio (CNC), com o Banco do Brasil (BB) e com a Caixa Econômica (Caixa), além de governos estaduais e municipais. A programação oferecida visa a atender às necessidades e às sensibilidades de cada região percorrida,

além de incentivar as mulheres a se posicionarem em situações de vulnerabilidade ou de violência doméstica. Durante décadas, o senhor participou, no Sistema Sebrae, de ações itinerantes de atendimento a pequenos empreendedores em todas as regiões do País. O senhor acredita nessas abordagens descentralizadas, formatadas na integração de recursos, de pessoas e de estratégias?

ENIO DUARTE PINTO – Sem dúvidas. A integração de recursos, de pessoas e de estratégias é um desafio constante a ser perseguido para termos excelentes resultados em políticas públicas de fomento ao empreendedorismo. No caso do programa Brasil Pra Elas, a ideia é coordenar esforços de entidades do Sistema S, de bancos e de parceiros para que mulheres com baixa escolaridade, sobretudo as beneficiárias do Auxílio Brasil, tenham a oportunidade de aprender um ofício, de abrir um negócio e de gerar renda para sua família. As Caravanas Brasil pra Elas (mutirões do Programa) já passaram por 11 estados e beneficiaram mais de 17 mil mulheres com oficinas, cursos e atendimentos especializados.

“
Mulheres, no Brasil, são, em média, 16% mais escolarizadas em anos de estudo do que os homens, segundo o IBGE
”



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



Núcleo de Estudos, Pesquisas e Inteligência da Asbraf

ANADEM

SOCIEDADE BRASILEIRA DE DIREITO MÉDICO E BIOÉTICA

As instituições e os profissionais da área da saúde devem estar atualizados e sintonizados com as constantes e aceleradas transformações nos campos cultural, socioeconômico e tecnológico.

Nesse contexto global, aumenta a importância de uma medicina centrada na experiência dos pacientes, que estão cada vez mais informados e exigentes em relação ao atendimento.

Um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) bem estruturado, a humanização da relação médico-paciente e inovações em assistência e gestão são algumas ações que colaboram com melhores resultados na prestação de serviços e, conseqüentemente, na satisfação dos pacientes.

A Anadem (Sociedade Brasileira de Direito Médico e Bioética) conta com uma rede de profissionais especializados em diversas áreas para oferecer produtos e serviços inovadores e de excelência em blindagem profissional.

Proteja sua carreira

Faça parte da família Anadem!



Conheça mais em:
www.anadem.org.br

Central de Atendimento 24 horas:
0800-61-3333

[anademoficial](#)



LGPD: ENCARREGADO DE PROTEÇÃO DE DADOS (DPO), OBRIGAÇÃO OU NECESSIDADE?

Com a chegada dos microcomputadores no final dos anos 1980, as atividades nas organizações ganharam celeridade, maiores assertividade e economia em processos e retrabalho. Sistemas foram desenvolvidos para integrar ações e garantir o controle das operações. Informações se acumulavam em bancos de dados e em servidores. Ambientes de rede de computadores se tornavam maiores e mais complexos e foi necessário avançar para a composição de um novo time de profissionais, dedicado a manter e a gerenciar sistemas e toda a estrutura de equipamentos que envolvia seu funcionamento.

A partir dos anos 1990, observamos o crescimento e a evolução da "internet": um ambiente virtual de comunicação entre empresas e pessoas, sem limite de acesso ou território, com troca de informações em tempo real.

“ Ao definir a proteção aos dados dos titulares, a Lei também estabelece direitos, que podem ser exigidos sob pena de sanção ”

Com o ambiente virtual e on-line nasceram questões de propriedade, troca de informações sigilosas em grande volume, repositório de informações em grande escala. Aspectos relacionados à territorialidade, aos acessos e aos direitos exigiram posicionamento jurídico específico. E, diante de tal necessidade, surgiram decisões e posicionamentos jurídicos, exigindo que advogados compreendessem suas repercussões.

O movimento da digitalização é crescente. Movido pela necessidade de aperfeiçoamento comercial, que busca o aperfeiçoamento do ambiente produtivo e sua repercussão entre os consumidores, a experiência em ter o controle na palma da mão também favorece a troca de experiência entre pessoas.

As redes sociais e as vendas on-line impulsionaram o cidadão para o mundo digital, emprestando informações e (re)modelando as relações humanas. Hábitos de compra, locais visitados, informações médicas, opiniões políticas, desejos e experiências passaram a compor bancos de dados com capacidade de inferir em interesses e ofertar bens e serviços com maior assertividade.

Cada vez mais informações são armazenadas e dados de pessoas são tratados – bancos de dados com perfis e informações capazes de influenciar decisões e com potencial de causar danos materiais e morais são tratados pelas empresas. Esses dados são trocados entre corporações, analisados e remodelados, criando dados e, com eles, elevando o potencial de riscos para seus titulares.

Diante desse cenário de crescente utilização de dados, muitos deles pessoais e com elevado risco para os indivíduos e para a organização da sociedade, foi publicada, no Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018, estabelecendo critérios para tratamento adequado e seguro de dados pessoais. A LGPD também propõe condutas, define procedimentos e estabelece competências específicas que devem ser observadas pelas organizações para que estejam em conformidade com a nova norma.

Ao definir a proteção aos dados dos titulares, a Lei também estabelece direitos, que podem ser exigidos sob pena de sanção. A LGPD determina necessidade de identificação de processos e planejamento de ações contínuas de aperfeiçoamento, com foco na proteção dos dados dos titulares e na capacidade de demonstração de ações efetivas para essa proteção.

Atualmente, os dados não estão “na organização”, em suas redes próprias e em seus servidores. A conexão com a internet, as integrações com outros serviços, a interoperabilidade dos equipamentos e das bases de dados expõem as informações a riscos que exigem especialização em múltiplas disciplinas relacionadas à tecnologia e à segurança da informação.

As relações comerciais, em especial as que envolvem troca de informações, assim como a contratação de serviços que utilizam dados pessoais, exigem avaliação técnica jurídica especializada. Cláusulas com obrigações e responsabilidades podem não ter efeito sem uma avaliação técnica específica, considerando o cenário de uso, acesso e aplicação.

Não obstante às proteções jurídicas e técnicas, as organizações devem ser capazes de possuir medidas administrativas, constantes e documentadas. Ou seja, a organização deverá manter um ambiente controlado, documentado, em constante aperfeiçoamento técnico e com foco em melhoria contínua.



FOTO: FREEPIK

O atendimento à LGPD exigirá um conjunto de habilidades para seu atendimento, com capacidade técnica em segurança da informação, em gestão administrativa para adequação de processos e procedimentos, bem como capacidade de gestão de contratos e processos administrativos e judiciais.

Ao tratar dados pessoais, a organização assume o compromisso de realizar um processo seguro, de acordo com o proposto ao titular de dados. A gestão desse compromisso passa por dar ao titular garantias, suporte e orientação. E é na gestão dessas garantias que a LGPD inaugura, no cenário nacional brasileiro, a função de encarregado de proteção de dados. Também conhecido como DPO (Data Protection Officer), termo emprestado da experiência internacional, o encarregado de proteção de dados é con-

ceituado pela LGPD como sendo aquele que é indicado “pelo controlador e operador para atuar como canal de comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados” (VIII do art. 5º da Lei n.º 13.709/2018).

Em uma primeira leitura, as funções se assemelham a uma ouvidoria e podem passar uma falsa impressão de simplicidade da atividade, o que é um grande equívoco. Tanto que o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) incluiu o encarregado de proteção de dados na Classificação Brasileira de Ocupações, sob o n.º 1421-35, denominado como oficial de proteção de dados pessoais, dentro do grupo de gerentes administrativos, financeiros, de riscos e afins.

