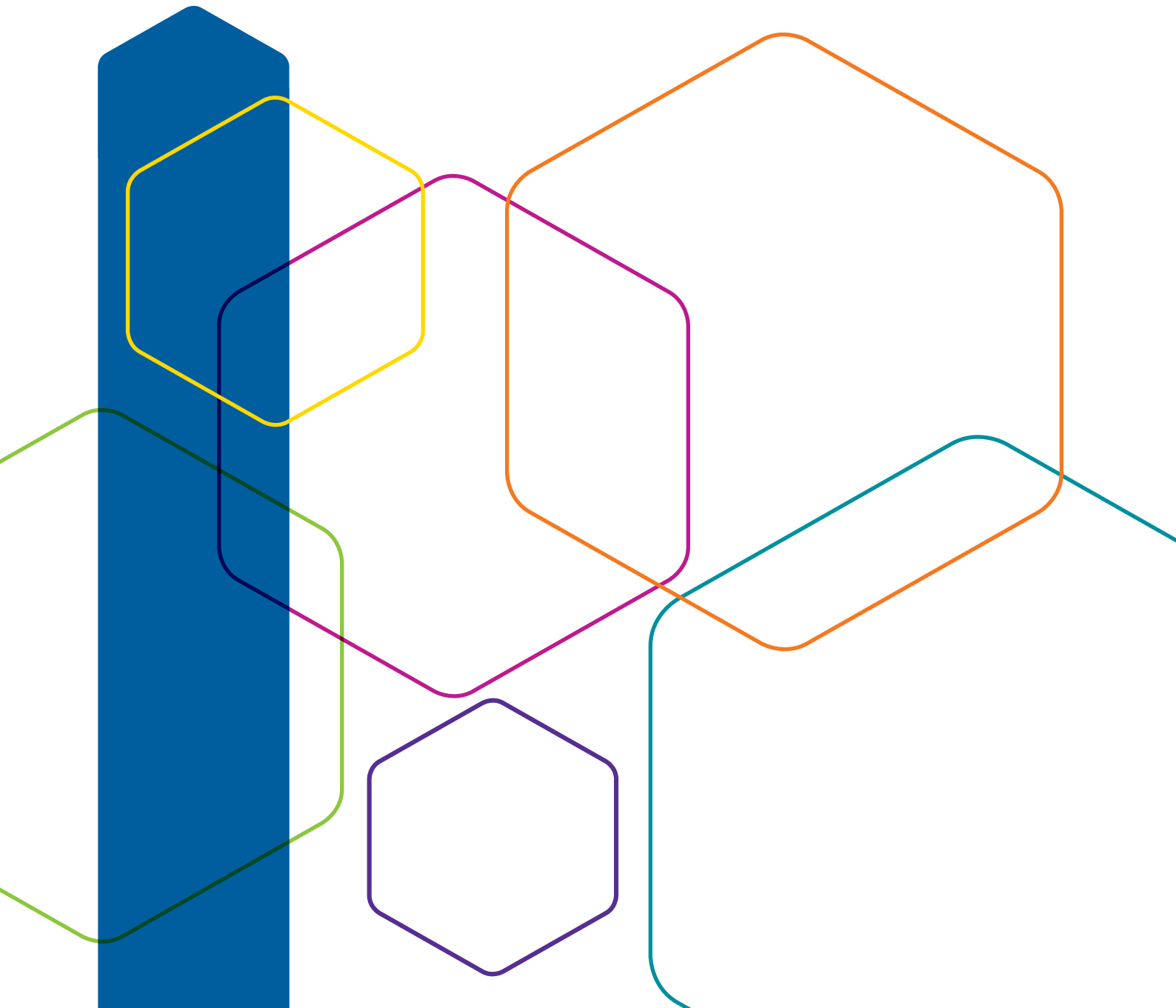




**FRANCHISING**  
**WEEK** 2020



# ÍNDICE



## SIMPÓSIO JURÍDICO E DE GESTÃO EMPRESARIAL

- Avanços no campo jurídico .....05
- Fiat Lux: a Constituição é o caminho.....09
- Melhor o feito que o perfeito .....11



## CONGRESSO DE EXPANSÃO

- Qual é o tamanho de uma rede? .....15
- Expandir no encolhimento .....16



## SEMINÁRIO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

- Novas estradas para um mundo novo...21



## SEMINÁRIO SETORIAL DE FOOD SERVICE

- Food Service antes e pós-pandemia .....29
- Vida longa ao caixa .....34



## CONGRESSO INTERNACIONAL DE FRANCHISING

- Reconhecimento do franchising brasileiro pelo mundo.....42
- A comida nos faz famosos .....44



## SEMINÁRIO SETORIAL DE REDES DE EDUCAÇÃO

- Mais educação, por favor! .....46
- Usar tecnologia ou ser digital? Eis a questão.....50



## CONGRESSO DE FRANQUEADOS

- Franqueados mostram o "caminho das pedras" .....53



## TENDÊNCIAS E LIDERANÇA

- Um olhar racional em tempos de pandemia .....63

- Galeria .....65

# NORMAL É O NOVO!

O passado não se muda, mas se estivermos conscientes do momento presente, podemos influenciar positivamente o futuro. A ABF Franchising Week Digital, realizada entre 6 e 9 de outubro, caminhou por essa máxima em todos os seus temas. Trouxe, como principal ensinamento, tendência, ou qualquer outro adjetivo que se deseje dar, a positividade. A certeza de que o impacto causado pela COVID-19 foi grande, nos indivíduos, nas sociedades e nos negócios do mundo inteiro, mas isso não significa que lá no final o resultado será negativo.

É preciso abrir um parêntese: a dor de quem perdeu pessoas queridas por causa da COVID-19 não é menor do que qualquer cenário positivo que se vislumbre no futuro. Ela é profunda e por nós respeitada ao máximo. A todas essas pessoas a nossa solidariedade e compaixão.

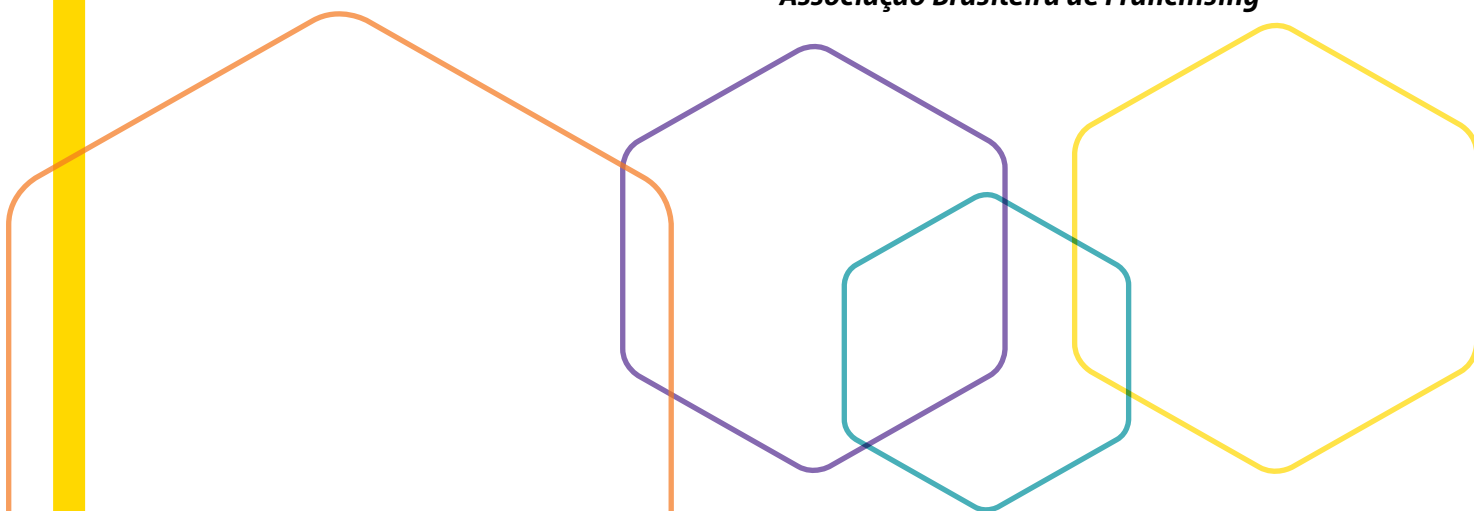
Mas também é impossível negar que os aprendizados aconteceram. De forma dolorida e forçada, mas aconteceram. Educação, food service, jurídica, tecnologia, todas essas áreas, sem exceção, tiveram uma necessidade universal. A de se reinventar para seguirem vivas. E agora isso não foi algo "conceitual", um conselho sempre lembrado nos ensinamentos sobre negócios. Era mudar ou deixar de existir no dia seguinte.

A Franchising Week de 2020 é um exemplo. Pela primeira vez foi virtual por pura necessidade. E, apesar de não ter o contato físico, o olho no olho, o calor que todo evento presencial traz, foi bom, intenso. Deu certo. As pessoas aprenderam, trocaram experiências e mostrou que o franchising está vivo e continua sendo uma janela de oportunidades num mundo em transformação.

Este e-book é o resultado disso. Está cheio de insights, cases e experiências de como as pessoas e negócios estão atravessando essa crise sanitária mundial. Leia, porque nessas páginas você encontrará um caminho positivo criado por franqueados, franqueadores, fornecedores e parceiros do sistema. Ele existe!

A pandemia nos mostrou que o futuro do mundo é incerto. Mas o futuro dos indivíduos, o seu futuro, depende das suas iniciativas, das suas habilidades de enxergar o novo de forma inusitada, aberta e com coragem para mudar. A questão não é saber como será o novo normal, se é que ele existirá. O importante é conhecer e abrir espaço para o novo você!

**Associação Brasileira de Franchising**





# SIMPÓSIO JURÍDICO E DE GESTÃO EMPRESARIAL



Simpósio Jurídico abre a ABF Franchising Week com a participação de André Friedheim, presidente da ABF



## AVANÇOS NO CAMPO JURÍDICO

A ABF atua fortemente para estabelecer segurança jurídica e garantir a regulamentação do setor franquias, mas 2020 agregou um ingrediente a mais nesse trabalho: a pandemia, que exigiu ações específicas.

O Simpósio Jurídico abriu a Franchising Week Digital. Fernando Tardioli, diretor Jurídico da ABF, do Conselho Mundial de Franquias e da Federação Ibero Americana de Franquias, moderou o debate sobre a reforma tributária, apresentou as ações da associação junto aos poderes Judiciário, Executivo e Legislativo, além de receber o jurista Carlos Ayres Britto.

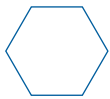
Ao apresentar o que ele chama de prestação de contas da área Jurídica da ABF, Tardioli destacou a aprovação da Nova Lei de Franquias (Lei nº 13.966/19). "Graças a interlocução constante com a Senadora Katia Abreu (PDT/Tocantins) o projeto teve um trâmite célere no Senado Federal", diz.

O projeto foi aprovado sem emendas, apesar da tentativa de última hora da inclusão de obrigatoriedade do estabelecimento de Conselho ou Associação de Franqueados para redes com mais de 50 uni-

dades. "A rápida apresentação de nota técnica por parte da ABF, contra a emenda, fez com que o projeto fosse votado rapidamente e recebesse a sanção pela Presidência da República em 26 de dezembro de 2019 com um único veto, referente à oferta de franquias públicas", afirma. A Nova Lei de Franquias entrou em vigor em 27 de março de 2020, atualizando a lei anterior que já era referência mundial nas melhores práticas de franquia.

Entre os principais destaques da Nova Lei de Franquias estão:

- Ausência de relação de consumo entre franqueador e franqueado;
- Ausência do vínculo empregatício, não só entre franqueado e franqueador, mas também sobre os empregados dos franqueados, incluindo os que estiverem em período de treinamento inicial;



- Possibilidade de sublocação do ponto comercial pelo franqueador ao franqueado;
- Punição por omissão ou veiculação de informações falsas na COF, reforçando o ponto de vista das melhores práticas já adotadas pelo Código de Ética da ABF, que serviu de inspiração para a legislação;
- Validade da cláusula de eleição de juízo arbitral pelas partes.

“Com essas alterações é garantida a segurança jurídica entre as partes, com cuidados especiais com o franqueado”, diz Tardioli que, em seguida, explicou as três grandes propostas para a reforma tributária.

1. PL 3.887/20 – de autoria do Poder Executivo, cria a Contribuição Social sobre Operações com Bens e Serviços – CBS – que incidirá sobre operações internas e de importação com bens e serviços, não incidindo sobre receitas de exportação. A CBS incorporará o PIS/Pasep sobre a folha, receita e importação e COFINS;

Com a CBS, as plataformas digitais que intermediarem vendas entre pessoas físicas, em que o vendedor não emite NF-e, serão as responsáveis por recolher a nova contribuição.

2. PEC 45/2019 – proposta de reforma tributária apresentada pelo deputado Baleia Rossi (MDB/São Paulo). Prevê uma ampla reforma do modelo de tributação atual e que tem como pontos principais:
  - Criação do IBS, Imposto Sobre Bens e Serviços nos mesmos moldes do Imposto de Valor Agregado – IVA.
  - Criação do Imposto Seletivo – IS – que seria utilizado pelo poder público para inibir o consumo de determinados produtos. Apesar dos produtos não estarem definidos, é possível citar como exemplo os segmentos de bebidas alcoólicas, cigarros ou qualquer outro em que não exista o interesse de ser fomentado.
  - Com esses impostos seriam extintos o IPI, PIS/Pasep, CONFINS, ICMS e ISS.
3. PEC 110/2019 – proposta de reforma tributária apresentada pelo Senado Federal que também tem o objetivo de promover uma ampla reforma tributária do sistema brasileiro, principalmente pela substituição dos tributos por um imposto sobre operações com bens e serviços com competência Federal e Estadual.

Para Tardioli, a grande questão que dificulta a reforma tributária é o fatiamento na apresentação das propostas, inibindo o empresariado enxergá-las como um todo, o que reduz o debate e a compreensão. A expectativa, segundo Tardioli, é que as propostas vindas da Câmara e Senado sejam unificadas, pois têm aspectos que se sobrepõem.

Outros pontos importantes sobre a reforma tributária são:

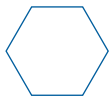
- Pela PL 3.887/2020, as empresas do lucro presumido (com faturamento até 78 milhões), sairiam de uma alíquota de 3,65% para 12%;
- Maior impacto para o franchising, já que a possibilidade de utilização de crédito não compensa esse aumento de carga tributária, pois o grande insumo do sistema de franquias é a mão de obra, que não gera crédito;
- Possibilidade de compensação e devolução do saldo acumulado de PIS/COFINS, mas sem fixação do prazo, o que será feito por lei complementar;
- Tendência de prevalência das propostas constantes da PEC 45, em especial por conta da sua natureza mais restritiva quanto à adoção de regimes especiais e benefícios fiscais;
- Aumento de carga tributária de determinados setores, como o de franchising, para compensação das perdas com aqueles que serão beneficiados;
- IBS chegará com uma alíquota entre 25% e 30%, o que representa a maior alíquota de tributo sobre valor adicionado do mundo;

Diante das propostas fica evidente que a reforma tributária não promoverá a redução de impostos, mas sim, a diminuição da complexidade do sistema. “A ABF, por meio da sua Diretoria, Conselho e Assessorias, trabalha junto ao Congresso Nacional e Governo Federal, para sensibilizar a todos a impedir o aumento da carga tributária para o setor de franquias”, diz Tardioli.

### JURÍDICO NA PANDEMIA

Entre as medidas específicas para as situações geradas pela crise sanitária estão:

- Suspensão de liminar de despejo por força da legislação até o dia 30 de outubro de 2020 para imóveis urbanos;



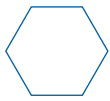
Fernando Tardioli ressaltou a atuação da ABF para garantir a regulamentação do setor de franquias

- PL 1.367/2020 que veta a rescisão por inadimplência dos contratos de locação. A medida, que contempla contratos em vigor até 31 de março de 2020 com valores no limite de R\$ 15 mil, segue como Projeto de Lei, aguardando a formação da comissão especial para a sua análise;
- Atuação da ABF contra o projeto de lei de Empréstimo Compulsório (PL 34/20) criado para atender as necessidades urgentes devido à crise relacionada ao Covid-19. O projeto teria alíquota de 10% sobre o lucro líquido de empresas com patrimônio líquido igual ou superior a R\$ 1 bilhão;
- No campo trabalhista a ABF apresentou pleitos ao Governo Federal e Ministério da Economia para que fosse regulamentada a suspensão dos contratos de trabalho, redução de jornada, antecipação de férias entre outras questões.
- A medida provisória 936/20 foi convertida na Lei n.º 14.020/20 que traz como destaque em seu artigo 5º:
  - Redução proporcional de jornada de trabalho e de salário;
  - Suspensão temporária do contrato de trabalho;
  - Benefício emergencial de preservação de renda e emprego.

## PARTICIPAÇÃO DECISIVA

Junto ao Governo Federal a ABF apresentou uma série de pleitos e atuou para a sensibilização do atendimento das demandas. Entre elas estão:

- Regulamentação da suspensão do contrato de trabalho – Atendido com a edição das Medidas Provisórias 927/20 e 936/20;
- Suspensão dos pagamentos de ISS por 180 dias, podendo ser pagos em até 60 parcelas, sem multa no término da suspensão;
- Prorrogação das obrigações acessórias por 120 dias no âmbito estadual, atendida por alguns estados da federação;
- Suspensão, por três meses (a solicitação da ABF era para seis meses), do pagamento de toda e qualquer parcela relativa aos programas de parcelamentos federais concedidos nos últimos anos;
- Postergação do prazo de pagamento do ICMS relativo aos meses de março a agosto/2020, de modo a conceder moratória de 180 dias, sendo o pagamento do valor devido em 60 parcelas. A medida contempla os optantes do Simples Nacional;
- Criação de linhas de crédito especiais para empresas franqueadoras e franqueadas, com aval do Tesouro Nacional, com pagamento em 60 meses, carência de 24 meses e juros equivalente a SELIC.



- Entendimentos junto a Infraero, Secretaria de Aviação Civil e Ministério da Infraestrutura para reduzir e melhorar as condições locatícias das unidades de franquias instaladas nos aeroportos brasileiros, para que sejam compatíveis com o faturamento ou o fluxo de pessoas. Atualmente, existem cerca de 500 unidades de franquias nos aeroportos nacionais.

## MEDIDAS JUDICIAIS

A respeito da cobrança de ISS sobre os royalties o STF negou recurso extraordinário sob a tese de que “é constitucional a incidência de ISS sobre contratos de franquia”. “Nesse sentido pedimos que o julgamento fosse revertido e declarada a inconstitucionalidade da cobrança. Caso o STF não aceite, pediremos a modulação da decisão”, afirma Tardioli. A decisão pode ter efeito retroativo o que criaria, segundo o diretor da ABF, um efeito nefasto, já que

existem empresas que por mais de dez anos deixaram de recolher o imposto após várias sinalizações de uma decisão positiva. “A modulação é aceita de acordo com o impacto social causado pela decisão. Com certeza, somada a um cenário de pandemia, com o varejo fechado, não tenho dúvidas do impacto e da possibilidade de modulação”.