Em seu descrito sumário, o MTE apresenta o encarregado de proteção de dados como sendo:



FOTO: FREEPIK

aquele que planeja processos administrativos, financeiros, de compliance, de riscos e de proteção de dados pessoais e privacidade. Gerenciam pessoas, rotinas administrativas e financeiras. Administram riscos, recursos materiais, serviços terceirizados e canal de denúncia. Participam da implementação do programa de compliance e/ou de governança em privacidade. Monitoram e avaliam o cumprimento das políticas do programa, normativas, código de ética, procedimentos internos e parceiros de negócios. Participam da identificação de situações de riscos e propõem ações para mitigação dos mesmos. Prestam atendimento ao cliente e/ou cooperado e/ou titular de dados pessoais.

Importante destacar, ainda, o artigo 41 da LGPD, que determina a exigência da nomeação do encarregado de proteção de dados e detalha suas funções:

Art. 41. O controlador deverá indicar encarregado pelo tratamento de dados pessoais.

§ 1º A identidade e as informações de contato do encarregado deverão ser divulgadas publicamente, de forma clara e objetiva, preferencialmente no sítio eletrônico do controlador.

§ 2º As atividades do encarregado consistem em:

- I - aceitar reclamações e comunicações dos titulares, prestar esclarecimentos e adotar providências;
- II - receber comunicações da autoridade nacional e adotar providências;
- III - orientar os funcionários e os contratados da entidade a respeito das práticas a serem tomadas em relação à proteção de dados pessoais; e
- IV - executar as demais atribuições determinadas pelo controlador ou estabelecidas em normas complementares.

§ 3º A autoridade nacional poderá estabelecer normas complementares sobre a definição e as atribuições do encarregado, inclusive hipóteses de dispensa da necessidade de sua indicação, conforme a natureza e o porte da entidade ou o volume de operações de tratamento de dados.

Para compreender o artigo 41, é importante avaliar ponto a ponto. No caput, temos a determinação pela nomeação do encarregado de proteção de dados. Ou seja, qualquer pessoa, física ou jurídica, de direito público ou privado, que trate dados pessoais deve indicar seu encarregado de proteção de dados.

Em 28 de janeiro de 2022, a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) publicou uma resolução (CD/ANPD n.º 2) aprovando o regulamento de aplicação da LGPD para agentes de tratamento de pequeno porte e, em seu artigo 11, desobriga a nomeação do encarregado de proteção de dados para as empresas que se enquadrarem nos requisitos para definição de empresas de pequeno porte (EPPs). Entretanto, a mesma resolução indica que, não obstante a desobrigação, considera que a indicação do encarregado de proteção de dados é uma política de boa prática e governança, sendo muito relevante em um processo administrativo para apuração de infrações e para a aplicação de sanção.

Avançando na avaliação do artigo 41 da LGPD, temos a necessidade de publicação das informações de contato do encarregado. Essa medida tem o condão de oferecer ao titular de dados acesso àquele que é o ponto de contato definido pela norma para acolhimento de demandas relacionadas ao tratamento de dados. Ao indicar a publicação preferencialmente no sítio eletrônico, a norma não limita, mas amplia a necessidade de divulgação de tais contatos, deixando claro que o acesso ao encarregado de proteção de dados deve ser amplo e facilitado.

Os canais de comunicação com o encarregado de proteção de dados devem ainda ser disponibilizados no aviso de privacidade, em placas de sinalização de câmeras, em avisos de login em redes e em todos os ambientes e momentos nos quais dados pessoais são coletados. Essa medida permitirá ao titular ter conhecimento de suas possibilidades de contato com a organização.

A leitura do parágrafo 2º favorece ações de escolha e definição do encarregado de proteção de dados. Ao indicar que o encarregado de proteção de dados é ponto de contato com o titular de dados para aceitar suas manifestações e dar providências, devemos avaliá-lo como um profissional com habilidade de comunicação e de relacionamento, com profundo conhecimento técnico e bem preparado para prestação de informações adequadas e alinhadas com a estratégia da organização.

Ao determinar que o encarregado de proteção de dados será aquele que receberá comunicações da ANPD e dará providências, deve ser levada em conta a nomeação de um profissional com boa capacidade de leitura e de interpretação de documentos técnicos, com atualização contínua e em alinhamento com a equipe de segurança da informação e com o departamento jurídico.

Também é atividade do encarregado de proteção de dados a preparação de pessoal interno na organização para práticas adequadas de privacidade e proteção de dados, o que exigirá a disponibilidade de tempo, habilidade com desenvolvimento de pessoas e profundo alinhamento com as equipes de recursos humanos, de comunicação e de processos.

A escolha do encarregado de proteção de dados não passará, portanto, por sua formação profissional na graduação. Ser formado em Direito ou em Segurança da Informação não deve ser o único critério para essa decisão. Trata-se de uma liderança com conhecimento técnico em gestão de privacidade e com habilidade para liderar um time multidisciplinar, reunindo conhecimento e prática em gestão de pessoas, comunicação,



CIRURGIA[®] SEGURA

Você já parou para pensar o que acontecerá com seu paciente se ele tiver uma **complicação** durante a **cirurgia ou no pós-cirúrgico**?

De 4% a 10% dessas cirurgias poderão ter algum tipo de intercorrência, independentemente do tipo de cirurgia e das condições clínicas do paciente, e adicionarão significativo custo para o paciente ou para o médico. Alguém tem que pagar por isso. **Mas quem?**

CONHEÇA O CIRURGIA SEGURA

Uma proteção financeira para atender despesas de até R\$ 150.000,00 com intercorrências cirúrgicas e eventuais complicações (perioperatórias/pós-operatórias) experimentadas pelo paciente, das quais decorram necessidades de novos procedimentos ou novas condutas terapêuticas.

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS:

- Excelente relação custo-benefício, inclusive para pacientes com plano de saúde
- Pagamento flexível (paciente, médico, hospital)
- Sem custo e livre de mensalidades para o médico
- Pagamento único e pode ser parcelado!
- Até R\$ 150.000 de proteção
- Abrangência de 60 dias (até 365 para tratamento)
- Proteção contra infecções
- Hospitais regionais referenciados
- Reembolso rápido. Atendimento 24h/7 via 0800

Fale com um de nossos representantes e veja como o Cirurgia Segura pode ajudar a proteger o seu paciente e o seu trabalho!

Cirurgia Segura: segurança e tranquilidade para pacientes, médicos e hospitais

www.cirurgiasegura.com
Central de Atendimento 24h: 0800 61 3333

[cirurgiaseguraoficial](#)

“A escolha do encarregado de proteção de dados exigirá do controlador reflexão e sabedoria, pois a ele será confiada a missão de conduzir e de gerenciar o programa de privacidade de dados da organização”

e de preparação de pessoas, avaliando cenários de privacidade e de segurança na escolha de softwares e equipamentos e apontando preocupações e cuidados na composição de termos e contratos emitidos pelo departamento jurídico.

Assim, entendo que ter um gestor de privacidade é fundamental para que o tratamento de dados seja adequado, transparente e o titular seja respeitado. O momento que as organizações vivem e perseguem a digitalização, a integração e o uso acentuado de dados pessoais para melhoria de performance exige uma atenção diferenciada para o tratamento de dados que é executado. Mesmo sem a exigência da ANPD para as EPPs, nomear o encarregado de proteção de dados é, antes de qualquer obrigação, retribuir a confiança depositada na organização pelo titular de dados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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



João Paulo Gonçalves

Advogado, gestor em Saúde e cofundador da Health Data Privacy Office (HDPO)

segurança da informação, gestão e desenvolvimento de contratos e, ainda, definição e modelagem de processos.

A escolha do encarregado de proteção de dados exigirá do controlador reflexão e sabedoria, pois a ele será confiada a missão de conduzir e de gerenciar o programa de privacidade de dados da organização. Será o encarregado de proteção de dados aquele responsável por alinhar atividades de processos, de treinamento

COMO SABER SE UM NEGÓCIO É UMA FRANQUIA OU UMA PIRÂMIDE?

Leitora conta que foi convidada para uma franquia, mas está em dúvida se o negócio é, na verdade, uma pirâmide financeira. Veja como saber a diferença.

Dúvida da leitora: Fui convidada por uma marca para ter meu próprio negócio, mas fiquei em dúvida se era franquia ou pirâmide. Como me precaver?

É uma dúvida difícil de responder, especialmente nos últimos tempos, em que alguns negócios montados como pirâmides financeiras ou mesmo como marketing multinível estão se utilizando do modelo franquias como disfarce para expandirem seus negócios.

Esse disfarce de franquias, ou mesmo master franquias, foi utilizado por algumas operações famosas. Inicialmente, houve um rápido e lucrativo

crescimento e, logo depois, um enorme rombo, como a Nipomed, Fazendas Reunidas Boi Gordo, Avestruz Master, TelexFree e BBom.

Primeiramente, vamos qualificar pirâmides financeiras. O esquema compreende o recrutamento progressivo de muitas pessoas que deverão realizar investimentos em múltiplos pacotes com produtos e/ou negócios.

Em dado momento, o negócio se torna insustentável, pois é impossível garantir novos recrutados com a mesma motivação para realizarem os investimentos sem parar. A pirâmide começa a ruir pela base e fica de pé somente o seu cume, ou seja, o chefe iniciante.

Vou passar algumas dicas que, no seu conjunto, podem ajudar a identificar se é uma pirâmide ou, melhor ainda, se poderá virar uma pirâmide disfarçada de franquia. Contudo, há uma dica inicial, que é comum a todas as pirâmides: a declaração do proprietário ou mesmo vendedor do "negócio", que categoricamente afirma que "não é pirâmide!".



“Uma dica inicial, que é comum a todas as pirâmides: a declaração do proprietário ou mesmo vendedor do ‘negócio’, que categoricamente afirma que ‘não é pirâmide!’”

O PERFIL DO DONO

Veja, agora, outras características comuns entre os construtores de pirâmides, que são facilmente percebidas. Em geral, eles se apresentam como:

1. Empreendedores, milionários, bilionários bem-sucedidos e dispostos a lhe passar todos os segredos do seu sucesso.
2. Sempre alinhados, fazem apresentações dentro de seus carrões, mansões e até aviões, onde sutilmente são mostrados relógios, celebridades e acompanhantes, como símbolos de suas conquistas.
3. Inicialmente encantam a mídia, viram capas de revistas e palestrantes e, sempre muito envolventes, conseguem estimular seguidores.
4. Todo esse ambiente é utilizado de forma intimista e direta para você, mostrando que, se ele conseguiu, você também conseguirá, desde que siga cada passo que ele lhe demonstrará, sempre em etapas ou capítulos, que estimulam seus sonhos e como conquistá-los.

É imbatível, sensacional!



O PERFIL DO NEGÓCIO

Mas vamos aos negócios, às franquias e a alguns sinais de como identificá-las como atuais ou potenciais pirâmides:

1. Negócios sempre pequenos, ao seu alcance – vem daí o meu temor com as micro-franquias e, agora, as nanofranquias!
2. Sempre lhe serão oferecidas ou você será convidado, mesmo que nunca as tenha procurado – ao contrário de franquias nas quais a lógica é você procurar e buscar um negócio com o qual se identifique fortemente.
3. Franqueador ou representantes ansiosos por receberem a Taxa de Franquia e, para isso, forçam sua decisão, mostrando quantas foram vendidas e que esta será sua única oportunidade.
4. Franqueador mostra pouco interesse em receber os *royalties*, pois terá que dar suporte em contrapartida e foca sua ação em vender mais e mais franquias, recebendo a Taxa de Franquia exponencialmente.
5. O momento crucial: montam a Master Franquia dividindo a Taxa de Franquia obtida com seus Master Franqueados, que obtêm o direito de revender franquias, assim, espalhando e ampliando a pirâmide.

E, para finalizar, a sua dúvida é uma certeza: é pirâmide! Como se precaver? Simples, fuja dela!



Marcus Rizzo

Administrador de empresas com MBA em Franchise pela Nova University e fundador da ABF



VOCÊ JÁ EXPERIMENTOU NOSSOS CORTES?



SÃO PEÇAS SELECIONADAS, TRAZIDAS JÁ DESOSSADAS E DESCONGELADAS DA ARGENTINA, E PREPARADAS COM A QUALIDADE QUE VOCÊ MERECE!

QUE TAL UMA VISITA?

FAÇA SUA RESERVA!

(61) 3554-1727 (61) 99533-9097



SETOR HOTELEIRO SUL BLOCO 'J'



ESCANEE AQUI!

FATORES DETERMINANTES OU CONTRIBUTIVOS PARA O FRACASSO DE UM EMPREENDIMENTO NO SISTEMA DE FRANCHISING

A garantia do sucesso do modelo Franquia Empresarial depende, fundamentalmente, da capacidade de se reproduzir, em diferentes locais e sob a responsabilidade de diferentes pessoas, um mesmo conceito de negócio. O fundamento teórico desse modelo de operação no Brasil, há mais de 35 anos, é conhecido como franchising.

A uniformidade ou padronização da rede franqueada, aliada a uma estruturada e efetiva prestação de serviços de apoio, orientação e suporte às unidades franqueadas, são os principais fatores de sustentação do sistema de franchising. Os produtos e serviços disponibilizados, respeitados as peculiaridades e os traços culturais regionais, devem manter a mesma consistência e alinhamento com os objetivos e as prioridades

estratégicas da empresa detentora da expertise ou know-how, ou seja, do franqueador.

O franqueador deverá fornecer aos parceiros/franqueados um “formato” ou padrão, que os auxilie a reproduzir ou até mesmo superar o desempenho alcançado pela sua rede de lojas próprias.

Essa é a razão pela qual o franqueador deverá disponibilizar para o franqueado, além da supervisão e de serviços de orientação, padrões operacionais, exaustivamente testados em unidades-piloto, transformados em manuais e transmitidos por meio de programas de treinamento. A unidade-piloto é a instalação experimental e prática, na qual o franqueador testa os processos de trabalho – operações e tarefas – requeridos para garantir a qualidade e a consistência das ações e das atividades nas lojas franqueadas.