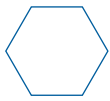
## OUTRAS INICIATIVAS DA ABF

Promoção da campanha na mídia “Juntos pelo que é justo”, revelando os impactos trazidos pela decisão do STF no sistema de franchising;

Impetração de mandado de segurança preventivo contra a edição da resolução 002/2018 relativa à publicidade de painéis de LED instalados na abertura e no interior dos estabelecimentos, que fixava multas pesadas pelo descumprimento. A sentença foi procedente e afasta os efeitos da resolução aos associados da ABF.



Fernando Tardioli prestou contas das atividades da ABF no campo jurídico



# FIAT LUX: A CONSTITUIÇÃO É O CAMINHO

Ex-ministro do Supremo Tribunal Federal, Carlos Ayres Britto, falou sobre o Brasil, na Franchising Week. E afirmou: para sair da crise, o caminho já está escrito

**S**e os empresários, a imprensa, os políticos e os próprios profissionais do direito conhecerem a Constituição brasileira, com afinco e objetividade, concluirão que há luz do fim do túnel. A lei maior é o fiat lux, a mola ejetora para nos reerguermos de qualquer crise.

É assim que pensa Carlos Ayres Britto, ex-ministro do Supremo Tribunal Federal (STF), um apaixonado pela Carta Magna escrita pela Assembleia Nacional Constituinte de 1988. "Afirmo que não há nenhum tema da vida - que seja relevante - que não encontre normativa na Constituição", afirmou na Palestra Magna – A ordem econômica e os desafios do Brasil contemporâneo, durante a Franchising Week Digital.

Membro da Academia Paulista de Letras, Britto fala sobre a Constituição Nacional como os poetas tratam

seus objetos de inspiração. "A qualidade nos habilita a fazer dela uma espécie de capital normativo ou ativo civilizatório que não tem preço. Ela nos enche de orgulho e nos convence de que somos um povo juridicamente primeiro mundista", falou. "É matriz de respostas de boa qualidade, para os problemas que nos afligem contemporaneamente", completou.

O nosso desafio, segundo o ex-ministro, é sair da melhor normativa para a melhor experiência de vida. As bases, já estão construídas para o estado democrático de direito e do direito democrático. Ele cita os artigos de 1 a 3, justamente para ressaltar o quanto ela é politicamente democrática (já que possibilita a participação de todos), culturalmente arejada (uma vez que proíbe qualquer tipo de discriminação) e humanista (quando determina a inclusão social).



## O PROBLEMA DA INTERPRETAÇÃO

Nas palavras de Ayres Britto, não há segurança maior do que aplicar a lei maior. Só que na seara das interpretações, sempre cabe algum grau de subjetividade. Mesmo assim, não restam dúvidas a ele de que “para questões legítimas é nela que se encontram as respostas objetivas”. Ele ilustrou exemplificando que, para qualquer investimento, é necessária a previsão do retorno do capital. “Se os empresários passarem a se interessar pela nossa Carta Magna, eles experimentarão ganhos de produtividade”, disse Britto. Ele justificou seu argumento pelas qualidades contemporâneas da Constituição. “É bom conversar com os governantes, instituições financeiras e sindicatos, por exemplo, argumentando constitucionalmente”.

No que diz respeito aos indivíduos, a nossa Carta Cidadã – como a chamava carinhosamente Ulysses Guimarães – todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza e com inviolabilidade de direitos. Isso também garante um ambiente saudável para os negócios. “Lembremos que, pelo texto, ‘igualdade’ não é apenas ‘substantivo isolado’, mas sim a igualdade de oportunidades para buscar as condições da vida que nos tornam propensos ao desfrute da felicidade individual e coletiva”.

A Lei Maior contempla, também, o direito à vida. Outra vez, não apenas no conceito literal do termo ‘vida’. E sim a proteção da vida em condição de liberdade, capacidade de se autodeterminar, realizar sua vocação. “Vida sim, mas em condições de igualdade e segurança jurídica”, complementou.

## SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA...

Os gestores públicos também mereceram a luz da Constituição de 1988. “O povo merece a melhor atividade estatal”, disse Britto, “por isso ficam tão claros no texto os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, eficiência e moralidade, nas atividades públicas”. O ex-ministro ressaltou que a visibilidade do poder é elemento conceitual da democracia – o poder desnudo, a canonização do Sol a pino e fora do camarim, apartado da coxia. “Como se administra a coisa pública?”, perguntou. “Não interessa ‘O’ cara do poder, mas ‘A’ cara do poder”, respondeu.

## ... E A ORDEM ECONÔMICA

Os princípios gerais da atividade econômica e financeira, estão claramente descritos na Constituição,

segundo Britto. É um regramento fundado na valorização do trabalho humano e da livre iniciativa. “Ela é humanista e liberal”. Garante o processo de produção de bens e serviços, de intermediação mercantil, mas ainda a existência materialmente digna do cidadão.

Para ele, está na letra da lei que o estado apoiará a formação e estimulará as empresas que invistam em tecnologia, formação e aperfeiçoamento dos recursos humanos. E ainda estimulará os sistemas de remuneração desvinculadas do salário sobre ganhos das empresas – a distribuição de lucros e dividendos.

## OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA, POR AYRES BRITTO:

**Soberania Nacional** – O mercado interno é patrimônio nacional e será incentivado para a promoção do bem-estar. A capacitação científica e a inovação têm que voltar-se para a solução dos problemas brasileiros e dos sistemas produtivos nacional e regionais.

**Propriedade Privada** – Todos precisam de algo de seu. E a propriedade privada tem que ter função social: erradicar a pobreza e encurtar distâncias sociais e regionais. Cada cidadão tem sempre que objetivar “dar a si sem deixar de dar aos outros”.

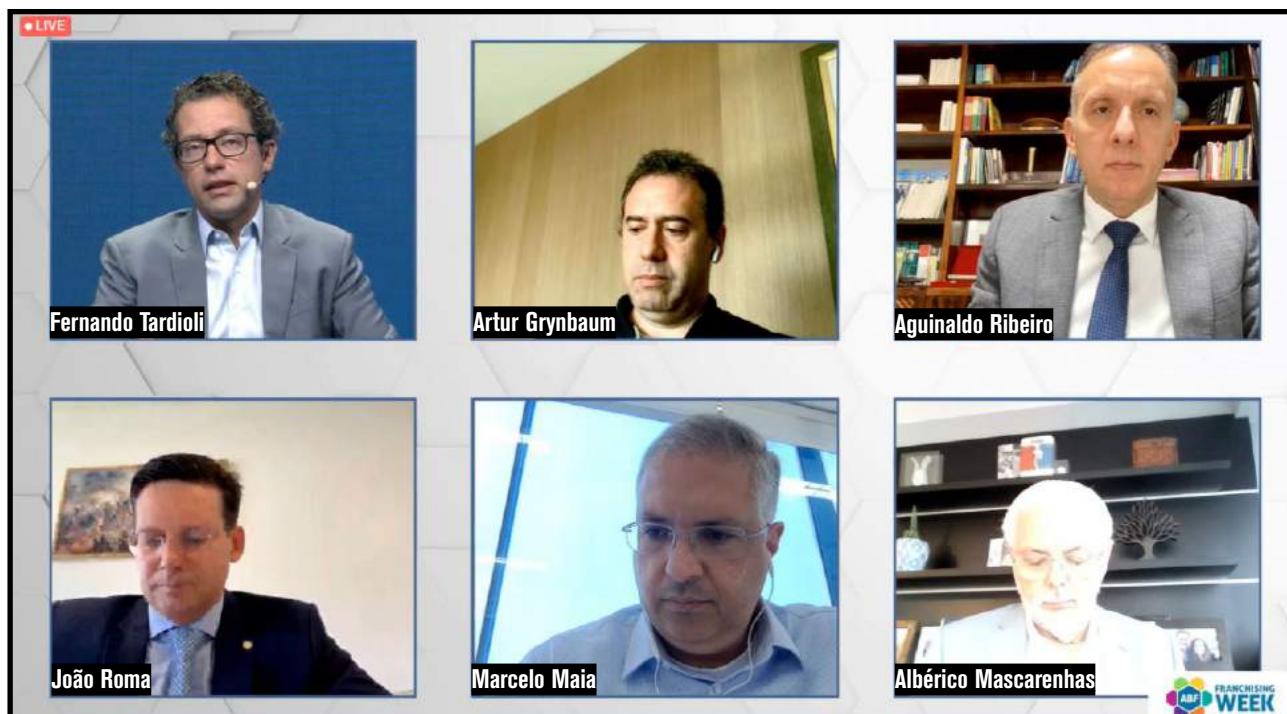
**Livre Concorrência** – Tem que existir e jamais pode ser predatória. A lei reprimirá o abuso do poder, que vise a eliminação da concorrência.

**Defesa do Consumidor** – Que não pode ser vítima de fraude ou abuso de qualquer espécie.

**Defesa do Meio-Ambiente** - Inclusive mediante tratamentos diferenciados: administrativo, tributário, creditício e previdenciário. O meio-ambiente é um bem de uso do povo, impondo-se ao poder público e sociedade preservá-lo. Não há desenvolvimento sem equilíbrio ambiental.

**Redução das Desigualdades Regionais** – O desenvolvimento geoeconômico deve ser orgulho civilizatório para as todos os brasileiros.

**Busca do Pleno Emprego** – Não se concebe uma economia em que surja a velha luta entre empregadores e empregados e muito menos entre “desempregadores” e desempregados.



# MELHOR O FEITO QUE O PERFEITO

Pode não ser a reforma ideal, mas é certo que o momento favorece sua realização e esse timing não pode ser perdido, segundo os participantes do debate sobre a reforma tributária

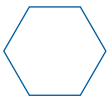
Uma coisa ficou clara no Simpósio Jurídico realizado na ABF Franchising Week Digital. A reforma tributária que está sendo discutida no Congresso não refletirá em redução de impostos. A mudança estará na diminuição da complexidade para o recolhimento dos impostos o que, para os participantes do debate sobre reforma tributária realizado no Simpósio Jurídico, é um ganho considerável.

Sob a moderação de Fernando Tardioli, participaram do debate Marcelo Maia, diretor administrativo-financeiro da ABF e CEO da rede Dia, Artur Grynbaum, CEO do Grupo Boticário, Albérico Mascarenhas, sócio-diretor da A2M Consultoria, e os deputados federais João Roma e Aguinaldo Ribeiro, também relator da reforma tributária. Cada um colocou o seu ponto de vista sobre aspectos importantes da reforma e do momento atual brasileiro, levantados por Fernando Tardioli.

## Reforma em 2020?

*“Se houvesse harmonia entre os poderes seria possível fazer a reforma em 2020. Vivemos uma oportunidade histórica para modificar a estrutura tributária, criando um sistema simples, mas não está havendo sintonia. Duas reformas diferentes estão em tramitação no Congresso Nacional. Por fim, chegou uma proposta do Ministro Paulo Guedes no parlamento que visava alterar questões federais. Vivemos um impasse. O cenário não está cristalino em Brasília”*

**João Roma.**



### Reforma ampla ou fatiada?

*“A expectativa de todos que estão focados nesse assunto é que se tenha uma reforma única e ampla. Que seja também sistêmica e com atuação no ambiente digital, o que não é tão simples porque alguns estados não têm essa estrutura. Formamos a comissão mista para criar um eixo principal que concilie todos os pontos positivos. Depois se agregou os apontamentos do ministro Paulo Guedes, mas percebe-se que falta nitidez por parte do Executivo sobre o objetivo da reforma.*

*Todos pretendemos uma reforma simplificadora e que traga segurança jurídica. Não é possível comemorar um acordo com a União Europeia se é impossível para eles entenderem a complexidade de nosso sistema.*

*O desafio é grande, principalmente pelo cenário onde a comunicação é truncada, áspera e sem sintonia entre as partes”*

**João Roma.**

### Resultado da junção das propostas

*“A grande expectativa é que saíamos desse momento com um sistema mais amigável, que se contraponha com o atual que gera baixo crescimento, agrava a desigualdade e acarreta aumento constante de tributos para suprir as quedas arrecadatórias. O importante é que a reforma, seja qual for o seu formato final, estimule a criação de empregos, fomente a inovação e valorize os ecossistemas e as cadeias de valor neles agregadas.*

*Se completar os anseios de simplificação, onde as empresas não tenham tantos custos na apuração, estaremos mais preparados para o desenvolvimento dinâmico, respeitando as características econômicas do país. Tenho uma expectativa positiva para a formação de um ambiente de negócios mais propício”*

**Marcelo Maia.**

*“A reforma tributária é tão importante quanto a reforma da previdência. Nosso sistema é complexo demais e gera muita insegurança administrativa. O franchising é um setor com modelos muito diferenciados e a junção de impostos pode levar a um aumento significativo da carga tributária. A alíquota ideal do IBS, por exemplo, será difícil de ser definida. Aparentemente vão explicitar uma alíquota maior do que é cobrado hoje”*

**Albérico Mascarenhas.**

*“É importante que a reforma traga transparência, acabando com o processo acumulativo nocivo ao país. Temos que acreditar que se torne simples, traga segurança jurídica e acabe com a complexidade de legislações nos três níveis – federal, estadual e municipal”*

**Aquinaldo Ribeiro.**



### Receio do empresariado

*“Os empresários têm receio sim de um aumento na carga tributária. O fato é que vivemos um embate tentando lidar com a necessidade de saciedade da questão federal com a estadual que não se conversam e jogam o problema para os empresários. Boa parte da tributação é estadual, onde a alíquota muitas vezes não tem a ver com o que o produto representa para a sociedade. Como o segmento de higiene e perfumaria, por exemplo. Temos produtos essenciais com a mesma tributação de embarcações de luxo”*

**Artur Grynbaum.**

### Nova CPMF e crédito de insumos de mão de obra

*“Estamos estudando a desoneração da folha, lembrando que toda desoneração exige uma compensação. A solução para se criar um imposto, da forma que foi proposta, pelo menos por enquanto pelo governo, é extremamente regressiva, porque desonera uma parte para onerar toda a população brasileira. Estamos estudando alternativas que do ponto de vista de arrecadação são mais eficazes”*

**Aguinaldo Ribeiro.**

### Desafios

*“Queremos simplificar, mas isso não tem nada de simples. Foi uma longa jornada até chegar ao momento atual e cabe lembrar que o avanço foi grande. No passado essa reforma foi inviabilizada porque havia queda de braço entre estados, produtores e consumidores. Muita coisa já foi superada entre os municípios e a própria estrutura do governo federal. Não é o momento de ‘pendurar’ assuntos para que a reforma não perca sua objetividade”*

**João Roma.**

*“Existem várias perguntas a serem respondidas, mas o fundamental é trazer novos pensamentos no nosso jeito de agir. Todos nós temos que estar comprometidos com o futuro do país e precisamos fazer escolhas e encontrar respostas. Não dá para ficar como está hoje”*

**Artur Grynbaum.**

*“Temos um desafio grande pela frente. Esse é o momento de deixarmos de olhar para o próprio umbigo e ter espírito público, compreender o todo pensando no Brasil. Talvez não se tenha o momento ideal, mas são nos momentos de dificuldade que surgem as grandes soluções”*

**Aguinaldo Ribeiro.**

## **IBS único**

*“Vejo com bons olhos essa possibilidade, mesmo com a dificuldade existente de unificar entes da federação com suas particularidades. O parlamento brasileiro tem mostrado senso de urgência. Pela primeira vez vemos propostas de reformas tributárias convergentes que trazem o pensamento de urgência, reengenharia tributária e que tenha racionalidade econômica. Os estados e municípios também vão aderir a esse senso de urgência”*

**Marcelo Maia.**

## **Reforma administrativa x tributária**

*“Se fossemos colocar em uma ordem de prioridades teríamos que fazer primeiro a reforma administrativa e depois a tributária. Assim saberíamos primeiro o tamanho da conta para saber o quanto arrecadar. Um dos princípios básicos é que não tenhamos aumento de impostos, mas fica difícil estabelecer um número correto sem saber o tamanho dos estados. Só que não temos. Não podemos perder a oportunidade. O importante é fazê-la e depois ir lapidando, assim teremos um modelo que gere crescimento, emprego e justiça aos contribuintes. A reforma administrativa vai ser mais demorada pelos vários grupos que vão defender seus interesses”*

**Artur Grynbaum.**

*“A reforma administrativa é importantíssima, mas a tributária está sendo discutida há quase dois anos, com audiências públicas em praticamente todos os níveis da sociedade civil. Esse é o timing da política. A administrativa não concorre com a tributária, mas tem alto grau de complexidade, mesmo porque, tem um trâmite a ser cumprido, enquanto a tributária está mais adiantada. O ideal é que tivéssemos o tamanho do estado, mas agora o debate é o de enfrentar o estado”*

**Aguinaldo Ribeiro.**



# CONGRESSO DE EXPANSÃO



André Friedheim, presidente da ABF



Lyana Bittencourt abriu o Congresso de Expansão com um panorama do crescimento das redes de franquias

## QUAL É O TAMANHO DE UMA REDE?

Já foi o tempo em que se mensurava o tamanho de uma rede de franquias pelo número de unidades. Se a jornada do consumidor mudou, está na hora das franqueadoras reverem antigos conceitos sobre expansão

**A** necessidade de crescer para sobreviver é um conceito que continua vivo. A questão atual é crescer para onde. O Congresso de Expansão da Franchising Week Digital, conduzido por Lyana Bittencourt, diretora executiva do Grupo Bittencourt, trouxe essa reflexão ao mostrar que dimensionar o tamanho de uma rede pela quantidade de lojas físicas é um equívoco. "Talvez o número não seja mais parâmetro. A jornada do consumidor mudou por causa da evolução digital. Ela passa por outros canais e, consequentemente, a expansão de uma rede também deve passar, como por exemplo, pela distribuição, venda direta, marketplace. Novas formas que trouxeram oportunidades para fomentar os negócios", explica Lyana.

E existem vantagens comerciais nessa nova organização dos negócios com o chamado OMNI Franchi-

sing. Segundo Lyana, o ambiente físico sempre gerou experiência de marca ao consumidor e isso vai continuar acontecendo. Mas o mundo digital consegue expor e entregar todo o portfólio de produtos, pois não tem limitações de espaço de uma loja física, além de captar e interpretar dados sobre o comportamento do consumidor de forma mais eficiente.