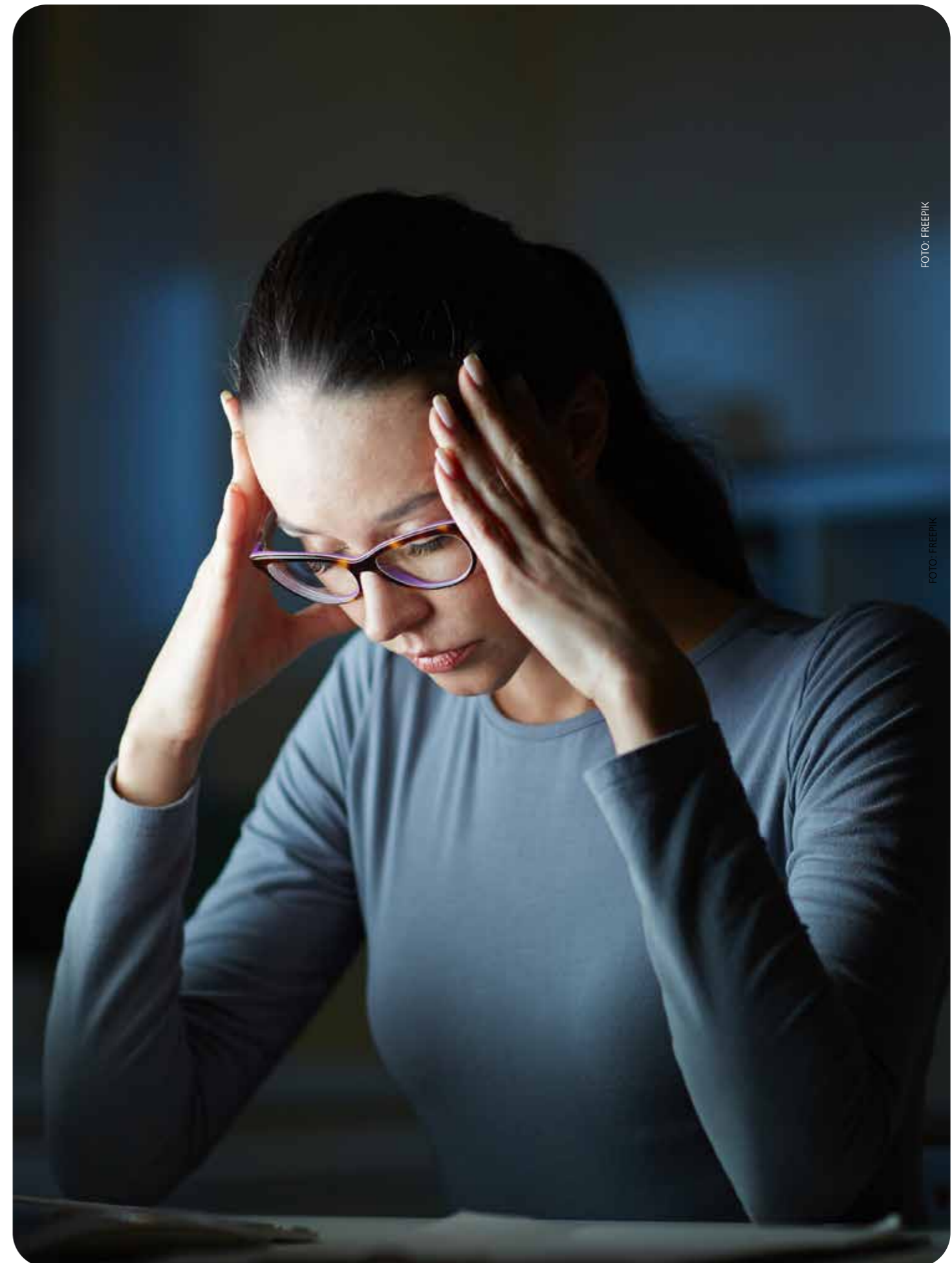


FOTO: FREEPIK

FOTO: FREEPIK



Marcus Rizzo, renomado consultor de franchising, enfatiza a importância das franquias manterem intacto o conceito, mesmo se instaladas em diferentes mercados e operadas por franqueados independentes:

O segredo são os padrões operacionais desenvolvidos numa unidade-piloto, transformados em manuais e passados em programas de treinamento.

A unidade-piloto é a instalação experimental e prática onde o franqueador testa produtos e serviços e examina os procedimentos operacionais com o objetivo de desenvolver o melhor fluxo de trabalho possível para atender o consumidor e garantir a lucratividade do negócio. Para ficar mais fácil o entendimento, no varejo comum, a unidade-piloto pode ser considerada como a loja modelo. Para que haja real possibilidade de sucesso em uma operação de franquia, o franqueador precisa ter um negócio testado e de sucesso comprovado. Isso se dá com a abertura e a operação de várias lojas próprias, estabelecidas por meio de uma ou mais unidades-piloto, local em que todos os procedimentos serão sistematizados e trans-

mitidos por meio de programas de treinamento para funcionários e franqueados. Entre os aspectos considerados mais importantes para o desenvolvimento do protótipo do negócio na unidade-piloto, estão os produtos e o marketing; a seleção do ponto; os métodos de construção; a inauguração da unidade-piloto como centro de treinamento; a compra de materiais e de suprimentos; e o controle de qualidade.

Segundo BOROIAN e BOROIAN (The Franchise Advantage. Chicago, IL: Prism Creative Group, 1992: 107):

“O franchising é uma forma de replicar o sucesso”. Essa opinião revela o quanto o sistema de franquias é atraente e interessante tanto sob uma perspectiva acadêmica como profissional. Sob esse enfoque, supostamente o franqueador tem um negócio que, além de ser bem-sucedido, é replicável. Com tal expectativa, milhares de pessoas no mundo inteiro vêm aderindo a essa modalidade de negócio, na condição de franqueados.

“ Em meio à pandemia de covid-19, o mercado de franchising consolidou a sua recuperação em 2021, compensando grande parte das perdas de 2020 ”

O FRANCHISING NO DESENVOLVIMENTO BRASILEIRO

Mesmo em um cenário totalmente novo pré e pós-pandemia de covid-19, com muitos desafios e novas necessidades por parte dos consumidores, franquias se reinventaram e responderam à altura com um crescimento no ano de 2021 de 10%.

A pandemia de covid-19 criou um cenário totalmente inédito para a sociedade, fazendo surgir necessidades humanas urgentes a serem atendidas diante das dificuldades e, com elas, desafios empresariais surpreendentes para supri-las. A resposta veio por meio de inovações importantes e muita resiliência dos empreendedores, gerando satisfação dos clientes e resultados financeiros animadores.

No Brasil, uma mostra concreta de tudo isso foi o resultado apresentado pelo Sistema de Franchising Nacional, em 2021, com um crescimento nominal de 10,7% no último ano. O setor de franquias se mostrou um importante setor para a economia nacional.

Em meio à pandemia de covid-19, o mercado de franchising consolidou a sua recuperação em 2021, compensando grande parte das perdas de 2020 e quase igualando o desempenho de 2019. O faturamento das franquias no Brasil, de acordo com a Pesquisa de Desempenho do 4º Trimestre de 2021 da Associação Brasileira de Franchising (ABF), passou de R\$ 167,187 bilhões em 2020 para R\$ 185,068 bilhões em 2021. De 2020 a 2021,

as unidades franqueadas cresceram de 156.798 para 170.999, um acréscimo de 9,1%. Os empregos tiveram crescimento de 12,1% em 2020, com 1.258.884, e, em 2021, com 1.411.319 postos de trabalho. Os números crescem a cada ano e a projeção para 2022 é de 12% no faturamento, 5% no número de redes, 8% no número de unidades e 5% no número de empregos.

SERVIÇOS DE SUPERVISÃO DE REDE: APOIO E ORIENTAÇÃO CONTINUADA ÀS UNIDADES FRANQUEADAS

Estudiosos do sistema de franchising afirmam que a realização pelo franqueador, de forma estruturada e continuada, de serviços de apoio e orientação que permitam acompanhar, monitorar e avaliar as atividades desenvolvidas pelo franqueado, verificando sistematicamente seu desempenho e o auxiliando na resolução de eventuais problemas operacionais, são fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade e a competitividade do negócio franqueado.

Marcelo Cherto, um dos fundadores da ABF, reconhecido especialista em formatação de negócios no modelo franchising, afirma, no livro “Dicas práticas para quem pensa em investir numa franquia”, que iniciar a concessão de franquias sem estar devidamente preparado é a principal causa do insucesso de marcas ou serviços que optam pelo modelo do sistema de franchising.

Enfatiza o especialista:

Há empresários que iniciam a concessão de franquias – por irresponsabilidade, excesso de otimismo, falta de conhecimento e de orientação ou uma combinação disso tudo – antes de haver testado suficientemente o conceito de negócio que pretendem franquear ou sem o mínimo de planejamento ou de estrutura minimamente preparada para lidar com as necessidades dos franqueados (pessoas, processos, ferramentas e outros “ativos”).

“O principal objetivo de um franqueado, ao decidir pela compra de uma franquia, é a obtenção de vantagens por intermédio de um negócio testado e, comprovadamente, bem-sucedido”

A essência do sucesso de uma franquia está na transferência do franqueador para o franqueado de conhecimentos e técnicas de que este necessita para ser bem-sucedido na implantação, na operação e na gestão de sua réplica de negócio criado pelo franqueador.

A incorporação pelo franqueado das competências cognitivas, atitudinais e de aplicação, requeridas para a gestão da unidade franqueada, guarda estreita dependência com a efetiva implementação pelo franqueador dos processos de trabalho a seguir:

- Manter e capacitar uma equipe qualificada para assessorar, orientar e inspirar, inclusive pelo exemplo, os franqueados no que diga respeito ao cumprimento das normas, das políticas e dos padrões estabelecidos;
- apoiar e orientar seus franqueados na elaboração e na implementação de planos e de ações necessários à concretização do potencial de resultados de cada franquia;
- supervisionar e monitorar constantemente a rede de franquias, a fim de garantir a consistência na observância das normas, das

políticas, dos processos e dos padrões, lembrando que tudo o que afete negativamente a imagem de uma das unidades franqueadas pode acabar contaminando a imagem de toda a rede;

- coletar, processar, analisar e difundir conhecimentos que possam fazer uma diferença positiva nos negócios dos franqueados, inclusive – e especialmente – naquilo que poderíamos definir como “as melhores práticas” da rede. Sem falar nos *benchmarks*, identificados em outras organizações, inclusive de outros ramos de negócios; e
- propiciar os meios necessários, tais como intranet, encontros e convenções, para que seus franqueados se integrem e interajam de forma mais produtiva com a própria organização e entre eles mesmos.

Boe, Ginalski e Henward (The Franchise Option. Washington: International Franchise Association, 1987: 8) sugerem que o principal objetivo de um franqueado, ao decidir pela compra de uma franquia, é a obtenção de vantagens por intermédio de um negócio testado e, comprovadamente, bem-sucedido; de uma marca conhecida e de assistência contínua por parte do franqueador. Caso contrário, provavelmente empreenderia um negócio sozinho ou compraria um negócio independente que já estivesse funcionando (BOE K. L.; GINALSKI, W.; HENWARD III, D. M.).

Os autores afirmam que:

Alertam para os impactos negativos de fran-

o suporte prestado pelo franqueador ao franqueado traz dois benefícios ao primeiro. De um lado, serve de alerta sobre possíveis dificuldades que o franqueado esteja passando, e, de outro, revela o comprometimento do franqueador com o Sistema. Os conflitos surgem quando os franqueados alegam que o franqueador deixou de prestar os serviços críticos.



FOTO: FREEPIK

queadores com ênfase, predominantemente, em vendas ao invés de em suporte, em quantidade ao invés de em qualidade, em lucro ao invés de em satisfação de seus franqueados – fatores que geram alta probabilidade de fracasso. Afirmam que, sem uma adequada infraestrutura e sem um comprometimento com os resultados dos franqueados a longo prazo, o sistema de franchising da empresa poderá estar condenado ao fracasso.

As semelhanças entre as indicações técnicas e as reflexões dos especialistas sobre a importância da prestação de serviços de apoio e de orientação por franqueadores às unidades franqueadas com os princípios gerais de ética, que estão na base do Código Europeu de Ética para o Franchising, da Federação Europeia de Franchising (EFE), demonstram que o Sistema de Franchising Brasileiro se fundamenta na boa-fé, o que fortalece as relações franqueador-franqueado estruturadas na equidade, na transparência e na lealdade, dimensões que consolidam uma relação de confiança mútua.

PRINCÍPIOS CENTRAIS DO CÓDIGO EUROPEU DE ÉTICA PARA O FRANCHISING

Compromissos e responsabilidades do franqueador:

- Deve ter operado com sucesso um conceito de negócio no mercado relevante, durante pelo menos 1 ano e em pelo menos uma unidade-piloto, antes de começar a sua rede de franchising nesse mercado;
- deve reconhecer os seus franqueados como independentes e não deve, direta ou indiretamente, subordiná-los como seus empregados;
- deve fornecer formação inicial ao franqueado e assistência comercial e/ou técnica contínua ao longo de toda a duração do contrato;
- deve garantir o direito de uso do know-how transferido e/ou posto à disposição do franqueado, sendo que as responsabilidades de manutenção e de desenvolvimento pertencem ao franqueador;
- deve transferir e/ou pôr à disposição o know-how para o franqueado através de meios adequados de informação e formação, sendo também responsável pelo controle do uso adequado desse know-how;
- deve encorajar o feedback de informação por parte dos franqueados, de modo a manter e desenvolver o know-how transferido e/ou posto à disposição deles; e

- deve investir, de modo apropriado, os meios, financeiros e humanos, para promover a sua marca e participar na pesquisa e na inovação que assegurem o desenvolvimento a longo prazo e a continuidade do seu conceito.

Compromissos e responsabilidades do franqueado:

- Deve aceitar a obrigação de colaborar com lealdade com o franqueador, assegurando o sucesso da rede a que aderiu como um empresário informado e totalmente independente;
- deve concentrar os seus melhores esforços no crescimento do negócio do franchising e na manutenção da identidade comum e da reputação da rede de franchising;
- deve ser responsável pelos meios financeiros e humanos que contrata para o seu negócio de franchising e é responsável, na posição de empreendedor independente, em relação a terceiros, pelos seus atos dentro da rede do franchising;
- deve fornecer ao franqueador dados operacionais verificáveis para facilitar a determinação do desempenho e as demonstrações financeiras necessárias para uma orientação de gestão eficaz;
- deve permitir ao franqueador assegurar que a qualidade e a imagem do conceito é mantida



Código Europeu de Ética para o Franchising
Utilize a câmera do seu telefone celular para acessar o estudo via QR Code.



Lei n.º 13.966/2019 - Lei de Franquia
Utilize a câmera do seu telefone celular para acessar a Lei via QR Code.

“Sem uma adequada infraestrutura e sem um comprometimento com os resultados dos franqueados a longo prazo, o sistema de franchising da empresa poderá estar condenado ao fracasso”

- adequadamente nos produtos e nos serviços fornecidos pelo franqueado ao consumidor;
- deve reconhecer as suas responsabilidades como empreendedor totalmente independente em relação ao cliente/consumidor; e
- não deve divulgar a terceiros o know-how e outra informação necessária à operação da franquia fornecida pelo franqueador durante ou após o termo do contrato.