### EXPANSÃO DE POSSIBILIDADES

Pequenos pontos em condomínios, hospitais, escolas, venda direta, como o case da Unilever que abriu a rede de lavanderias OMO, implantação de Drive Thru, que vale para outras áreas além da alimentação, em que marcas utilizam o serviço para diminuir o atrito com o consumidor, ou venda pelo digital. Lyana citou vários cases de como as redes podem repensar seu



projeto de expansão. Essas variáveis não descartam, de forma alguma, a importância do espaço físico. Só muda um pouco o seu status dentro de um sistema com canais integrados. "A marca pode utilizar o espaço físico para aprender com o consumidor, por permitirem testar e errar mais rapidamente para só depois criar escala. A loja pode também ser um hub para facilitar a entrega, dando agilidade ao consumidor. A venda é feita online e o cliente retira na loja que passa a proporcionar mais experiência", afirma.

Essa mudança de conceito provoca, consequente-

mente, a mudança dos indicadores que irão medir o desempenho do negócio. Não estão mais em pauta só a venda por metro quadrado ou o tíquete médio. Entra na planilha a abrangência da loja, o quanto ela atende a comunidade ao redor e marca presença no lar do consumidor. O empresário, para Lyana, tem que saber interpretar a jornada de cada consumidor. Pode ser que ela não comece mais com o cliente indo à loja. São novos caminhos que devem ser interpretados e encarados como uma nova forma de se fazer negócios.

## EXPANDIR NO ENCOLHIMENTO

Quatro franqueadores apresentaram como transformar a pandemia em oportunidade de expansão

À frente de negócios comprovadamente sólidos, após mais de uma década de funcionamento, quatro gestores falaram na ABF Franchising Week Digital. Todos crescem mesmo durante a pandemia. Qual é o segredo?

Conduzidos por Lyana Bittencourt, do Grupo Bittencourt, Carla Sarni, da Sorridents, Tom Moreira Leite, vice-presidente da ABF e CEO do Grupo Trigo, Donato Ramos, da Imaginarium, e José Rubens de

Oliva, coordenador da Comissão de Microfranquias e Novos Formatos da ABF e da Guia-se, falaram sobre a necessidade que tiveram de lançar novas marcas e formatos e apoiarem-se no ambiente digital, para alavancar os negócios, mesmo com as restrições dos últimos tempos.

Carla contou que, quando começou 2020, achou que seria o ano dos anos. Tudo corria maravilhosamente, mas março chegou e, com ele, a pandemia. A





desaceleração ameaçou a todos e ela resolveu que estava diante de uma oportunidade – crescer em cima da base de franqueados já existente.

A fundadora da Sorridents disse que chegou às quatrocentas unidades (45% de crescimento em relação ao ano passado) com 35% da expansão em cima da base de já franqueados da rede. Além disso, a recentemente lançada franquia de clínicas oftalmológicas Olhar Certo, abriu vinte unidades no período, e a GiOLaser, clínica de tratamentos corporais, cresceu 150% em cima dos atuais franqueados e, segundo Sarni, até o fim do ano chegará a 200%.

Já Tom Moreira Leite, à frente de 435 restaurantes no Brasil – 345 do Spoleto, além das bandeiras – LeBon Ton, de comida francesa, e Koni (asiática), também conquistou novos pontos com formatos e marcas diferentes. Lançou a Cozinha Trigo – de restaurantes do Grupo que atuam também com marcas próprias de terceiros, com os lançamentos das marcas Room Service, que disponibilizou cardápios para hotéis de primeira linha, a Betty Sweets, de sobremesas, e a Estrogonosso. “Resolvemos investir no negócio de gastronomia democrática, com DNA digital muito forte”, disse Tom. Tudo fruto dos processos de transformação no grupo, voltado para soluções de tecnologia para os restaurantes estabelecidos e novas frentes de negócios.

A Imaginarium, que comemorou trinta anos da marca, chegou a 221 franquias e mais de quinhentas multimarcas, em 2020. No e-commerce recebe mais de 1,5 milhão de visitas/mês e conta com mais de dois milhões de seguidores nas redes sociais. Essa consolidação veio de uma transformação na rede, que já vinha ocorrendo, antes da COVID-19: todas as franquias já têm soluções omnichannel para ajudar nas vendas como: entrega de pedidos online realizadas pelas unidades e retirada de pedido em lojas.

“Já temos 50% das vendas digitais destinadas para as franquias”, afirmou Donato. Ele disse que, nas capitais, esse número chega a 70%. “Com isso, recuperamos 75% das vendas pré-pandemia e estamos otimistas em relação ao Natal e fim do ano”, afirmou. “A interação entre o online e as lojas físicas é que faz o relacionamento de verdade”, completou.

Para José Rubens, da Guia-se, uma rede de agências digitais, a crise acelerou os negócios. Os franqueados, que atendem a pequenos e médios clien-

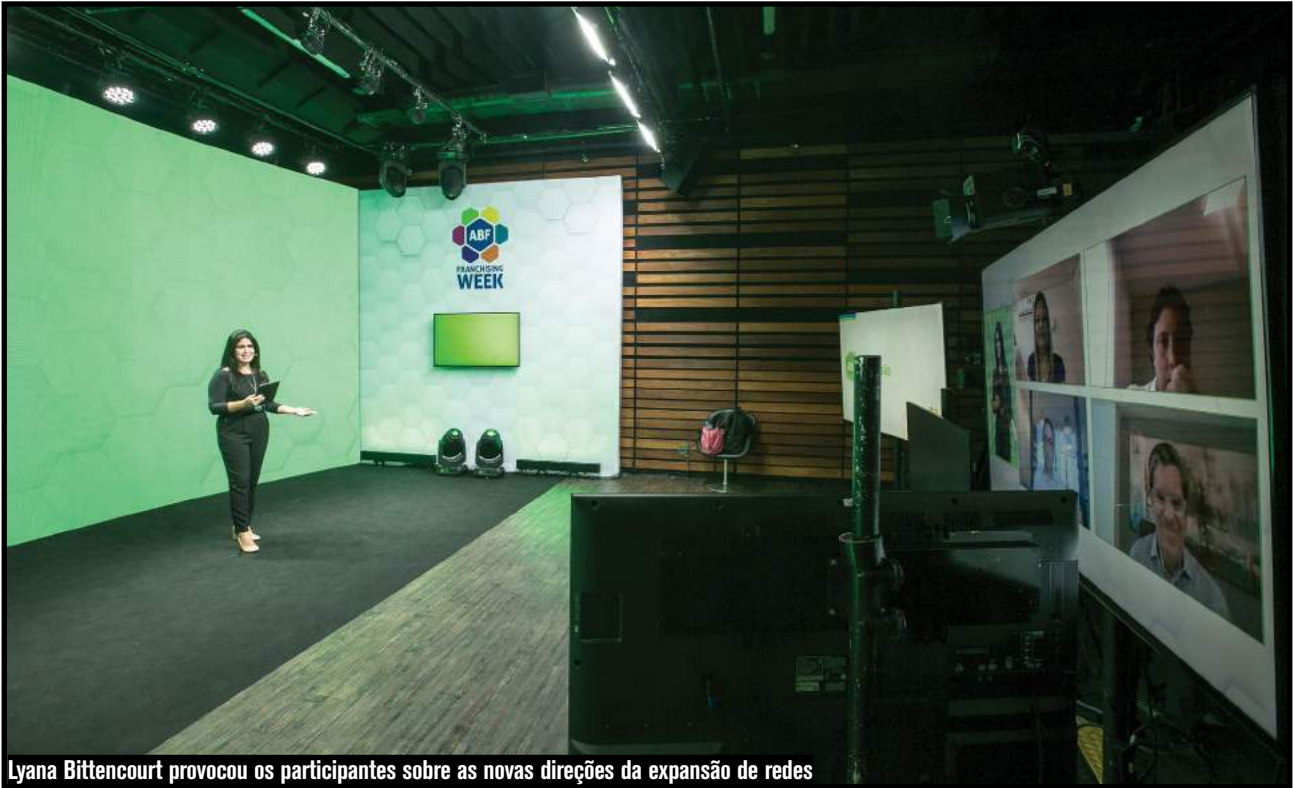
tes em marketing digital, viram a demanda crescer, justamente porque o digital virou a bola da vez. A Guia-se chegou a 150 unidades, com operações no Sudeste e Sul do Brasil, Portugal, Estados Unidos e, em futuro próximo, no Japão.

### LIMITAÇÃO COMO ALAVANCA DE NEGÓCIO

Dois dos negócios de Carla são serviços essenciais (odontologia e oftalmologia) e totalmente verticalizados. Eles têm cartão de crédito próprio e operadora de convênio. “Fazemos um cross selling gigante”, contou. “Quando a pandemia chegou, muitos negócios não abriam. Nós aproveitamos e atendemos a mais de 100 mil emergências por mês”. Ela explicou que situações que levariam as pessoas para hospitais e clínicas, às vezes sem necessidade, poderiam significar uma oportunidade. “Mantivemos nossas unidades abertas, mas fomos



Congresso de Expansão, conduzido por Lyana Byttencourt, mostrou que há crescimento mesmo com a crise



Lyana Bittencourt provocou os participantes sobre as novas direções da expansão de redes

rápidos em nos adaptar”, disse. “Abrimos o primeiro canal de teleodontologia brasileiro. Um 0800 para tirar dúvidas com dentistas”. Nesse canal é feito um pré-diagnóstico. Só quando se trata de uma emergência é que o paciente é enviado para as clínicas físicas.

Assim, para Carla, estabeleceu-se um processo que protege os profissionais e os pacientes e, de quebra, a pessoa entra pela emergência e vira cliente. Para completar, as redes de Sarni lançaram um plano de check-up com custo de R\$ 20,00 por mês e associou-se ao Hospital Israelita Albert Einstein para lançar uma plataforma de telemedicina o que, segundo ela, aumentou sensivelmente o tíquete médio dos planos da rede.

A realidade no Grupo Trigo foi um pouco diferente. Tom viu quase 250 restaurantes de sua rede fecharem as portas logo no início da pandemia e isso o fez questionar: “como manter os fogões acesos?”

Em uma viagem para a China, em 2019, Tom enxergou a oportunidade e o desafio existentes nas dark kitchens. Entre outras características, essas cozinhas sem marca paradoxalmente proporcionam a criação de novas marcas, de maneira mais rá-

pida. Além disso, durante a viagem ele observou o efeito dos marketplaces no segmento de alimentação. “Tínhamos investido em soluções digitais para termos a propriedade de nossa audiência e para melhorar o relacionamento dentro do restaurante”, afirmou. “Mas não tínhamos cuidado do delivery, até porque ele representava um faturamento marginal – em torno de 10%”.

O Grupo promoveu então, uma mudança de estrutura organizacional, para liderar as soluções de delivery. Criou-se uma área específica de análise de dados e marketing analítico. “Criamos squads que têm reuniões diárias e marcas adicionais, dentro das operações do Spoleto e Koni”, disse Tom. “Hoje, 50% de entrega já é captada por aplicativo próprio e a última milha é feita com gente nossa”, afirmou. “Aceleramos o delivery independente de marketplaces”, completou.

Esse processo culminou com a criação da Cozinha Trigo – delivery, operação integrada, 100% digital. “Trata-se de comida gostosa com preço justo, velocidade de entrega (controle de processos internos – tempos de movimentos) e apresentação de embalagem impecável”, disse. “Começamos com o



Room Service, depois Estrogonosso e Betty Sweets, e lançaremos uma risoteria e uma linha de hamburques gourmet”, prometeu.

Ele ressalta o quanto foi e é fundamental ter disciplina na gestão de indicadores digitais, como CAC e life time value. “Em 90 dias as novas marcas já se aproximam do faturamento do Spoletto e fortalecem franqueados e negócios existentes”, concluiu.

O negócio da Guia-se sempre foi home-based. Por conta disso, o impacto da pandemia nesse sentido foi nulo.

Segundo José Rubens, pelo contrário. “Vimos a necessidade que nossos clientes tinham de educação em marketing digital e lançamos um curso sobre o assunto”, contou. “É impressionante ver como o empresário brasileiro precisa entender marketing digital. Temos a sensação, por exemplo, que todas as empresas têm ao menos um site, mas isso não é verdade. São 22 milhões de empresas no Brasil e pouco mais de 5 milhões de domínios de internet registrados”, afirmou.

Ele ressalta que fazer marketing digital não é sinônimo de publicar posts no Facebook e ter um blog. É necessário ter uma estratégia. E nisso, segundo ele, muitas redes de franquia estão engatinhando. “Elas nem acompanham a jornada do candidato – como ele vai comprar a franquia”, afirmou.

Desde 2018, a Imaginarium testa modelos de relacionamento e vendas digitais junto a seus franqueados. Segundo Donato, o principal aprendizado está nas formas de implantar a omnicanalidade. “Entendemos que o primeiro passo é sempre rodar pequenos pilotos”, disse. E exemplificou com o caso das pick up stores, em que o consumidor retira a compra online em uma loja física. Montamos uma operação de distribuição próxima a Florianópolis (sede da empresa). Queriam testar próximo. “Se acontecesse algo de errado, estaríamos perto”, esclareceu.

A partir desses pequenos testes a Imaginarium evoluiu para soluções que abrangiam todas as jornadas: do pedido, do cliente, da captação do pedido pela unidade física e da integração com a logística.

“Sempre pensamos em como integrar os franqueados ao modelo digital. Ouvimos muito a rede e conseguimos construir juntos o modelo que leva em conta o quanto o omnichannel é importante é para o futuro do negócio”, concluiu.

### Uma frase para o plano de expansão:

*“Sonhos têm prazo”*

*Carla Sarni.*

*“Normalmente, há várias maneiras de ter problemas e uma única maneira de sair deles”*

*José Rubens.*

*“Digitalização não acontece porque você está vendendo mais através de marketplaces. Nós temos que ser protagonistas na captação de dados, gerar inteligência e crescer”*

*Tom Moreira Leite.*

*“Tem que ter coragem, entender que para fazer evoluções você tem que errar. Para crescer, tem que arriscar e ter humildade para ver os erros acontecerem. Nós evoluímos porque erramos”*

*Donato Ramos.*

## EXPANSÃO PELO DIGITAL

O fechamento do Congresso de Expansão trouxe a experiência das redes sobre novas formas de relacionamento com os candidatos a franqueados, tendo as lives, como ambiente digital, a grande mudança nesse período. Falaram de suas estratégias a diretora da ABF Regional Minas e CEO da Depyl Action, Danyelle Van Straten, o head de Expansão da Maple Bear, Adriano Magalhães, a fundadora e diretora de Expansão da Turquesa Esmalteria & Beleza, Cláudia Kiriyaama, a diretora da iGui TRATABEM, Lilian Marques, o CEO do Grupo Kalaes, Sidney Kalaes, a diretora da ACASA Gestão e Franquias, Nádia Nogueira, e o sócio-diretor da Y Consultoria, Eduardo Santinoni.

*“As lives surgiram com a pandemia e tivemos que aprender a continuar vendendo por plataformas digitais.*

*Para isso, tem que seguir alguns rituais, como entregar a COF, mostrar o plano de negócios, passar segurança e, acima de tudo, credibilidade”*

*Sídney Kalaes.*

*“As reuniões são um sucesso. Compartilhamos a tela, faço a apresentação do plano de negócios, customizo as informações de acordo com a região. Tenho também os produtos que preciso mostrar a faço uma pré-análise da região de interesse com ferramentas de geomarketing”*

*Cláudia Kiriyaama.*

*“Se antes o processo de expansão começava pela geração de leads e, obrigatoriamente, tinha que cair em muitas reuniões presenciais, agora precisamos mudar. Você tem que mudar. Ajuste a sua comunicação do presencial para o digital de acordo com a jornada do franqueado”*

*Nádia Nogueira.*

*“Transformamos nossa comunicação para ela ficar mais leve e próxima, mesmo estando longe. Ajustamos nosso funil de vendas com mais vídeos curtos, depoimentos, e-books e materiais digitais para envio por WhatsApp e exploramos todas as redes sociais”*

*Lílian Marques.*

*“A rede de papelaria Magnólia traz leads de diversas fontes, centralizando essas informações e classificando-as por nível de investimento e região. A partir daí a expansão troca e-mails sobre o modelo de negócios, aproveitando para medir o engajamento do candidato. Só então entra em contato por telefone com os leads com maior potencial de fechamento”*

*Eduardo Santinoni.*

*“A gente faz uma análise para cada formato de loja, utilizando também ferramentas de geomarketing. Como o sucesso de nosso negócio depende da presença do dono, analisamos muito o perfil de quem quer ser o nosso parceiro. Tem que ser gente que goste gente”*

*Danyelle Van Straten.*

*“Migramos dos tradicionais road shows para os webinars. Hoje, 45% dos leads vêm do digital e respeitam sete etapas para o candidato se tornar um franqueado, sendo a sexta uma reunião de comitê que culmina na assinatura do contrato de franquia”*

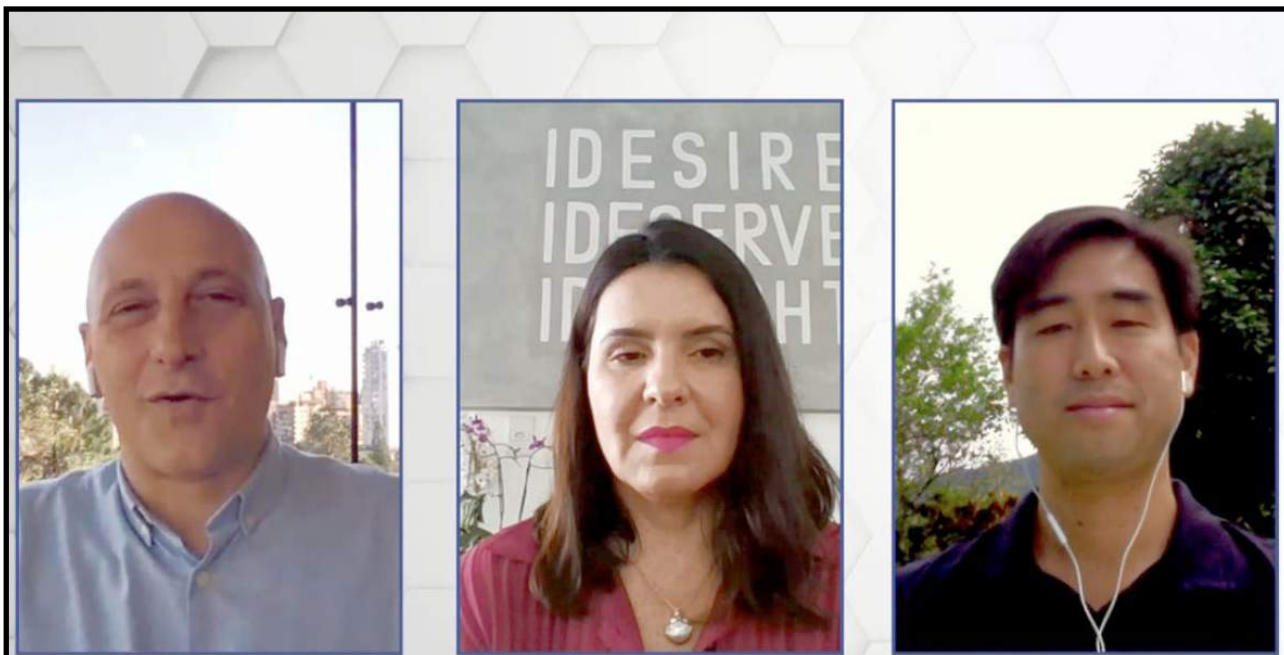
*Adriano Magalhães.*



# SEMINÁRIO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



Erick Krominski, mestre de cerimônia da ABF Franchising Week Digital, e o robô Pepper



Gustavo Schiffino (esq.), Ana Flávia Martins e Alexandre Goto abriram o Seminário de Transformação Digital da ABF Franchising Week

## NOVAS ESTRADAS PARA UM MUNDO NOVO

A Transformação Digital foi antecipada devido a COVID-19, que obrigou ao isolamento social e, conseqüentemente, a reformulação dos negócios. No futuro, como agora, quem não for digital não sobrevive.