Esses princípios são aplicáveis em todas as fases da relação de franchising, nas etapas de formalização pré-contratual, contratual e pós-contratual, e deverão ser disponibilizados conforme a Lei n.º 13.966, de 26 de dezembro de 2019, que dispõe sobre o Sistema de Franquia Brasileiro, pelo franqueador às partes interessadas no modelo de negócio franquia empresarial na Circular de Oferta de Franquia (COF).



José Antonio Ramalho
Diretor de Gestão e Controle Organizacional da Asbraf



PROTEÇÃO CONTRA:



FURTO



ROUBO



COLISÃO



INCÊNDIO

(61) 99868-3029

protegeauto.com.br

protegeaautooficial

FAÇA A COTAÇÃO PARA O SEU **CARRO**



FAÇA A COTAÇÃO PARA A SUA **MOTO**



OXIGENOTERAPIA HIPERBÁRICA

A partir do desenvolvimento tecnológico, os tratamentos medicinais ganharam em diversidade e excelência, isto é, a tecnologia permitiu o surgimento de novos e melhores procedimentos para cuidar da saúde.

Antes de tudo, uma dessas conquistas é a Câmara Hiperbárica, um equipamento médico, vaso de pressão humano, fechado e utilizado para tratar feridas, prevenir amputações, melhorar o condicionamento físico, acelerar o processo de recuperação muscular e até mesmo uma grande contribuição no tratamento contra a COVID-19. Tudo isso por meio da inalação de oxigênio a uma pressão que pode ser duas vezes e meia maior do que a pressão atmosférica.

Primeiro, o procedimento chamado oxigenoterapia hiperbárica vem sendo difundido nos setores hospitalares, embora seu principal instrumento – a própria Câmara Hiperbárica – não seja encontrada com tanta facilidade assim em hospitais brasileiros.

A Oxy Câmaras Hiperbáricas atua há mais de 20 anos no mercado brasileiro ajudando a levar o tratamento com eficiência e cuidado. Conheça mais sobre o nosso trabalho nas nossas redes sociais.



www.oxycamaras.com.br

@oxycamaras

/oxycamaras



Universidade Corporativa Anadem



SOCIEDADE BRASILEIRA DE DIREITO MÉDICO E BIOÉTICA



UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA FOCADA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO NA ÁREA MÉDICA

CONHEÇA NOSSA ESTRUTURA



Acesse nosso site:

www.anadem.org.br/site/uca

ou fale conosco pelo WhatsApp:

61 99603-7709



SHS Quadra 02 - Bloco J - Sala 104 - CEP 70322-901 - Mezanino - Brasília (DF)

O QUE AS FRANQUIAS QUE SOBREVIVEM AO TEMPO TÊM EM COMUM?

As franquias que se destacam e sobrevivem ao tempo têm vários pontos em comum, os quais vão desde um modelo de gestão que olha para o futuro, a percepção do papel da tecnologia e da inovação como impulsionadoras da longevidade, até o olhar sistêmico para os conceitos do BSC (*Balanced Scorecard*) e do ESG (*Environmental, Social and Governance*).

As medidas tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem para a era industrial, mas estão fora de sintonia com as habilidades e as competências que as empresas estão tentando dominar hoje.

Vamos fazer uma analogia com os controles e os indicadores de uma corrida de Fórmula 1. Para a complexa tarefa de uma corrida bilionária de automobilismo, os pilotos necessitam de informações detalhadas sobre muitos aspectos da corrida. Eles precisam de dados sobre combustível, velocidade, clima, possibilidade de chuva, velocidade dos concorrentes, acidentes e outros indicadores que resumam os ambientes atual e previsto. Confiar em um único instrumento pode ser fatal. Da mesma forma, a complexidade de gerenciar uma franquia ou uma rede, hoje, exige que os gerentes

e os empreendedores sejam capazes de visualizar o desempenho em várias áreas simultaneamente. Focar apenas nos indicadores financeiros é, seguramente, um tiro no pé.

Mas, afinal, nesse cenário tão complexo, para onde nós devemos olhar? O BSC permite que os gerentes olhem para o negócio a partir de quatro perspectivas importantes. Ele vincula as medidas de desempenhos financeiros e não financeiros:

1. **Como os clientes nos veem?** E como está a experiência do cliente? (Perspectiva do cliente);
2. **Em que devemos ser excelentes?** E como nossos processos estão estruturados? (Perspectiva interna);
3. **Como estamos diminuindo nossos desperdícios e treinando nossas equipes para criar cada vez mais valor?** (Perspectiva de inovação e aprendizado); e
4. **Como olhamos para os acionistas?** Como está nosso resultado financeiro, nossa escalabilidade, recorrência e tração? Temos acesso a financiamentos externos e a juros menores? (Perspectiva financeira).



FOTO: FREEPIK

Diversas franquias já adotaram o BSC. Suas primeiras experiências com o BSC demonstraram que ele atende a várias necessidades gerenciais. Primeiramente, ele reúne, em um único relatório gerencial, muitos dos elementos aparentemente díspares da agenda competitiva de uma empresa: orientação para o cliente, redução do tempo de resposta, melhoria da qualidade, ênfase no trabalho em equipe, redução do tempo de lançamento de novos produtos e gerenciamento a longo prazo.

O BSC é formado por alguns componentes que auxiliam no acompanhamento dos indicadores. São eles:

- **Mapa estratégico:** descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas;
- **objetivo estratégico:** o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da franquia;
- **indicador:** como será medido e acompanhado o sucesso para alcançar o objetivo;
- **meta:** o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários; e
- **plano de ação:** o 5W2H necessários para se alcançar os objetivos.

O QUE, QUEM, QUANDO, ONDE, POR QUE, COMO E QUANTO CUSTARÁ?

O mapa estratégico é definido pela alta direção da empresa e descreve o alvo a ser alcançado num período de tempo (1 ano ou 3 anos). Com esse mapa definido, são traçados objetivos estratégicos para todas as áreas e nele costumam ser elaboradas metas e indicadores para áreas e até indivíduos.

AS ETAPAS DOS PROCESSOS SÃO:

1. Descrever os objetivos estratégicos;
2. analisar os processos já existentes;
3. definir os elementos e setores envolvidos;
4. integrar os processos;
5. descrever os indicadores de desempenho; e
6. treinar a equipe.

A NOVIDADE É A SOMA DAS 4 PERSPECTIVAS DO BSC ÀS 3 PERSPECTIVAS DO ESG

Você conhece a sigla ESG? Aqui, vamos desmistificar esse conceito. Muitos donos de negócios podem pensar que o ESG é a mesma coisa que ativismo ambiental e não é isso. Estou fa-

lando de responsabilidades ambiental, social e de governança, um tripé poderosíssimo, quando você pensa não apenas nos resultados imediatos, todavia, nos de médio e longo prazos, não só para sua empresa, mas o impacto que ela causa na sociedade e no país em que está inserida.

Quando falamos de responsabilidade ambiental, estão envolvidas todas aquelas coisas que a gente já escuta falar há muitos anos: como estão as emissões dos gases poluentes, como o gás carbônico, a gestão e o destino correto dos resíduos e do seu lixo? Quanto ao lixo da sua empresa, será que o seu escritório tem coleta seletiva de lixos orgânicos, recicláveis e eletrônicos? Há preocupação com as nascentes dos rios que estão em volta das grandes empresas e com a reutilização de água da chuva e outras águas de reúso? Tudo isso faz parte da questão ambiental.