**N**ão é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”. Essa frase, atribuída a Charles Darwin, naturalista britânico que desenvolveu a Teoria da Evolução das Espécies, publicada em 1859, ajuda a definir o momento atual. “Adaptação é a palavra da competitividade”, diz Gustavo Schiffino, coordenador da Comissão da Transformação Digital da ABF, ao abrir o Seminário de Transformação Digital na 14ª Franchising Week que, pela primeira vez, é virtual. Uma adaptação para a ABF continuar transmitindo experiências, conceitos e tendências mesmo em tempos de isolamento social.

“A Transformação Digital que estamos vivenciando otimiza contatos, cria canais de vendas e relacionamentos, diminui custos e melhora a eficiência ope-

racional do que antes precisava, obrigatoriamente, ser presencial”, diz Ana Flávia Martins, da Algar Telecom. Uma mudança tão significativa que é pauta de um comitê específico, dentro da própria ABF. “Transformação Digital envolve um objetivo, uma mudança comportamental e cultural. É uma jornada longa e desafiadora”, afirma Alexandre Goto, da Dennova.

### O DEMOCRÁTICO MUNDO DAS PLATAFORMAS

Gustavo Schiffino, explicou como as plataformas digitais estão desafiando os modelos de negócios tradicionais. “O digital não faz que você seja bom. O que ele faz é dar, a quem é bom, uma alternativa para que mais pessoas saibam disso. No digital as máscaras caem, tudo é transparente”, diz ao mostrar



que as plataformas digitais vão além de ferramentas tecnológicas. São, na verdade, novos modelos de negócios capazes de aproximar demanda e oferta, tirando as dificuldades de um produto sair da sua origem e chegar ao consumidor final.

Mas não confunda plataformas digitais com marketplace. "A plataforma não tem um guardião. Não tem uma única empresa que faz a integração e concentra o fluxo. Isso é marketplace. Plataformas são ambientes tecnológicos em que consumidores e empresas se relacionam diretamente. Um exemplo claro de plataforma é a Airbnb, onde pessoas com demandas e ofertas de hospedagem se relacionam sem intermediários. É como uma feira livre onde o produtor oferta livremente os seus produtos ao cliente final. Não é um negócio de um único vencedor", explica Gustavo.

### Nem tudo que reluz é ouro

Hoje, sete das dez maiores empresas do mundo são plataformas. Entre 60% e 70% dos unicórnios – empresas de tecnologia avaliadas em mais de um

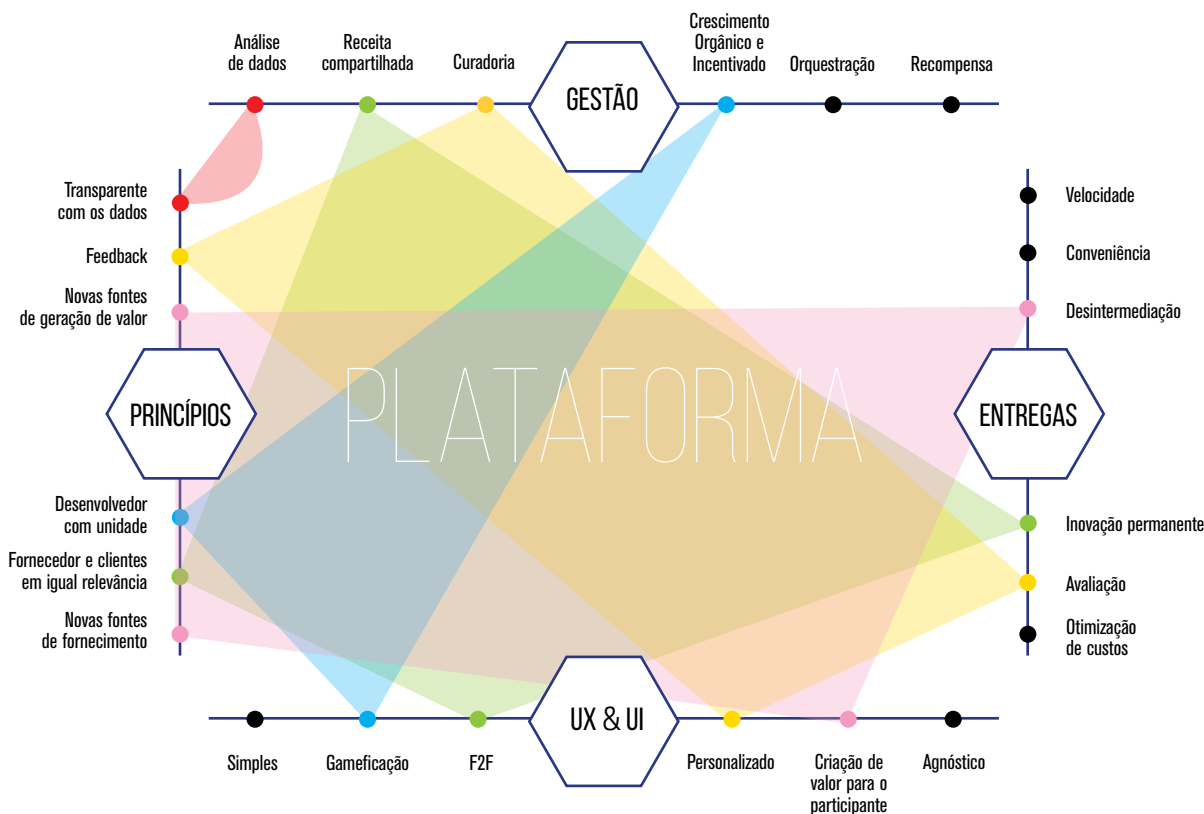


Gustavo vê nas plataformas, quando bem escolhidas, um ambiente saudável para as empresas

bilhão de dólares – são plataformas. Um universo que será ainda mais impulsionado por três saltos da digitalização humana:

1. As limitações físicas do confinamento, devido ao COVID-19;
2. A chegada da tecnologia 5G;
3. E a criação do PIX, que abre uma nova era nos pagamentos instantâneos.

## VERTICAIS PARA A ESCOLHA DE UMA PLATAFORMA





Mais e mais plataformas surgirão, o que provoca uma reflexão: os negócios precisam se adequar ao mundo das plataformas, mas nem toda plataforma é boa. É preciso testar cada ambiente e entender qual faz mais sentido para o tipo de negócio. Para Gustavo, uma boa plataforma se caracteriza por ser de fácil acesso, aberta, agnóstica, expansível e ter um mercado abrangente e intenso.

### Lado a lado

Falar de plataformas vai além de discutir tecnologias ou modelos de negócios. Segundo Gustavo é falar sobre estar presente. Isso envolve diretamente a gestão de dados que deve ser empregada para impulsionar a relação com os clientes e depois para ampliar o relacionamento permanentemente. "Plataformas e gestão de dados são conceito inseparáveis. Os dados são o novo petróleo. A confiança é a nova energia", diz ao apontar que o cliente, mais do eu nunca, deve estar no centro de todas as estratégias da empresa.



Em breve, os dados serão ativos das empresas, para Gal Barradas

### VENDAS SEM BARREIRAS

Durante muito tempo se discutiu os limites entre mundo virtual e físico e as formas de atendimento em cada canal. Coisa do passado. O consumidor agora é phygital. "As pessoas navegam nas plataformas digitais e pela vida e querem continuar essa jornada sem se dar conta se estão no mundo digital ou físico", diz Gal Barradas, CEO da AIO, que apresentou o painel "Data Driven: A inteligência por trás das empresas que usam os dados para alavancar seus negócios".

Complexo? Pode até ser, mas o conceito é básico. Para atender esse novo consumidor é preciso colocá-lo no centro das estratégias da empresa. Gal cita exemplos como qualquer iniciativa de um cliente fiel reverte em dinheiro para a empresa:

## O CLIENTE NO CENTRO DAS ATENÇÕES

A MANDALA DO NOVO NORMAL



- Compram e recompram produtos da marca – possibilitam projeções estáveis de venda. Prática de premium price;
- Recomendam aos amigos – reduzem custo de captação de novos clientes;
- Experimentam extensões de linha – permitem projeções de venda, impactando positivamente no custo de lançamento;
- Têm disposição para dialogar com a marca, elogiando, alertando ou criticando – geram informações sobre desenvolvimentos de novos produtos e serviços, minimizando custos das pesquisas;
- Permitem atendimentos mais rápidos no SAC – reduzem os custos de atendimento;
- Defendem a marca contra os detratores e dão argumentos para que outros a defendam – reduzem custo de gestão de eventual crise.



### Quem é e como pensa o phygital?

Antes de mais nada o consumidor phygital espera uma nova proposta de valor. Tem em seu celular um controle remoto universal. Segundo Gal, pode ser entendido por três esferas comportamentais:

1. Autonomia – ele tem informações suficientes para escolher suas jornadas. Quer participação e empoderamento;
2. Hiperpersonalidade – aceita dialogar com as marcas que o entendem e percebe quando estão falando sobre coisas relevantes a ele. Conteúdo personalizado e inserido à sua realidade e gratificação instantânea são pontos importantes para atraí-lo;
3. Fricção zero – quer experiências fáceis de entender e simples de usar. Gostam de inovação e renovação na experiência.

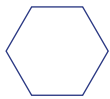
Na imagem abaixo pode-se ter uma noção da intensidade de interações entre uma empresa de produtos e o consumidor que está no centro da estratégia da marca:

### E como se relacionar com esse consumidor?

“Conheça seu cliente melhor que o Facebook e o Google o conhecem”, diz Gal. Para explicar esse conceito existe o exemplo dos antigos comerciantes de bairro em que o dono do estabelecimento sabia o nome completo do freguês, seu time do coração, onde e com quem morava, dividia e se preocupava com os seus problemas. Quando a CEO da AIO diz conhecer o cliente é mais ou menos isso, só que turbornado pela transformação digital. “Google e Facebook têm uma visão de cluster. Segmentam e classificam as pessoas por grupos. As marcas têm que, além de saber CPF, endereço e informações comerciais, entender os sentimentos e desejos de seus clientes. Saber que o atendimento num dia da semana é de um jeito, no fim de semana é de outro. O banco de fatos diz isso e a marca consegue entregar a mensagem certa no momento correto”, diz.

Mas para que isso aconteça é preciso que a marca tenha controle de sua própria audiência. “A mídia atrai, mas quem consolida a relação é a audiência própria”, afirma ela. A tecnologia tem papel fundamental nessa jornada, mas não o mais importante. As empresas, segundo Gal, crescem orientadas por processos e custos, enquanto as pessoas por experi-





ências e emoções. São duas velocidades diferentes. A tecnologia contribui quando consegue fazer a associação dessas características aproximando essas velocidades. “É uma nova orientação que não passa pela tecnologia, mas pela diretriz mental da empresa. Uma orientação baseada em dados para desenvolver novos serviços, atendimento e a forma de se comunicar. Tem que existir sinergia em todas as formas de contato com o consumidor, testar e aprender o tempo todo”, explica Gal.

Para quem ainda não se convenceu da importância do Data Drive e da audiência proprietária Gal da um argumento bem convincente. “Segundo o Gartner Report, em 2021 ser Data Drive será mensurado como ativo da empresa”. Dados definitivamente ganharão outro patamar de valor.

### O PIX É (MESMO) ISSO TUDO?

Basta entrar em contato com qualquer meio de comunicação para ser testemunha da guerra entre as instituições financeiras para “ganhar” o cadastro dos clientes no PIX. E nessa briga vale tudo – oferecer conta grátis, sorteios de prêmios milionários e até dinheiro de volta.

Mas o que é, de fato, esse tal de PIX? De onde veio? Como funcionará? É seguro? E, principalmente, quais impactos terá sobre os negócios de franqueadores e franqueados?



Boanerges avalia positivamente a chegada do PIX

Quem respondeu a essas e outras questões, durante a Franchising Week Digital, foi Boanerges Ramos Freire, da Boanerges & Cia, consultoria especializada em meios de pagamentos para o varejo, no painel “PIX: A nova maneira de fazer transferências e pagamentos que pretende revolucionar o mercado brasileiro”.

Há muito tempo, o Banco Central do Brasil tentava coordenar com os bancos a criação e implantação de um meio de pagar, receber e transferir dinheiro, instantâneo, que pudesse ser feito 24 horas por dia, sete dias por semana e que – o mais importante – não tivesse custo para as Pessoas Físicas. Tudo realizado por meio de um smartphone comum.

Para utilizar o novo serviço, além de ter um smartphone com acesso à internet, o usuário terá apenas que ter uma chave de acesso pessoal e intransferível. Ela pode ser o número do próprio telefone, o CPF ou mesmo o e-mail.

A autarquia federal não conseguiu a adesão dos grandes bancos e resolveu tocar o projeto sozinha. Criou o PIX, que entrará em funcionamento em novembro, e promete disponibilizar meios de transações para milhões de brasileiros de baixa renda, reduzir o custo das operações para todos e abrir ainda mais o mercado financeiro para as fintechs – startups de produtos e serviços financeiros.

### A LÓGICA ATUAL

Em qualquer economia, comprar e vender são atividades básicas que, para se concretizarem, necessitam de um pagamento. Justamente essa transferência de valores é, exceto nos casos das transações em dinheiro vivo, intermediada pelas instituições bancárias. Por isso, sujeita às regras estabelecida por elas. Se o consumidor fizer um DOC, por exemplo, o crédito ao vendedor só entrará na conta no dia seguinte, e o pagador arcará com uma tarifa pesada que, em alguns casos, chega a mais de R\$ 10,00 por transação. Além disso, para ter uma conta no banco e conseguir um cartão de débito, existem as tarifas ou pacotes de serviços que são cobrados pelas instituições.

Por sua vez, os bancos são gestores do dinheiro e da poupança de terceiros. Alguém tem sobra de dinheiro, investe e esse dinheiro é reciclado e transformado em crédito para quem precisa.



## A LÓGICA PÓS PIX

O PIX é um item do processo de transformação do mundo que opera com dinheiro físico e moedas plásticas em uma realidade quase que totalmente “cashless”, ou seja, predominantemente com movimentações digitais.

“Isso impacta as organizações financeiras que tinham todo o controle. Os varejistas passam a ter um papel cada vez mais importante – em oferecer instrumentos de pagamento para o usuário final”, afirmou Boanerges.

O principal vetor dessas movimentações via PIX será a invisibilidade – ocorrendo sem instrumentos materiais: notas, plásticos, sem transferência física. “O pagamento desmaterializou-se”, completa o consultor.

Todas as interações entre pagador e recebedor serão instantâneas – sem prazo de liquidação. O dinheiro sairá diretamente de uma conta (que pode não ter custo), uma Wallet (carteira digital), diretamente para outra conta, com as mesmas características. Isso em qualquer lugar, a qualquer momento (sem respeitar horários comerciais ou bancários). Um sistema aberto e, segundo Boanerges, que “traduz mais qualidade e menor custo”.

## PESSOAS JURÍDICAS

As facilidades trazidas pelo PIX não serão exclusivas para pessoas físicas. As empresas também poderão transacionar pelo sistema, tanto disponibilizando esse meio para os clientes, quanto pagando fornecedores e colaboradores com ele. Boanerges pontuou que, se o PIX faz sentido para pessoas físicas, que movimentam R\$ 4 trilhões ao ano, imagine para as empresas, que movimentam R\$ 11 trilhões, no mesmo período.

Para pessoas jurídicas será cobrada uma taxa, porém muito inferior às praticadas pelos pagamentos de boletos, DOCs, TEDs e cartões de crédito. A determinação do Banco Central é de que cada operação seja mais rápida do que dez segundo e interoperável - de todos para todos. Naturalmente será muito mais fácil conciliar as informações financeiras pessoais e dos negócios.

Ao que tudo indica, o PIX veio para ficar. Pela agenda do Banco Central, no dia 16 de novembro tudo tem que estar funcionando e aberto para todo o mercado. Mas os bancos, como se vê agora, estão re-

alizando um pré-cadastro, para não perderem suas bases de clientes.

De início, pensando em fazer a coisa acontecer logo de cara, o Banco Central obrigou as 34 maiores instituições financeiras nacionais a aderirem ao sistema. Olhando pelo que ocorre no momento, talvez não precisasse ter feito nada compulsoriamente. Já são mais de mil as instituições cadastradas para operar o PIX, entre lojas, fintechs, bancos, financeiras e cooperativas.

Entre as que não são bancos, e tem carteiras digitais, são mais de seiscentas – muitas delas, fadadas a ficarem pelo meio do caminho, segundo Boanerges. “Vão prevalecer as que fazem a diferença”, disse.

## OS OBSTÁCULOS AO PIX

Para Boanerges, há fatores que podem atrasar a implantação do PIX, mas não evitá-la. “O resultado positivo virá de forma gradual, ao longo do tempo”, explicou.

### As principais barreiras:

- Tradição cultural e conservadorismo de instituições financeiras e cidadãos que não aderirão ao mecanismo, no primeiro momento.
- Informalidade – que ainda atrapalha qualquer iniciativa de transparência.
- Custo dos smartphones – necessários para operar as transferências.
- Custo e acesso à banda larga e ao wi-fi – ainda não democratizados no Brasil.

### O que se espera de benefícios

**PARA O PAGADOR** – rapidez, segurança, menor custo e integração com outros serviços do smartphone – como i-Food, Uber, grandes lojas online, que já oferecem carteiras digitais.

**PARA O RECEBEDOR** – crédito imediato, rapidez no checkout dos pontos de venda e facilidade na conciliação financeira.

**NOVAS EMPRESAS DEVEM ENTRAR:** fintechs, empresas de fora do mundo eletrônico (elo via varejo)

**PARA O ECOSISTEMA** – custo marginal, maior competição.



## É SÉRIO! A TECNOLOGIA 5G É UM PASSO GIGANTE PARA A HUMANIDADE

Alguns especialistas dizem que a tecnologia 5G está para os dias atuais como a energia elétrica esteve para a Revolução Industrial. No painel "Como o 5G Impactará o seu Negócio?", Alexandre Gomes, diretor de Marketing da Embratel, explicou tendências e trouxe cases de inovações que já são uma realidade em alguns lugares do mundo.