Dentro da responsabilidade ambiental, vamos lembrar que está o conceito muito poderoso da energia, que também começa com “E”. É uma tendência querer energias mais limpas, como a eólica e a energia hidrelétrica, mas, também, existem outras formas, como o carvão, que é muito usado na Europa, e a energia nuclear. Contudo, ainda hoje, somos quase que dependentes da energia vinda dos combustíveis fósseis, como gasolina e óleo diesel. Isso tem uma data para pelo menos diminuir ou talvez acabar. Porém, isso não vai acontecer do dia para a noite. O carro elétrico já chegou, mas ele não acabou imediatamente com a gasolina. Temos que entender que as questões do meio ambiente e das fontes de energia, todas serão estratégias lentas e gradativas. Uma transição entre uma coisa e outra. Não adianta ativistas ambientais dizerem “a partir de agora não usaremos mais combustíveis que poluam o ar” – isso não vai acontecer. É obrigatória uma certa transição. Para que aquelas pás gigantes sejam instaladas no deserto, girando e gerando energia eólica, algum caminhão à base de diesel teve que ser usado para levá-las até lá. Então, esse é o

“Cada vez mais os jovens estão preocupados com os propósitos e com as causas com as quais as marcas e as empresas estão envolvidas”

conceito de ambientalismo responsável e de não radicalismos ambientais. Essa é a primeira ideia do “E”: ambiente e fontes de energia.

E eu te pergunto: será que os nossos pais se importavam em comprar produtos de fábricas que poluíam os oceanos? Não sei, mas eu tenho certeza de que, com esse conflito de novas gerações, cada vez mais, os jovens estão preocupados com propósitos e com as causas com as quais as marcas e as empresas estão envolvidas. Então, muita gente pode não querer, hoje, comprar de marcas que poluam o meio ambiente. E, aí, surge uma questão, que é o tal do marketing ambiental. Às vezes, a empresa é uma grande poluente e usa o ESG como uma muleta, investindo em propagandas de ecologias fantásticas, como se reciclasse todas as garrafas pet que utiliza, e coloca isso na estratégia de comunicação, que, eventualmente, no resultado final sobre a poluição, é insignificante. Assim, o ESG não deve ser nem ativismo, nem, muito menos, uma mera ação de marketing.

E, agora, vamos falar sobre o “S”, que é a segunda letra, e, talvez, seja a coluna dorsal do ESG: é a responsabilidade social e é quando falamos das pessoas. Qual é o impacto positivo que a sua empresa causa no meio social no qual ela está inserida? Exatamente, qual é o impacto que causa nos seus clientes, nos seus investidores, na sua equipe, nos seus funcionários e, mais do que isso,

na família dessas pessoas. Igualmente, o impacto que causa nos seus fornecedores, que são parceiros comerciais. Tudo isso é relacionado com as causas sociais.

Qual participação sua franquia tem nas associações filantrópicas da sua cidade? Que tipo de apoio ou patrocínio você pode dar, às vezes, com dinheiro mesmo, mas, em outras oportunidades, com a sua influência ou com o know-how da sua equipe? Isso tudo faz parte da nossa responsabilidade social e estamos falando, além disso, de diversidade e de inclusão. Como é que a sua empresa se relaciona com a diversidade de pessoas, de gêneros, de religiões, de classes sociais, de pessoas com deficiências físicas e/ou mentais? A sua empresa contrata pessoas com algum tipo de deficiência e/ou apoia as instituições que dão suporte a elas? Isso tudo é responsabilidade social.

Quando você compra um produto levando em conta se a fábrica usa a mão de obra escrava, isso também é a mentalidade do ESG.

Falamos de responsabilidades ambiental, social e de governança. Governança é o termo que inclui muitas questões de gestão, de ética e de compliance, que é estar em conformidade em relação às normas, às regras e às leis vigentes. A governança está relacionada com a responsabilidade institucional. Será que a filosofia institucional, a missão, a visão, os valores e a estratégia da empresa estão sendo seguidos pelos gestores e executivos? Isso tudo é papel da governança. Equidade, transparência, prestação de contas, estruturas que blindem a sua franquia em relação ao suborno e à corrupção fazem parte da governança corporativa.

E eu te faço uma terceira pergunta: quando você compra um produto ou serviço, você se preocupa se a negociação envolve corrupção?

O conceito de ESG surgiu, há alguns anos, com um grupo de investidores e fundos de investimento, quando passaram a enxergar que era importante se preocupar com o meio ambiente, o social e a governança e começaram a dar pontos

em relação a essas responsabilidades das empresas. No momento em que você decidiu investir numa franquia, preferiu engajar seu nome e arriscar o seu próprio dinheiro em marcas que tenham esse conceito instituído. Como alguém vai investir numa empresa que não preste contas, que não tenha transparência e que sabidamente não tenha responsabilidade nenhuma? Os riscos são muito maiores a médio e a longo prazo, mesmo que a curto prazo pareça vantajoso.

Concluimos que, até então, a mentalidade dos empresários era ganhar eficiência operacional, treinar suas equipes, conseguir enxergar o foco do cliente e gerar lucro para todos os acionistas e para os *stakeholders*. A partir do ESG, acrescentaram-se, nessas perspectivas do BSC, as responsabilidades ambientais, sociais e de governança. Na verdade, nós estamos falando, aqui, de uma mudança de mentalidade e de responsabilidade, que envolve também todos os *stakeholders*. Toda empresa precisa de lucro, mas toda empresa precisa ter uma causa por trás do lucro – e essa é a questão do ESG.

A longevidade das marcas depende de como as franquias tratam temas relevantes, como tecnologia, inovação, sustentabilidade, responsabilidade social, governança e gestão nas perspectivas do cliente, dos acionistas, dos processos e da maneira como preparam suas equipes continuamente em busca dos resultados e da solidificação da causa.

A gestão focada em resultado, o acesso às novas tecnologias e à inovação e como as franquias aplicam todos esses conceitos do BSC e do ESG em seus modelos de negócios são o que pavimentam o presente e as preparam para o futuro.



André Chiga
Médico, cardiologista, presidente da Sociedade Brasileira de Médicos Executivos – SOBRAMEX

INFORMAÇÃO COM CREDIBILIDADE

DISPONÍVEL NO SPOTIFY E GOOGLE PODCASTS



Escaneie o QR Code e acesse

O DESAFIO DA GERAÇÃO DE EMPREGO E DE RENDA E A FÉ NO AMANHÃ DE GONZAGUINHA



FOTO: FREEPIK

O ano era 1984. A dor sentida pela repressão era muito forte. Famílias dilaceradas pelas perdas de filhos, pais, irmãos e amigos, fazendo chorar aqueles que passaram a conviver com a ausência de amores retirados da convivência pelo regime imposto para o País. O cantor e compositor Gonzaguinha, vivendo o momento de esperança no amanhã, lançava o álbum "Grávido". Nele, uma das músicas traduzia a força de quem vê no amanhã a esperança de superação da tristeza do hoje. "Sementes do amanhã" era o suspiro da alma ensinando que a fé na vida, no homem e no que virá podem nos fazer superar os obstáculos para conquistarmos a felicidade.

Não existe desesperança maior do que a gerada pela incerteza do amanhã. Essa é a realidade vivida por muitos pais e mães que ficaram desempregados. Quando eles veem a sua família desprotegida das agruras da vida e vulnerável à fome, ficam sem autoestima, se deterioram, se diminuem e se sentem derrotados em sua principal missão: cuidar da família. Essa pandemia agravou uma doença da nossa sociedade: o desemprego. Esse mal destruiu lares e a esperança de dias melhores para mais de 14 milhões de brasileiros e suas famílias. Só trazendo a esperança de volta poderemos iluminar a trilha desses brasileiros na busca pela retomada de suas vidas. E é plantando hoje, agora, que colheremos a esperança que todos precisam. Como disse o poeta Gonzaguinha, "hoje é semente do amanhã". Então, façamos isso: que germine a semente do amanhã e floresça a alegria em nossas famílias.