- Máquinas de mineração inteligentes e conectadas, coordenam-se de maneira autônoma com outros equipamentos para aprimorar a eficiência da mineração;
- Um veículo Tesla que precisa de reparos solicita, de modo autônomo, um download de software ou, se necessário, envia uma notificação ao proprietário para levá-lo a uma concessionária;
- Lâmpadas que ajustam sua tonalidade pelo smartphone, sendo ainda capazes de serem programadas para ficarem vermelhas ao detectar um intruso;
- Um medidor de glicose que se conecta sem fios a um dispositivo de monitoramento e exibe os níveis de glicose aos pacientes;
- Uma camiseta esportiva que transmite a distância percorrida, calorias perdidas, intensidade do movimento, batimentos cardíacos, entre outros dados.

Os exemplos citados são de produtos inteligentes potencializados pela tecnologia 5G que promete entregar velocidade até 100 vezes maior que a do 4G, latência (tempo de resposta entre o comando e a ação realizada) menor que um milissegundo (a la-



Alexandre Gomes vê a chegada de uma nova era com a tecnologia 5G

tência do 4G é, em média, de 10 milissegundos) e capacidade de conectar um milhão de dispositivos por quilômetro quadrado, além maior segurança e eficiência de energia.

O executivo da Embratel projeta a implantação do 5G no Brasil em etapas, que devem ser concluídas até 2025, pois requerem uma nova estrutura de rede. "Teremos que nos conectar, fazer parte de ecossistemas distintos como saúde digital, indústria 4.0, agricultura inteligente, carros conectados, além de soluções de inteligência artificial", diz.

Ainda sobre os produtos inteligentes e conectados Alexandre acredita que eles podem ser agrupados em quatro áreas:

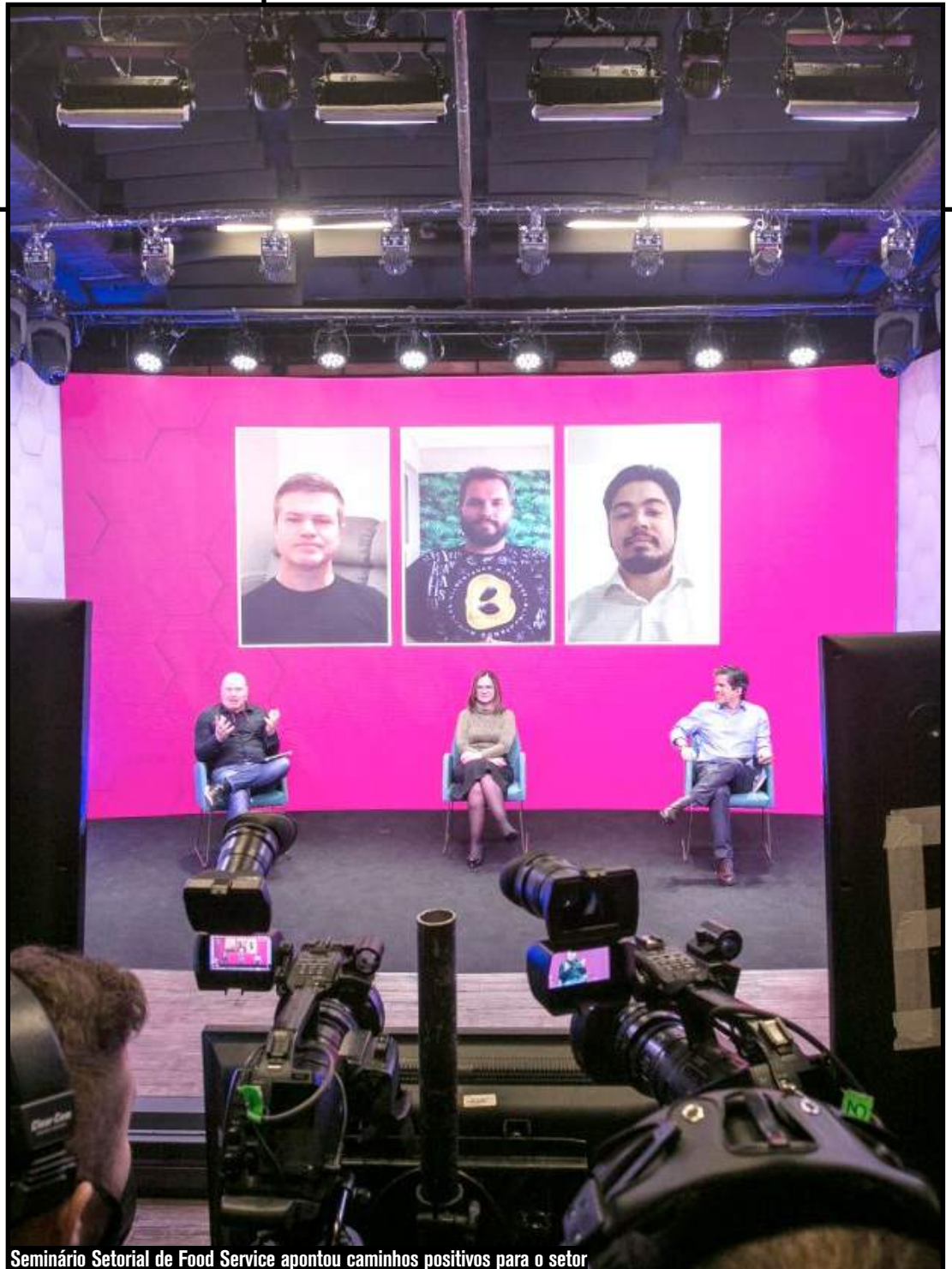
- Monitoramento: sensores e fontes que permitem alertas e notificações das condições do produto, do ambiente ou sua utilização;
- Controle: software que permite controlar as funções do produto e personalizar a experiência do usuário;
- Otimização: geração de algoritmos que otimizam a operação e uso do produto para aprimorar seu desempenho ou diagnosticar possíveis reparos;
- Autonomia: a junção das três áreas anteriores permitem a operação autônoma do produto, a autocoordenação com outros produtos e sistemas, o aprimoramento e personalização autônoma do produto e o autodiagnóstico e serviços.

"Estamos vivendo a era dos novos modelos de negócios alavancados pelo crescimento exponencial de dispositivos associados a coisas e pessoas conectadas e integradas na nuvem", diz Alexandre que completa com um trecho de artigo publicado pela Harvard Business Review em 2014: "Estes produtos inteligentes e conectados – viabilizados por vastas melhorias na energia de processamento e miniaturização de dispositivos e pelos benefícios de rede de conectividade sem fio onipresentes – desencadearam uma nova era de concorrência".

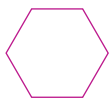
E não é só. Além de remodelar a competitividade, o 5G também vai redefinir as fronteiras industriais. Isso, segundo Alexandre, deve acontecer à medida que a competição migrar de produtos individuais para sistemas de produtos e de sistemas. Assim, uma fábrica de tratores, por exemplo, pode acabar competindo com a indústria de automação agrícola.



# SEMINÁRIO SETORIAL DE FOOD SERVICE



Seminário Setorial de Food Service apontou caminhos positivos para o setor



João Baptista, Simone Galante e Tom Moreira Leite participaram do Seminário Setorial de Food Service

## FOOD SERVICE ANTES E PÓS-PANDEMIA

Apesar das dificuldades vividas na pandemia o setor de Food Service foi além do balcão, com transformações que, certamente, se perpetuarão mesmo depois da tempestade passar

**A**o olhar a frieza dos números, o primeiro semestre de 2020 foi bem negativo para o Food Service. Só no segundo trimestre o faturamento caiu 24,30% para as redes de franquias do segmento, que encolheram em quase 7% o número de unidades. Mesmo ruim, foi melhor do que para os bares e restaurantes independentes. Mas ao olhar as ações para solucionar a crise, vem à tona o lado positivo que fará o setor nunca mais ser o mesmo.

Esta transformação foi detalhada no Seminário Setorial de Food Service, que contou com a participação de Rodrigo Barros, CEO da Boali, Tom Moreira Leite, do Grupo Trigo e vice-presidente da ABF, Paulo Camargo, CEO do McDonald's, Felipe Criniti, criador da Box Delivery, João Baptista da Silva Junior, diretor de Franquias e Expansão da Rei do Mate e coordena-

dor da Comissão de Food Service da ABF, e Simone Galante, fundadora e CEO da Galunion, que desenvolveu e apresentou a Pesquisa Pocket Setor de Alimentação. Realizada em agosto de 2020, ouviu 85 marcas responsáveis por mais de R\$ 20 bilhões em faturamento e cerca de 15 mil lojas.

Entre as conclusões extraídas da pesquisa, além do melhor desempenho das redes de franquias, estão o óbvio crescimento do delivery, a criação de novos canais de vendas, os ajustes nas ofertas e a acelerada transformação digital do setor.

### O DESAFIO A SER ATINGIDO

A expectativa é que as franquias da área de alimentação fechem 2020 com queda média de 26% no faturamento. Não é à toa que ao serem pergun-



tados quais os principais desafios neste ano, a recuperação do faturamento durante e pós-pandemia foi o mais lembrado com 76% das respostas. "O McDonald's se favoreceu dos bons resultados nos últimos anos. Mesmo assim, tivemos queda de 36% no segundo trimestre. Não podemos ficar parados. Em três meses fizemos coisas que demorariam 2 anos", diz Paulo, que revela: "mês a mês estamos melhorando e mantendo o cliente informado de onde comer de maneira mais protegida. O momento agora não é falar de preço, mas garantir segurança ao cliente".

### SE O CLIENTE NÃO VAI AO RESTAURANTE...

Em um primeiro momento, como forma de garantir a saúde financeira dos negócios, ou pelo menos diminuir os impactos negativos da situação, o delivery surgiu como uma resposta rápida para a ausência dos clientes nos estabelecimentos. "Não tínhamos delivery. Hoje ele chega a 30% do nosso faturamento", diz Thiago Ramalho, Gela Boca Sorvetes, que participou por vídeo.

Segundo a Pesquisa Pocket Setor de Alimentação, a responsabilidade do delivery no faturamento das redes deve saltar dos 18% de 2019, para 36% em 2020. Mas o próprio conceito do serviço se transformou e agregou novos cuidados. "Sempre ven-

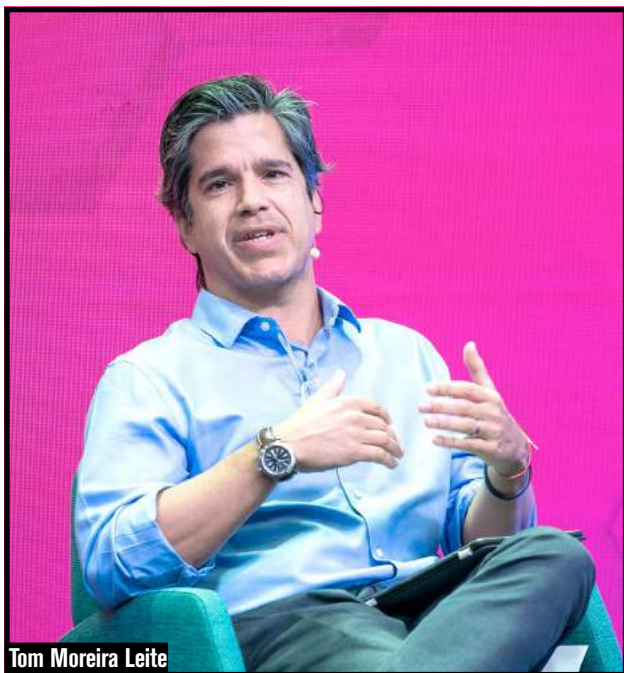
demos experiências de consumo que, com as lojas fechadas, não entregávamos mais. Criamos produtos específicos para o delivery e desenvolvemos ferramentas para mostrar ao cliente como nós montamos os produtos na loja, possibilitando a ele replicar a experiência em sua casa", diz Thiago. Assim como ele, 43% dos operadores pesquisados pretendem lançar produtos específicos para delivery.

### DELIVERY NATO

Independentemente da pandemia, Rodrigo Barros, já tinha a visão de que o balcão iria perder espaço para o delivery nas vendas, quando criou a Boali. Com a crise o processo só se acelerou. "Crescemos 20 vezes a entrega por delivery com aumento do tíquete médio", afirma.

Rodrigo explica ainda que a estratégia veio acompanhada de outras ações. "Desenvolvemos uma linha de produtos secos, que não tínhamos, e criamos duas marcas só para o delivery. Uma de sanduíches naturais, com um tíquete médio menor, e outra só com produtos veganos. Assim, atendemos dois perfis de públicos diferentes. Um que deseja pagar menos e outro de um nicho bem definido dispostos a pagar mais. Para isso, aumentamos apenas sete SKUs e mantivemos as estruturas operacionais e de mão de obra". Também foi criada a linha de Congelados Boali, que deve chegar a nove receitas até o fim de 2020





Tom Moreira Leite



Simone Galante

## BOA EXPERIÊNCIA DO COMEÇO AO FIM

O ato de receber comida em casa ou no trabalho transcendeu a comodidade. Isso foi percebido na pesquisa por dois indicadores. O canal de venda escolhido pelo operador e o cuidado com a chamada “última milha” da entrega. Antes da pandemia, 43% dos operadores trabalhavam exclusivamente com plataformas de terceiros, como iFood ou Rappi, por exemplo, sendo que 45% mesclavam o serviço de terceiros com canais próprios. Com a pandemia esses números mudaram. Atualmente apenas 24% concentram seus pedidos só com terceiros e 73% preferem um sistema híbrido.

### A mudança do comportamento reflete dois aspectos:

- 1° Os operadores se viram obrigados a criar outros canais de vendas. Delivery continua sendo o preferido, com 73%, mas agora é seguido por:
  - Para levar (take away) - 56%
  - Produtos prontos para pegar e levar (grab'n go) - 32%
  - Drive-thru - 23%
  - Vendas de produtos no varejo alimentar - 20%
  - Venda corporativas ou pessoa física para mais de 10 refeições - 15%
  - Vendas por assinatura direto ao consumidor - 11%

### 2° O domínio, por parte do operador, dos dados do cliente.

“Percebemos os marketplaces soberanos. Marcas vendiam um serviço de ‘última milha’, mas não cuidavam da qualidade na ponta. Começamos a ser procurados por grandes players querendo melhorar o serviço e ter o domínio dos dados dos clientes”, diz Felipe, da Box Delivery, empresa focada em entrega de Food Service. Segundo ele, o futuro do delivery está em transformação tão impactante quanto foi o Uber para o transporte pessoal.

Tom Moreira Leite, compartilha a importância dos dados nas mãos dos operadores e não das plataformas de entrega. “Antes da pandemia o segmento tinha muita dependência das plataformas. A partir da segunda quinzena de março os operadores abriram novos canais de venda, enriquecendo o debate sobre a própria soberania do setor e sua independência. Um debate que não deve ser pautado pelo sentimento excludente do ‘ou’. Ou plataformas próprias ou de terceiros, mas pelo ‘e’, pois são recursos complementares. Acredito que as marcas devem desenvolver canais próprios de venda porque é fundamental que tenham a propriedade sobre os dados da sua própria audiência. Essas informações, muito em breve, serão contabilizadas como ativos das empresas”, explica.



### COMIDA DIGITAL? AINDA NÃO!

Toda essa nova perspectiva de negócio só foi possível graças à transformação tecnológica do setor que, segundo João Baptista, estava em andamento. “Essa transformação fazia parte da nossa agenda. O que mudou com a pandemia foi a velocidade das implantações”.

Isso é fácil de se perceber ao analisar os dados sobre como os operadores interagiam com os consumidores antes e durante a pandemia.

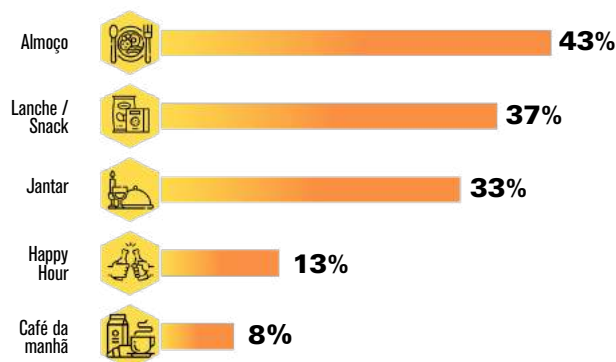
Mas a questão tecnológica é mais do que tecnologia. Uma direção unânime entre os participantes é a de que não bastam tecnologias sem a inteligência para utilizá-las. Dados sem valor agregado não significam muito. “É importante entendermos que quanto mais digital ficarmos, mais forte se tornará o componente humano nas relações, sejam elas com os clientes, fornecedores ou colaboradores”, diz.

### MAS... E O FUTURO?

Quem, em janeiro de 2020, acertou seu planejamento de como estaríamos em outubro? Como, então, projetar os próximos dois, três anos? Talvez uma boa forma de pensar foi a compartilhada por Paulo,

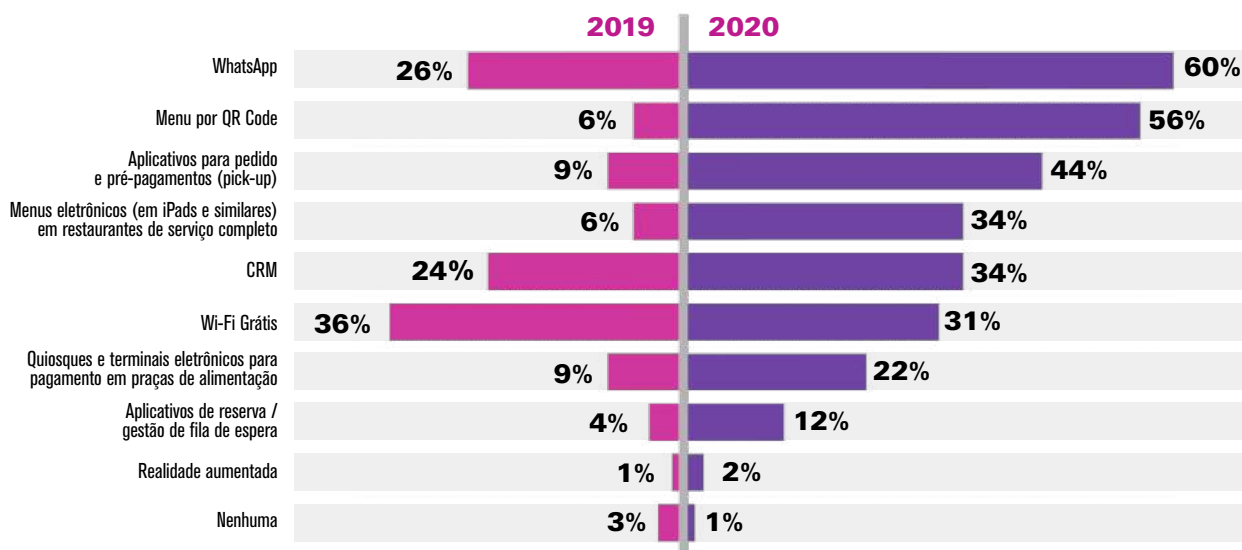
CEO do McDonald’s. “Não sei como será o futuro, mas essa incerteza faz parte do nosso DNA. O que o McDonald’s venderá daqui a cinco anos não sabemos, mas tenho certeza que estaremos vendendo muito porque sempre ouvimos o cliente e atendemos os seus desejos e necessidades”, diz.

### QUAIS SERÃO OS PRINCIPAIS FOCOS PARA LANÇAMENTOS NO MENU EM 2020? (% REDES)



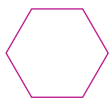
Fonte: Pesquisa Pocket Setorial Alimentação ABF, elaboração Galunion

### GRANDE ACELERAÇÃO NAS FERRAMENTAS PARA INTERAGIR COM O CONSUMIDOR



Quais ferramentas de tecnologia sua empresa utilizou em 2019 no “contato” com o consumidor? E quais pretende investir em 2020?

Fonte: Pesquisa Pocket Setorial Alimentação ABF, elaboração Galunion

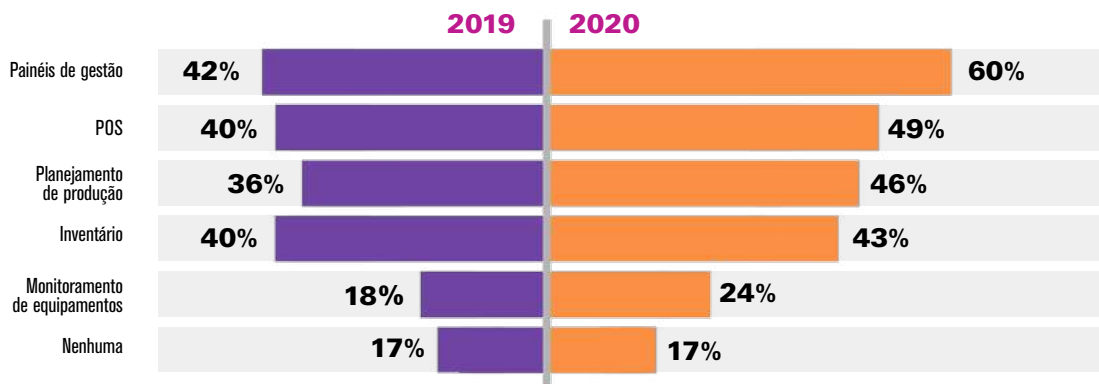


### Outros insights do Seminário Setorial de Food Service:

A interação com o consumidor se tornou mais relevante do que nunca, sendo que os principais meios de comunicação utilizados são:

- Instagram - 82%
- Facebook – 67%
- Influenciadores – 66%
- Whatsapp – 60%
- E-mail – 29%
- Rádio e mensagens de texto – 11%
- Revista / Jornal – 7%
- TV – 6%

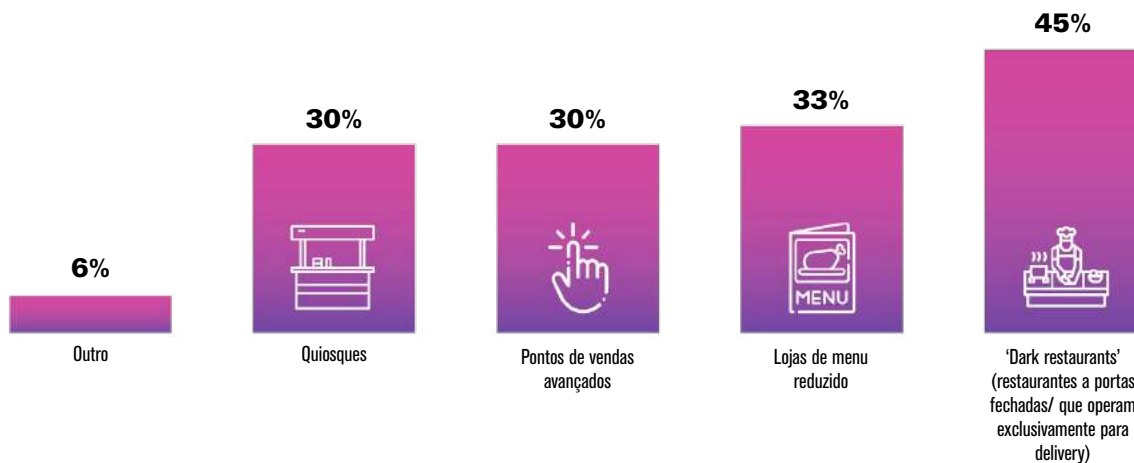
## E QUAIS TECNOLOGIAS DE “BACK OF THE HOUSE”?



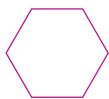
Quais ferramentas de tecnologia sua empresa utilizou em 2019 no “contato” com o consumidor? E quais pretende investir em 2020?  
Fonte: Pesquisa Pocket Setorial Alimentação ABF, elaboração Galunion

## RESTAURANTES VIRTUAIS 100% DELIVERY SÃO A PRINCIPAL ALTERNATIVA QUANDO SE CONSIDERA EXPANSÃO

Que OUTROS tipos de modelo de negócios você acredita que seriam interessantes para sua rede expandir?



Fonte: Pesquisa Pocket Setorial Alimentação ABF, elaboração Galunion



## VIDA LONGA AO CAIXA

Entidades representantes do segmento de alimentação fora do lar debatem impactos da pandemia e soluções para sair da crise

**S**e para quase todos os setores da economia a pandemia ganhou contornos desafiadores, para alguns ela chegou a se mostrar dramática.

O segmento de alimentação tomou um susto enorme. Do dia para a noite, shopping centers, salões de restaurantes, operações em hotéis e aeroportos foram simplesmente proibidas de funcionar. Todo o negócio passou a resumir-se no faturamento dos serviços de delivery.

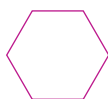
Passados sete meses, entidades representativas do setor, reunidas na ABF Franchising Week Digital, debateram os aprendizados desse sufoco e responderam a perguntas de associados da ABF. Prevaleceu o otimismo entre os participantes. Mesmo que tenha sido consenso que há um longo caminho a ser percorrido, até a completa normalização dos negócios.

O painel "Grandes desafios do setor de alimentação" foi composto por João Baptista da Silva Ju-

nior, da Comissão de Food Service da ABF e do Rei do Mate, Paulo Solmucci, da Associação Brasileira de Restaurantes (Abrasel), Alexandre Sampaio de Abreu, da Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação (FBHA), Ely Mizrahi, do Instituto Food-service Brasil (IFB), Ricardo Bomeny, da BFFC e Presidente do Conselho da ABF, Cristiano Melles, da Associação Nacional de Restaurantes (ANR), Fernando Blower, do SINDIRIO, e Tom Moreira Leite, do Grupo Trigo e vice-presidente da ABF.

Os painelistas responderam a perguntas de associados da ABF, gente que tem vivido na prática as dificuldades do cenário atual. Adriana Auriemo, da Nutty Bavarian e diretora de Relacionamento, Microfranquias e Novos Negócios da ABF, por exemplo, perguntou a Tom Moreira Leite a respeito das linhas de financiamento existentes para socorrer as redes.

Tom foi categórico ao ressaltar o quanto equacio-



nar a questão do “tempo de vida do caixa” tem sido fundamental para a sobrevivência dos franqueados. “Contribuímos na elaboração do texto do Pronamp, ajudando a senadora Kátia Abreu a aumentar a abrangência do crédito a ser disponibilizado para as microempresas e empresas de pequeno porte”, respondeu.

Por meio de um acordo com a Caixa Econômica Federal, R\$ 145 milhões foram emprestados a franqueados, via cerca de 1,1 mil contratos, com um valor médio de R\$ 141 mil por acordo – muito acima dos R\$ 97 mil inicialmente planejados.

Agora, as entidades negociam com outros bancos públicos e privados, para que novas linhas de crédito sejam ofertadas, em condições que atendam aos empresários de food service. A expectativa é chegar a R\$ 10 bilhões disponíveis e que os bancos participantes possam alavancar até cinco vezes esse valor.

Marcelo Rodrigues, da Francap, perguntou ao Paulo Solmucci, da Abrasel, sobre como alavancar uma agenda positiva para o segmento, junto aos poderes Executivo e Legislativo.

“A interlocução com todos os entes federativos, de

mais de 5 mil municípios, estados e União, em um país de dimensões continentais é extremamente complexa”, disse Solmucci. E justamente por isso, a padronização da legislação, hoje muito desigual, tornou-se uma questão de longo prazo, resolvida apenas com a articulação entre as entidades que representam o setor.

Foi a vez do franqueador da Sal & Brasa, Fernando Rodrigues, trazer uma questão que aflige profundamente as empresas de alimentação no mundo todo e especialmente no Brasil. Ele perguntou a Cristiano Melles, da ANR, como melhorar o ambiente de negócios e o relacionamento entre operadores e os marketplaces, como o iFood e o Rappi.

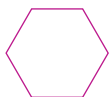
Cristiano deu o exemplo do que ocorreu entre franqueadoras, franqueados e as empresas de aquisição (maquininhas de crédito e débito). A estratégia foi trazê-las para dialogar e esse movimento de “cooperação” foi acelerado pelo aumento da concorrência no setor financeiro e as dificuldades da pandemia. “O que ocorre é que os marketplaces são praticamente um duopólio”, diz. “É necessário equilibrar essa relação entre eles e os restaurantes que muitas vezes pagam para trabalhar nesse modelo”, completou. O gestor da ANR vê na reforma tributária uma das possibilidades de equilibrar esse jogo. “Tratamos do assunto com as autoridades, praticamente toda semana”, afirmou.

As questões trabalhistas também entraram em debate, quando João Baptista, do Rei do Mate, perguntou a Alexandre Sampaio, da FBHA, sobre o fato de uma resolução do Ministério da Saúde ter incluído a COVID-19 como doença funcional. Sampaio afirmou que, de fato, em setembro a MS 2390, listou a COVID-19 entre as doenças relacionadas ao trabalho. Mas a resolução foi tornada sem efeito, pelo impacto que causaria nas relações trabalhistas em geral.

Só que no final do mesmo mês o Ministério reválidou a inclusão e ainda definiu novas condições e regras para as perícias médicas, que incluem a COVID-19. “Recomendo a máxima atenção à distribuição dos EPIs”, disse Sampaio. “Cada funcionário deve assinar recibo de entrega dos EPIs e receber os acréscimos necessários ao salário”, completou. Ele ainda ressaltou que outra coisa importantíssima é o respeito aos protocolos funcionais e de atendimento aos clientes.



Vice-presidente da ABF, Tom Moreira Leite, destacou a importância da prática associativa



João Baptista perguntou sobre a inclusão, pelo Ministério da Saúde, da COVID-19 como doença funcional

O Rio de Janeiro entrou na pauta quando Bruno Gorodicht, franqueador da Espetto Carioca, perguntou a Fernando Blower, do SINDIRIO, em que condições ele imaginava que a indústria de food service sairia da pandemia, no estado.

“Será uma recuperação muito lenta”, afirmou Blower. “O Estado já estava em crise social e econômica antes da COVID-19. A situação estava especialmente ruim para as micro e pequenas empresas”, concluiu.

A flexibilização por parte da prefeitura da capital, permitindo a abertura de restaurantes até a uma hora da manhã ajudou, mas, segundo o executivo, o consumo continua represado pela renda das famílias e pelo receio de frequentar lugares com muita gente.

Traduzindo em números, o representante do Sindicato disse que dos dez mil estabelecimentos cariocas, 20% já fecharam e esse número chegará a 30%, até o fim do ano. Mais de 17 mil empregos diretos deixaram de existir nesse período. “Isso é o tamanho de uma Volkswagen do Brasil”, afirmou.

Outro fator que impacta diretamente os negócios em todo o país, é o aumento de custos de insumos e matérias-primas. Para Blower já ocorreu uma infla-

ção de 3,14% no Rio e uma média de 6% no Brasil. A saída tem sido tentar aumentar as linhas de receitas, via canais digitais e delivery. “Tudo para tentar amenizar o aumento de custos que ocorreram também relacionados a protocolos de proteção de funcionários e consumidores”, afirmou. Uma pesquisa da Veja Rio confirmou que 96% dos restaurantes aumentaram os procedimentos de limpeza.

## AS REFORMAS PROMETIDAS

Sempre atentos ao custo no Brasil, os participantes do painel falaram sobre as prometidas reformas administrativa e tributária. Marcelo Rodrigues, da Francap, perguntou a Ricardo Bomeny, da BFFC, sobre os impactos positivos que essas mudanças podem trazer ao food service.

Bomeny citou a PEC 45, de autoria do deputado Aguinaldo Ribeiro, do PP da Paraíba, e a PEC 110, enviada pela União para o Senado.

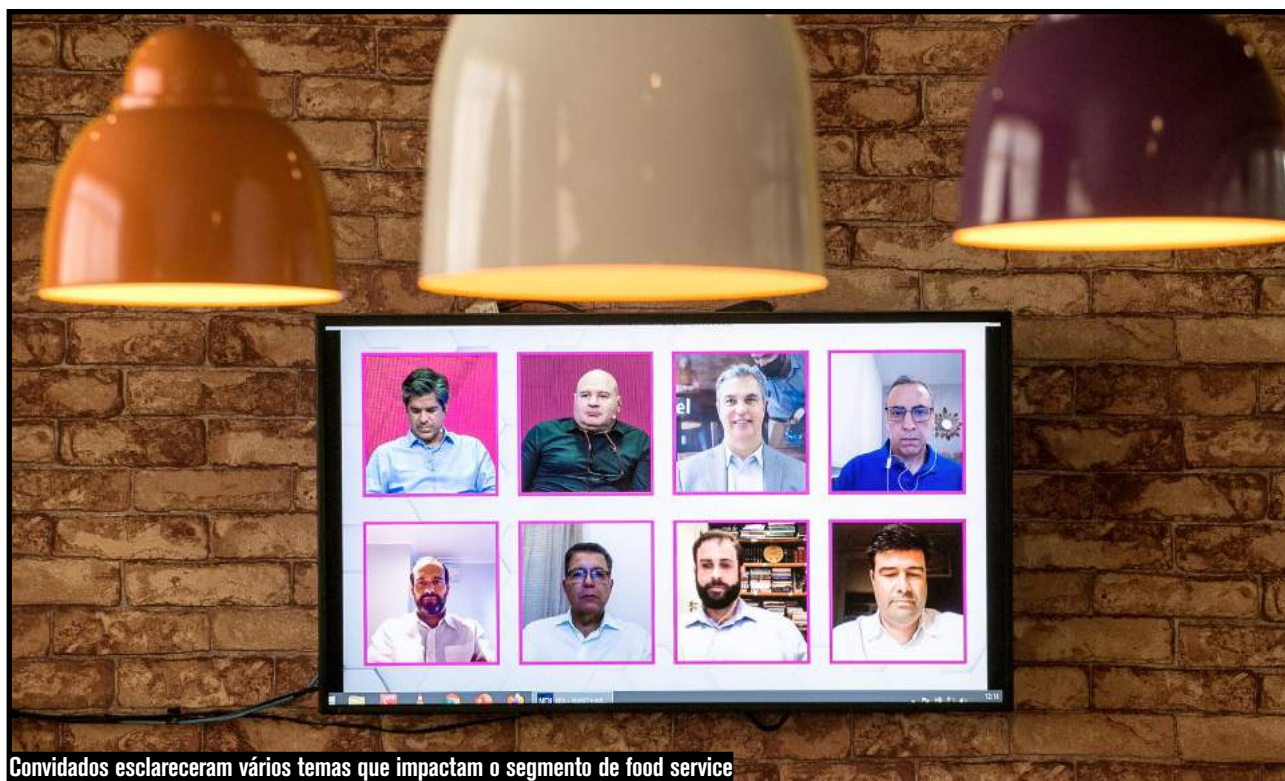
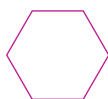
“A ideia é que as mudanças venham no sentido de cobrar o imposto na ponta do varejo e sem cumulatividade”, afirmou Bomeny. Ele ressaltou, contudo, que o impacto positivo para os franqueadores pode ser menor do que para outros perfis de negócios. Isso porque franqueadores faturam royalties e não aproveitam os créditos da comercialização de produtos.

Por ter essas características, o negócio de franquias tem como um dos maiores custos a mão de obra. Daí vem uma dúvida relacionada ao regime do Simples, pós-reforma tributária. “Como ficará o Simples, em relação à desoneração da folha de pagamento”, questionou Bomeny. “Se há a desoneração, as empresas que adotaram o Simples – grande maioria entre os franqueados – perderão uma parte de sua vantagem competitiva, pois já contam com essa desoneração”, explicou. “Vamos ver que nível de carga será apresentado pelas reformas em pauta”, disse. “Ninguém aguenta mais carga a essa altura”, frisou.

## MEIOS DE PAGAMENTOS

Meios de pagamentos mereceram especial atenção entre os debatedores. Fernando Ribeiro, franqueador do Grupo Sal e Brasa, perguntou a Solmucci, da Abrasel, como aumentar a competitividade diante da concentração dos meios de pagamentos nas mãos de poucos e grandes players.

O representante da Abrasel respondeu que já hou-



Convidados esclareceram vários temas que impactam o segmento de food service

ve uma evolução em relação ao assunto. Ele assinou que por dez anos apenas duas empresas, ligadas a bancos, tinham presença significativa no mercado. Houve muita abertura, apesar de ainda não ter chegado ao ideal, as taxas vêm caindo e a competição aumentando. Ele explicou que um fator a ser resolvido é a da taxa de intercâmbio (que vai para os bancos) e o fee das bandeiras. "Esses dois custos não estão sujeitos à concorrência", disse. Em parte, naturalmente, essas taxas deixarão de existir, com a criação de instrumentos como o PIX – uma nova forma de pagamentos instantâneos isentos de taxas para pessoas físicas. "Esse meio foi criado pelo Banco Central, a princípio para o débito e ele precisa ser estendido para o crédito", afirmou Solmucci.

Pegos sem estarem preparados para a realidade de uma pandemia, os operadores e franqueadores tiveram entre suas primeiras preocupações, o treinamento de seus quadros para o funcionamento, até a normalização. Leonardo Lamartine, do Grupo Bonaparte, perguntou a Abreu, da FBHA, como capacitar na maior velocidade possível e com o menor risco. Mesmo adepto da desoneração da folha de pagamento, o executivo se disse favorável à manutenção da contribuição sobre ela, para a manu-

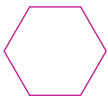
tenção do Sistema "S". "Entidades como Sebrae e Senac têm toda uma sistemática de qualificação do trabalho, inclusive no formato de EAD, gratuita para empresas, sobre os processos relacionados a pandemia", explicou. "Ficou comprovada a qualidade dessa formação, durante um cenário extremamente desafiador", completou.