Os pequenos negócios são os grandes geradores de empregos no Brasil. Eles respondem por 52% dos empregos formais, tendo a responsabilidade por apenas 27% do nosso Produto Interno Bruto (PIB). Essa é a principal marca da distribuição de renda, pois aqueles que mais geram emprego são os que menos têm apropriação de riqueza. Por isso, gerar emprego no Brasil está ligado diretamente ao estímulo aos pequenos negócios. Quan-

to mais ampliarmos os pequenos negócios, mais empregos serão gerados, pois, assim, diluímos as riquezas geradas e distribuimos renda.

Essa pandemia trouxe períodos de estagnação econômica e grande paralisia na operação comercial dos pequenos negócios. Especialistas dizem que esses têm, em média, fluxo de caixa para suportar até 30 dias sem faturar, sem vender. Suas margens não permitem suportar períodos maiores de portas fechadas, diferentemente de médias e grandes empresas, que têm fluxos para suportar meses de paralisia em suas operações. Nessa pandemia, os pequenos negócios sofreram com a suspensão de suas operações por meses, devido à necessidade do isolamento social para evitar riscos de contaminação. Entretanto, as médias e grandes empresas ou redes de varejo permaneceram abertas, aumentando seu faturamento, com a concentração do consumo. Isso levou ao fechamento dos pequenos negócios e à expansão das empresas maiores, aumentando o desemprego e a concentração de renda, caminho inverso do que se construiu no Brasil nas últimas décadas, quando tivemos um crescimento com distribuição de renda.

A qualificação profissional dos trabalhadores brasileiros foi outro empecilho à geração de empregos. A evolução tecnológica levou à melhoria da produtividade das empresas nos países desenvolvidos, enquanto, no Brasil, permanecemos com a produtividade ainda baixa. A inovação e a tecnologia incorporadas ao processo produtivo e à operação empresarial elevam a eficiência dos negócios, aumentando as margens de lucro e reduzindo os custos operacionais, principalmente no que se refere ao custo de mão de obra. Esse movimento levou o mercado a reduzir a quantidade de pessoas empregadas e a procurar a melhoria na qualificação dos recursos humanos de suas empresas. A busca pela melhoria na produtividade fez o mercado brasileiro procurar trabalhadores mais qualificados. Infelizmente, o esforço nessa qualificação não acompanhou o ritmo



“Os pequenos negócios são os grandes geradores de empregos no Brasil”

intenso das necessidades, resultando na equação de vagas de emprego disponíveis versus carência de trabalhadores em condições de ocuparem essas mesmas vagas. Isso nos faz permanecer com brasileiros desempregados e vagas de empregos disponíveis, aumentando os indicadores de desemprego no País.

Se Gonzaguinha estivesse aqui, sua inspiração nos diria para não ter medo e que esse tempo vai passar. Para vencer o mal que impera hoje em nossa sociedade, precisamos começar com a

crença de que essa pandemia vai passar e de que teremos um novo normal, incorporando uma curva de aprendizado dessa mudança. Só com o estímulo aos pequenos negócios retomaremos nossa economia de forma mais rápida e mais justa. Serão os pequenos negócios que abrirão as vagas de emprego, de norte a sul do País, dos grandes centros aos rincões mais distantes do Brasil. É na base da pirâmide do setor produtivo que encontraremos a porta para muitos brasileiros que estão à procura de oportunidades de trabalho.

Esse estímulo às micros e pequenas empresas precisa de um ambiente empreendedor desburocratizado e simplificado, permitindo que o Estado acompanhe as tomadas de decisão e as mudanças empreendedoras, típicas nesses momentos de grandes mudanças mundiais. Além disso, precisaremos de crédito de fomento disponível para os menores negócios, para viabilizar as ideias ainda em germinação e para estimular aqueles que sofrem com a restrição do acesso ao crédito, fruto das intempéries dessa pandemia. A democratização do crédito, vivida no início deste milê-

nio, foi perdida como consequência da crise atual, levando milhões de pequenos empreendedores à informalidade, colocando por terra todo o esforço da inclusão produtiva no mercado formal.

A qualificação profissional também precisará de uma atenção especial. O desencontro entre a preparação dessa mão de obra e a necessidade do mercado precisará ser corrigida. O Sistema S deverá trabalhar muito próximo do governo e das empresas, ajustando as necessidades do mercado a sua preparação, com a forte inserção da intermediação de mão de obra pelo Estado. Recursos escassos não podem nos permitir retrabalho ou a duplicidade de esforços na luta pela qualificação profissional. Devemos tornar o Sistema S e o governo uma força sinérgica que harmonize a preparação da mão de obra e a intermediação ou alocação dessa força de trabalho.

Não é hora de gastarmos energia para atrairmos investimentos externos como estratégia de geração de emprego. Nossa massa de pequenos negócios, com milhões de CNPJs, que tanto sofreu com essa crise, está como brasa, pronta para acender ao primeiro sopro. E é isso que devemos fazer: olhar para o nosso mercado interno e encontrar soluções rápidas para reacender as chamas do desenvolvimento. Suas instalações existem, muitas de suas ideias não morreram e eles podem retomar suas relações com os clientes que já conhecem. Conhecer a nossa realidade será um diferencial importante, porque a empatia com os que vivem nas comunidades nos fará encontrar soluções para os problemas de emprego de todos.

Por isso, Gonzaguinha tem razão, nunca se desespere, nem pare de sonhar. O sonho é o que nos faz viver e acreditar que o amanhã será diferente. É a poesia, a arte iluminando a vida. Será com uma grande articulação nacional que iremos combater essa doença que está dilacerando as famílias. Para esse vírus, assim como o Sars-Cov-2,

“A busca pela melhoria na produtividade fez o mercado brasileiro procurar trabalhadores mais qualificados”

temos vacinas que precisam ser aplicadas para a proteção de nossas famílias. Como diversas pesquisas e laboratórios que entraram na luta contra esse vírus, serão muitas as soluções que serão implementadas na busca pelo emprego perdido, como as duas apresentadas nesta reflexão. Só precisamos de foco e determinação dos protagonistas nessa guerra para alcançar nossa vida de volta e ela só será possível se tivermos uma grande mobilização nacional em que a vida do cidadão seja mais importante que o jogo político para a conquista do poder.

O amanhã chegará e, com ele, a nossa esperança reacenderá. Gonzaguinha nos alertou para não nos entregarmos, para nascermos junto com as manhãs. Pois é isso que devemos fazer, afinal “nós podemos tudo, nós podemos mais”. O Brasil será o resultado do nosso trabalho. Somos nós que construiremos as soluções para nossos problemas. Só depende de cada um de nós e de nossas decisões que se avizinham. Sim, “vamos lá fazer o que será”!



Valdir Oliveira
Superintendente do Sebrae
no Distrito Federal

FRANQUEADOS UNIDOS, FRANCHISING FORTALECIDO

Associe-se:



www.asbraf.com

SHS Q. 02, BI J, Bonaparte Hotel, Mezanino
Brasília - DF
CEP: 70322-901



Telefone: (61) 3213-2111



ASBRAF

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUEADOS



Sabor, atendimento e sofisticação



Dolce Bistrô



Mais que uma nova marca,
um novo conceito



@dolcebistrobr



Escaneie o QR Code
e saiba mais