Retomar as atividades, nos níveis pré-pandemia não será tarefa fácil. Nesse sentido Fernando Blower ressaltou as iniciativas que vêm sendo tomadas pelo grupo de debatedores do painel. As entidades em conjunto têm tentado atenuar o impacto sobre o setor, desde o primeiro momento, trazendo informação de qualidade para resolver as dúvidas jurídicas e sobre segurança alimentar.

Além disso, o grupo vem negociando, com o poder público, patamares mais razoáveis de distanciamento e horários de funcionamento.

Já na esfera laboral, as normas trabalhistas e convenções coletivas locais vêm sendo acompanhadas para que as flexibilizações ganhem um caráter mais longo e duração também durante o ano que vem.

Fornecedores e parceiros em geral têm sido convidados à mesa para negociarem condições mais favoráveis ao incremento do movimento e vendas.



*“Essa é uma crise com começo meio e fim. Quando todos tiverem acesso às vacinas a vida voltará ao normal. Já passou o pior semestre de todos os tempos. E o pior é ter que pensar que ainda teremos que ser mais resilientes”*

**Cristiano Melles.**

*“O espírito que tem que prevalecer é de colaboração e de entrega. Colocar o consumidor como o centro do negócio. O setor de food service deve ser mantido na sua dimensão e importância, até porque ele é um enorme ponto de sociabilização e conforto. Comer fora de casa precisa voltar a ser rotina”*

**Ely Mizrahi.**

### O que pensam, o que dizem...

*“É fundamental que as entidades do food service continuem unidas, lutando, por exemplo, junto à Comissão Mista da Reforma Tributária por uma alíquota única para o setor de alimentação. E dado que temos pouca compensação de tributos, os incidentes sobre a folha devem ser desonerados”*

**Alexandre Sampaio.**

*“Agora é o momento de olhar para frente com prudência. Deve-se manter as operações muito enxutas. A procura deve ter foco em novos formatos e soluções para recuperar as margens. Valorização da sustentabilidade, o artesanal, a visão da marca para a construção de um novo momento – especialmente atrelado ao online”*

**Fernando Blower.**

*“A Comissão de Food Service merece os parabéns. Aprendemos e tivemos vários insights. A importância da prática associativa e da atuação das entidades de classe transbordou o ambiente da ABF. Um sonho que se sonha só, é só um sonho. Um sonho que se sonha junto é realidade”*

**Tom Moreira Leite.**

*“Quando olhamos para trás, sinto muito orgulho. Quanto ganhamos até aqui de experiência pessoal, profissional, de vida - novas informações e conhecimentos. A pandemia tirou o mundo da zona de conforto e está promovendo um grande fast track de mudança de comportamento. Essa aceleração imposta vai produzir um mundo melhor e mais próximo. Queremos voltar à nossa vida normal, mas sem abrir mão de todo esse ganho”*

**Ricardo Bomeny.**





# CONGRESSO INTERNACIONAL DE FRANCHISING



Jae Ho Lee, diretor Internacional da ABF



Erick Krominsk anunciou os ganhadores do Prêmio Destaque de Internacionalização

# RECONHECIMENTO DO FRANCHISING BRASILEIRO PELO MUNDO

Congresso Internacional de Franquias apresenta os vencedores do Prêmio Destaque de Internacionalização

**A**s redes HNT Chicken, Coife Odonto e Maple Bear, na categoria geral, e Chilli Beans, pela categoria Estratégia e Consolidação, foram as ganhadoras do Prêmio Destaque de Internacionalização, uma iniciativa do Programa Franchising Brasil, mantido pela ABF em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil). "A expansão internacional é uma estratégia fundamental para as redes brasileiras, ainda mais importante neste período de crise causada pela pandemia do novo Coronavírus, e é muito importante e salutar que ano após ano temos constatado um número crescente de marcas operando no exterior," afirma André Friedheim, presidente da ABF.

O objetivo da premiação é reconhecer as redes que, por meio da participação em ações de promoção e capacitação do Programa, iniciaram ou consolidaram um consistente processo de internacionalização de suas marcas. O resultado foi divulgado no dia 8 de outubro, durante o Congresso Internacional de Franquias, na ABF

Franchising Week Digital. "A gente aprendeu muito com esse exercício de internacionalização da marca desde a primeira loja que abrimos em Lisboa, há 14 anos. Desde então estamos em 11 países. É uma honra ter ganho esse prêmio. A internacionalização é um processo de humanização e evolução de uma empresa porque você traz muitas informações para dentro de casa", diz Caito Maia, fundador da Chilli Beans.

Assim como Caito, Arno Krug Junior, CEO para a América Latina da rede educacional Maple Bear, defende que entender as barreiras de cada país é fundamental para o processo de internacionalização. "Começamos em 2017 com um estudo de mercado para entender o tamanho da oportunidade na América Latina. Em 2018, iniciamos a participação em feiras de educação e franquias promovidas no México, para entendermos a filosofia educacional local. Em 2019 definimos que deveríamos ter um time dedicado à expansão no país. É preciso ter consciência que a marca vai precisar, em média, de dois a três anos entre planejamento, estu-



Arno Krug Junior



Rodolfo Magalhães



Dany Levkovits

dos, reuniões e contatos para depois começar a expandir internacionalmente”, diz.

### OUSADIA E ALEGRIA

Dar ao povo chinês o sorriso brasileiro graças ao talento e competência de dentistas brasileiros. Esse foi o sonho que motivou Rodolfo Magalhães a abrir a primeira clínica odontológica brasileira na China. Com mais de 200 unidades no Brasil, a Coife Odonto é pioneira em clínicas odontológicas estrangeiras no país. Um processo que começou há cinco anos e que hoje atende cerca de 70% de clientes estrangeiros. “Iniciamos com um parceiro chinês, mas depois decidimos seguir sozinhos com investimento 100% brasileiro”, diz Rodolfo.

Já Dany Levkovits, da HNT Chicken, optou por uma parceria com um máster franqueado para prosseguir com o processo de internacionalização de sua rede de restaurantes nos Estados Unidos. “Com a ajuda da ABF e da APEX participamos de feiras na Colômbia, Argentina e nos Estados Unidos”, diz Dany que destaca outra vantagem da internacionalização: “com a vivência do dia a dia nos EUA antecipamos tendências de coisas que acontecem por lá nos cardápios das nossas 47 unidades no Brasil. Essa troca cultural nos ajuda a manter a operação à frente e atendida com o que acontece no mundo”.

### CERTIFICADO DE FRANQUIA INTERNACIONAL

Também no Congresso Internacional, realizado na ABF Franchising Week Digital, foram chanceladas a marcas na segunda edição do Certificado de Franquia Internacional, que reconhece as redes mais adiantadas no processo de internacionalização. Em 2020 foram contempladas 20 novas marcas em relação aos participantes da edição do ano passado, totalizando 52 redes. Devido à pandemia a entrega dos troféus está sendo feita pelos Correios, respeitando as regras de isolamento social.

São elas:

**CATEGORIA SÊNIOR**

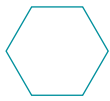
**CATEGORIA PLENO**

**CATEGORIA MEGA**

**CATEGORIA MASTER**

**Muito mais conteúdo**  
Por esse QRcode você baixa o e-book com os cases completos dos 14 finalistas da primeira edição do Prêmio Destaque de Internacionalização 2020





## A COMIDA NOS FAZ FAMOSOS

Um panorama do mercado norte-americano de alimentação fora do lar e o momento de internacionalizar

O Seminário Internacional da Franchising Week Digital contou com o painel “O franchising pelo mundo”. Dois expoentes do segmento norte-americano de alimentação participaram do debate, mediado por Marcelo Cherto, membro do Conselho da ABF e presidente do Grupo Cherto. Um deles foi James Walker, vice-presidente executivo da cadeia de fast food Nathan’s Famous. O outro, David Barr, ex-presidente da IFA, investidor e membro do conselho de várias redes de alimentação.

Barr contextualizou o cenário norte-americano com alguns dados: do total de franqueados do país, 40% operam restaurantes (50% são unidades de serviços). Entre as vinte maiores redes, 60% são de alimentação. Dos mais de três mil franqueadores, como acontece no Brasil, apenas uma ínfima parte consegue chegar ao status de grande porte. Lá, 4% ultrapassam as quinhentas lojas. E ainda 84% não chegam a ter cem operações.

Diante dos números, Barr concluiu que a grande maioria das cadeias de restaurantes dos Estados Unidos são imaturas para passarem por um processo de internacionalização, uma vez que ainda não estão sólidas sequer no próprio país.

Reforça essa percepção o fato de que quase a metade dos franqueados do Estados Unidos (46%) tem uma única operação. Outros 30% têm de 2 a 9 e cerca de 5% ultrapassam trezentas operações.

Mas é inegável que as cadeias de fast-food norte-americanas são pontas de lança para a entrada de redes de dezenas de outros países, em qualquer mercado que elas conquistem. Então como alcançam tanta visibilidade se tão poucas redes conseguem ultrapassar as fronteiras nacionais?

A resposta também está em números trazidos por Barr. No ecossistema das duzentas maiores redes americanas de restaurantes, 61% das unidades estão instaladas no país, enquanto significativos 39%



Jae Ho Lee, diretor Internacional da ABF, abriu o Congresso Internacional de Franchising

espalham-se pelo mundo. Quando se trata de plano de expansão, esse dado fica ainda mais emblemático. 80% delas respondem que crescerão 80% fora do país, nos próximos anos. Por fim, entre as top 10, todas, sem exceção, são maiores fora das fronteiras norte-americanas do que dentro dos Estados Unidos.

Mas o segredo de qualquer internacionalização não está apenas em querer e ter caixa para suportar ser novata no exterior. James Walker trouxe para o painel a experiência que tem tido na Nathan's Famous – uma rede originária de Nova Iorque, que conta com 225 operações, muitas delas no exterior.

Ele afirmou que o posicionamento claro, especialmente em tempos de pandemia, é absolutamente indispensável para o sucesso no estrangeiro. "A Nathan's, por exemplo, une conceitos de fast-food – qualidade, porções grandes e serviço rápido – com inovações nas áreas de higiene, saúde e segurança", explicou. "Tudo isso de forma a dar uma experiência memorável, deliciosa e instagramável", completa. Ele garante que, ao ter a experiência Nathan's, o consumidor sai entendendo que "a comida nos faz famosos".

Isso, na prática, segundo Walker, traduz-se em múltiplos formatos de operações, inclusive oferecendo comidas já embaladas em lojas próprias e de conveniência e a venda de serviços para outros restaurantes.

### A COVID-19 E SUAS BARREIRAS

Em 2020, não é possível discutir negócios sem falar de pandemia.

Para Barr, alguns meses passados do início da crise, o que diferenciou quem teve sucesso e sobreviveu e quem não atravessou a tormenta, foi a condição do caixa.

"Notei que as operações de casual dining e outras, muito dependentes do serviço em salões próprios, não se deram bem". Isso porque, segundo ele, essas unidades tiveram um decréscimo grande de faturamento e um incremento nos custos, por conta das novas rotinas de segurança de funcionários e clientes.

Mais do que apenas uma questão de caixa, Walker considerou que as empresas bem administradas em geral, antes da pandemia, se deram melhor durante a pandemia. "Elas sempre trabalharam com premissas



de segurança e sustentabilidade". Além disso, ele lembrou que a questão logística passou a ser fundamental para ampliar a capacidade de faturar servindo fora dos restaurantes. E isso dependeu muito da pré-existência de políticas de inovação e agilidade na implantação de novas tecnologias.

Cherto concordou. Para ele, a COVID-19 não mudou as direções macro dos negócios, mas afetou vertiginosamente a velocidade das mudanças. "Coisas que deveriam ocorrer em quatro anos tiveram que acontecer em semanas", disse.

### UM MOMENTO PARA OLHAR PARA OS FRANQUEADOS

"Tivemos que parar e olhar para as necessidades dos franqueados e nos perguntarmos do que eles precisavam", explicou Barr. "E a resposta foi claríssima: especialmente treinamento", completou. Para o executivo, pode-se transmitir know-how, mas não skills (habilidades em inglês). E franchising é baseado em skills. "De uma hora para outra, tivemos que ajudá-los a treinarem seus colaboradores em assuntos que nunca tínhamos feito antes", afirmou.

Ao mesmo tempo em que as necessidades de comunicação ficaram mais intensas, segundo Walker, as pessoas tiveram que aprender a ter contato basicamente virtual. "Aprendemos que muito pode ser feito virtualmente, se forem ações concretas. A confiança vem de ações, não interessa se elas são virtuais ou físicas", disse.

Segundo o executivo da Nathan's, os advogados não gostam da palavra partnership (sociedade), mas nesse momento, tudo está ligado a partnership e comunicação. Uma vez que não há fluxo de informações de qualidade dos governos e autoridades de saúde, o que eles esperam dos franqueadores é informações sobre o que fazer e no que prestar atenção. "E considero isso partnership e não relationship" (sociedade e não relacionamento), afirmou.



O mestre de cerimônia Erick Krominsk durante o Congresso Internacional de Franchising

#### Destaque

*"O consumidor diz: eu não fico seguro saindo de casa, mas continuo com necessidade e vontade de consumir produtos e serviços. Então, o que precisamos é achar as maneiras de atendê-lo"*

**James Walker.**

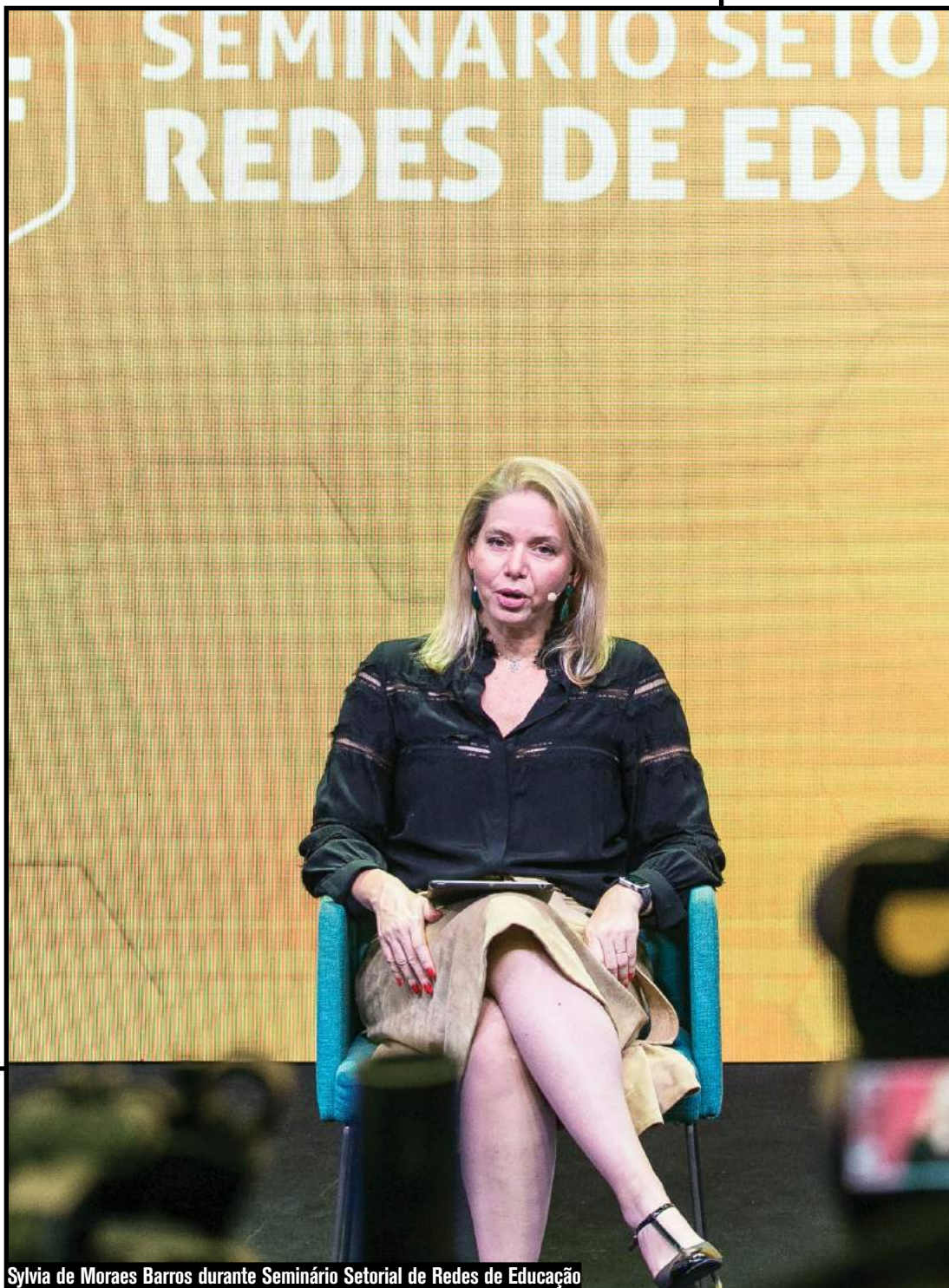
*"Tenho fé que, inclusive pelas dificuldades que estamos passando, todos criamos responsabilidades pela educação e segurança de colaboradores e clientes"*

**David Barr.**

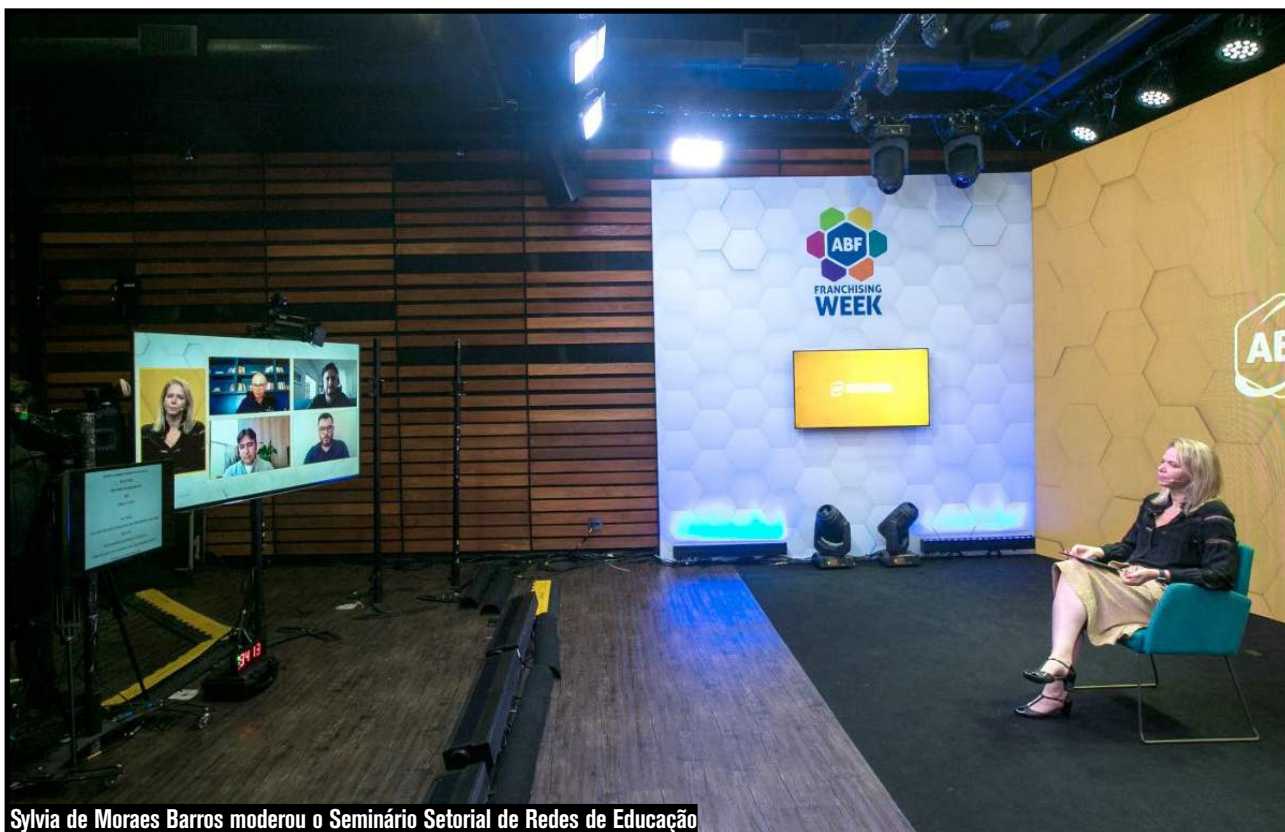
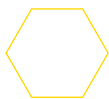




# SEMINÁRIO SETORIAL DE REDES DE EDUCAÇÃO



Sylvia de Moraes Barros durante Seminário Setorial de Redes de Educação



Sylvia de Moraes Barros moderou o Seminário Setorial de Redes de Educação

## MAIS EDUCAÇÃO, POR FAVOR!

As escolas fecharam, mas a educação não parou. As salas de aulas invadiram as casas. A pandemia aproximou pais e filhos, revelou deficiências, virtudes e deu à educação ainda mais peso na formação profissional. Apesar das dificuldades, 2020 é um ano transformador para o segmento

**A** experiência vivida por Decio Pecin, sócio-presidente da rede de idiomas CNA e presidente da Comissão de Ética da ABF, Julio Segala, diretor de Marketing e Expansão no Kumon, André Belz, sócio-fundador da Rockfeller Language Center, trouxe um tom otimista ao Seminário Setorial de Educação, apresentado por Sylvia de Moraes Barros, CEO da The Kids Club Brasil e coordenadora da Comissão de Educação da ABF. "A educação pas-

sou a ser prioridade e, com as aulas on-line, conseguimos ensinar novas habilidades, além do conteúdo didático", diz Sylvia.

Habilidades que, segundo Julio Segala, serão essenciais ao profissional do futuro. "A pandemia trouxe, de forma forçada e acelerada, o que era previsto para acontecer em 2025, 2030. Com o home office incorporado à rotina das empresas, o mercado vai exigir profissionais com autogestão, autono-



mia, disciplinados e que busquem conhecimento”. Na sua visão, as pessoas terão que se reinventar frequentemente e rapidamente, pois cada vez mais o conhecimento terá data de validade menor. Pouco ou nada do que se sabe hoje passará de geração para geração.

A formação desse profissional, para Julio, começa agora, com a experiência que as crianças estão tendo com o ensino remoto. “A pandemia vai deixar uma grande herança. As famílias estão reunidas em torno da educação. Pais e filhos interagem mais, o que traz mais segurança para as crianças e, conseqüentemente, desenvolvimento emocional. Essa é uma das habilidades comportamentais que as crianças vão transmitir em suas relações quando forem adultas”, completa Julio.

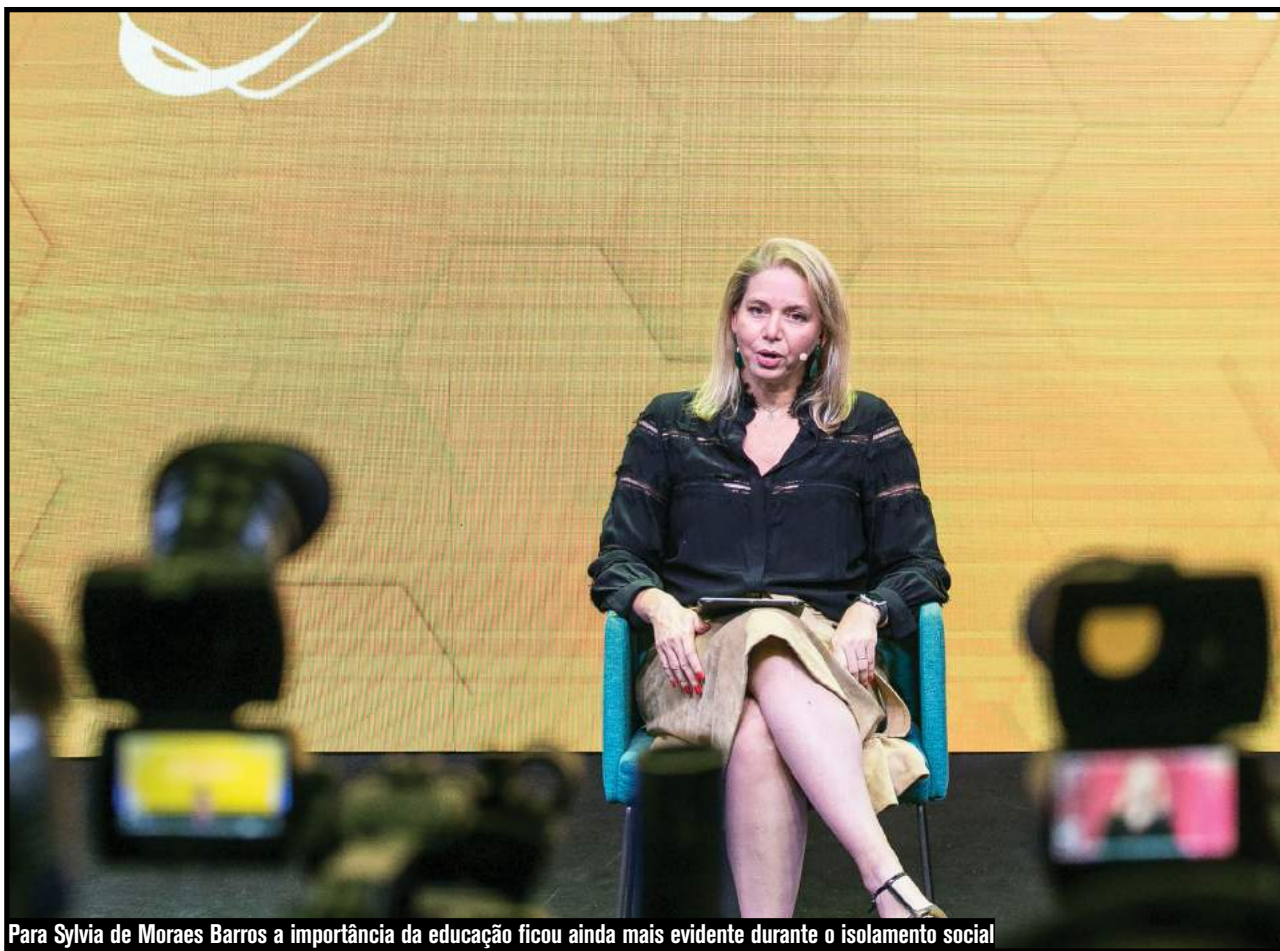
Diante disso veio à luz também uma preocupação. Uma boa parte dos estudantes não estão prontos para buscar informações. Não têm o hábito da lei-

tura. “Ficou evidente para os pais as dificuldades de seus filhos no aprendizado e os esforços que professores e profissionais do ensino dedicam nas aulas presenciais”, afirma Sylvia. Situação que, para ela, valoriza ainda mais o papel da escola.

### **EDUCAÇÃO EM ALTA. E FRANQUIAS TAMBÉM.**

Matrículas fechadas, mensalidades atrasadas, faturamento em baixa. Como em vários segmentos, a educação sofre com os impactos econômicos provocados pela crise sanitária. Mas todos os participantes mostraram, com base em experiências próprias, que 2020 promete ser um sucesso do ponto de vista de evolução nos negócios.

“Aprendemos com o choque”, diz Decio Pecin. “Experimentamos uma transformação absurda nos negócios. Nove em cada 10 escolas migraram para o online, o que deu oportunidade aos franqueados continuarem a operação. Se não tivéssemos êxito nessa



Para Sylvia de Moraes Barros a importância da educação ficou ainda mais evidente durante o isolamento social

transição as dificuldades seriam ainda maiores”.

Por outro lado, os negócios estão crescendo, mesmo em tempos de COVID-19. “Com juros baixos e fechamento de vagas de trabalho, o empreendedorismo passou a ser visto de forma mais aberta. A franquia sempre foi interpretada como uma oportunidade em tempos de crise, mas nunca como neste ano. Já geramos mais vendas de franquias do que no ano passado. Teremos novas e melhores escolas do que antes da pandemia”.

André compartilha da opinião que 2020 é um bom ano para a expansão, principalmente para as redes de franquias. “Temos a oportunidade de colocar em prática, mais do que nunca, nosso discurso de que o sistema de franchising é um modelo seguro. As franquias suportam melhor momentos de crise e o setor de educação se destaca porque menos unidades fecham e levam menos tempo para se consolidarem”, diz

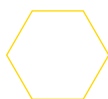
Essa percepção tem interessado, segundo André,

pessoas cada vez mais preparadas a abrirem uma franquia. “O franchising tem esse reconhecimento. Chegam pessoas cada vez mais qualificadas como candidatas.

### **FUTURO? QUANDO É O FUTURO?**

Se tem uma lição que a pandemia deixou a todos é que o futuro é algo muito, mas muito incerto. Muito mais do que todos poderiam imaginar. Então como se planejar para 2021... 2022... 2023... ou para o fim deste ano?

“Estamos fechando o orçamento de 2021 sem saber ao certo como vamos estar em janeiro ou fevereiro, que é nosso principal período de captação de alunos novos. Nosso poder de enxergar o logo ali na frente está reduzido pelas mudanças constantes. O que vai ser o futuro? Não sei, pois ele pode estar muito mais próximo do que imaginamos”, diz Decio.



### Outros insights dados pelos participantes:

*“Teremos cenários de negócios menos engessados e mais flexíveis. Devemos nos perguntar o tempo todo quem é o nosso público e o que ele quer. Tem público infantil, da terceira idade, aquele que quer aula presencial e não se importa de se deslocar, o que prefere aula online. Precisamos respeitar o dinheiro e o tempo das pessoas”*

**André Belz.**

*“As franqueadoras se reinventaram. Criaram produtos, modelos de negócios e ofereceram novas oportunidades aos franqueados. Uma reinvenção enorme com a quebra de paradigmas graças a tecnologia, que derrubou muros operacionais e mentais”*

**André Belz.**

*“O futuro vai depender mais do quanto estaremos abertos à inovação para mudar formatos de negócios que até agora deram certo e, principalmente, para derrubar barreiras que achávamos que precisavam ser mantidas e que foram atropeladas pela pandemia. Achávamos que a educação à distância não funcionava e fomos obrigados a transformar nossos negócios em educação à distância. Começamos a perceber uma maior presença dos alunos, notas melhores e um aprendizado de verdade num formato que não acreditávamos”*

**Decio Pecín.**

*“O distanciamento social aproximou mais as redes. Algumas marcas estão tendo mais reuniões e com mais participação de franqueados do que antes da pandemia graças à tecnologia”*

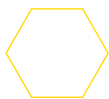
**Sylvia de Moraes Barros.**

*“Educação e franchising é uma combinação muito interessante. O bem mais nobre que é formar as pessoas caminhando junto com o trabalho em rede”*

**Julio Segala.**

*“O online deu acesso e mudou a forma de consumir educação. O interesse cresceu e a possibilidade de desenvolvimento das pessoas também”*

**Julio Segala.**



# USAR TECNOLOGIA OU SER DIGITAL? EIS A QUESTÃO

Especialmente quando se trata de educação, nada substitui o convívio e a troca presencial. Isso não quer dizer que o digital terá história curta no segmento

O mundo assistiu, estarecido, à imposição de que todas as crianças interrompessem as atividades cotidianas, da noite para o dia. Uma machadada na rotina, trazida pela pandemia da COVID 19, obrigou a interrupção das aulas em todo o mundo. Era um apagão tanto no sentido pedagógico, quanto no que diz respeito aos negócios de quem opera escolas, cursos, palestras e atividades complementares e extra-curriculares.

O desafio estava posto. As escolas e cursos, enquanto negócios foram postos à prova. Segundo Sylvia Barros, CEO da rede de ensino The Kids Club, que mediu o painel "Impactos da Transformação Digital na Educação", durante a ABF Franchising Week Digital, a alternativa estava, exatamente nas novas tecnologias.

Junto a Leonardo Paixão, fundador da Influx English School, Rogério Gabriel, diretor ABF Regional Interior de São Paulo e presidente da MoveEdu (Prepara Cursos, Microlins, SOS, People, Ensina Mais Turma da Mônica, English Talk e Pingu's English), Bruno Gagliardi, CEO do

Centro Britânico, e Rodrigo de Godoy, diretor de educação digital do UOL EdTech, discutiram as saídas para as redes de educação, via novas tecnologias.

Rogério, da MoveEdu, disse ter iniciado um mergulho de dois anos no mundo digital, antes da pandemia, por ter enxergado que o caminho iria inevitavelmente nessa direção. Era questão de colocar a mudança de mindset como parte do planejamento estratégico corporativo e não apenas como uma nova cultura organizacional. Para ele, a transformação digital não é tecnologia - usa tecnologia. Mas isso tem que ocorrer com cliente satisfeito, no centro da estratégia. Deve ocorrer a digitalização de processos, acompanhada de perseguição paranoica pela satisfação do cliente", diz.

Ele recomendou, ainda que as empresas do segmento tenham uma cultura menos hierárquica, com colaboradores empoderados e medição de indicadores a todos os momentos. "Tudo isso montado a quatro mãos - alunos e escolas juntos - e baseado em dados e não em tentativas e erros", completa.

A estratégia de uma rede menor como o Centro Britânico não tem sido diferente na essência, mas em alguns detalhes. “Muitas tendências aparecem e a gente fala: não posso ficar de fora”, afirmou Bruno Gagliardi. “Não adianta nada você ter uma estrutura toda analógica e tentar ter uma cara de digital”, explicou. A mudança não pode ser só cosmética. “Quem nunca ouviu que tudo seria feito no tablet – e hoje usamos o tablet apenas para folhear o material, exatamente como em um livro físico”.

O CEO do Centro Britânico concordou com Rogério, quando afirmou que o movimento tem que ser cultural e focado no aluno. Quanto mais rápido for disseminada a cultura digital na empresa, mais rápida é a efetivação da transformação. O contraponto, segundo Gagliardi, foi o que ocorreu no Centro Britânico: “ficamos muito mais próximos do aluno – antes, o contato com ele era, fundamentalmente, do franqueado”.

De certa forma, a confiança do pai no professor, que é difícil digitalizar, teve que ser mediada digitalmente pela franqueadora e isso em grande velocidade. “Tivemos que andar dez anos em seis meses. Isso exige cuidados. Não se trata apenas de compra de tecnologia ou simples mudança de posicionamento”, garantiu.

Para Leonardo Paixão, da Influx, uma das maiores dificuldades é conseguir quebrar o paradigma de que o ensino online tem menos qualidade que o presencial e deve, portanto, ser mais barato. “Como franqueadores temos o dever de quebrar esse ciclo que contamina o mercado”, afirmou. “Nós fomos muito humildes em dizer que não estávamos preparados para esse salto e criamos cursos híbridos – o aluno pode ver as aulas quantas vezes quiser, em casa, e veem às aulas marcadas. Tem sido bom para todos – alunos, franqueados e para nós”, disse. “Ensinar não quer dizer necessariamente o aluno aprender. Em meio a essa transição do analógico para o digital, isso pode criar feridas no mercado”, concluiu.

Se a tecnologia tem sido vista como bem e mal ao mesmo tempo, Rodrigo de Godoy, do UOL EdTech, afirmou que “se 2020 não tivesse as ferramentas tecnológicas para manter uma vida minimamente próxima, estaríamos em uma situação muito mais precária”. “Esse não é um momento de distanciamento social – físico talvez – mas a interação até aumentou, e não foi diferente na educação”, completou.

Foi consensual no debate o fato de que não se está trocando analógico por digital. Os dois processos estão

se somando. “A discussão separada do contexto sobre a efetividade do digital acaba sendo inócua”, disse Godoy. “Foram justamente as tecnologias que amplificaram os níveis de interação que temos”.

Na educação, as peculiaridades estão sempre presentes. Foi isso que Rodrigo fez questão de deixar claro. Para ele, tudo depende do perfil e da fase do aluno. Na idade de alfabetização, por exemplo, a interação é fundamental para o desenvolvimento das habilidades sociais. Mas quando se pensa em um adolescente ou jovem adulto, as interações com fins educacionais podem ser colocadas em ferramentas digitais, até porque a principal forma de interação desse público é digital.

Conceitualmente, para Gagliardi, do Centro Britânico, há diferença entre digital e digitalizado. “De cara, digitalizamos o processo - reproduzimos o presencial à distância, mas isso não é suficiente”, afirmou. Segundo ele, é como as lojas que criam e-commerce e se consideram empresas digitais. A verdadeira experiência digital de um consumidor seria, para ele, a plataforma da loja escanear o corpo do cliente e propor roupas customizadas, de forma melhor que uma alfaiataria”, afirmou. “Não se trata mais de oferecer apenas cores e tamanhos”, completou.

A conclusão é que a tecnologia tem que mostrar a que veio, independentemente se a empresa nasceu analógica ou já digital. Aliás, Rogério da MoveEdu apontou vantagens e desvantagens em ser analógico e ter que migrar para o digital, de forma acelerada. Se por um lado as startups têm pouco legado para transformar e já nascerem com o mindset digital, as empresas convencionais podem usar os aprendizados do passado, além da estrutura e capacidade de investimento para fazer uma travessia com menos possibilidades de erros. “Nossa geração está com a oportunidade de visitar o futuro e não podemos descurar disso lembrando da importância do educador, do professor, seja a aula como for”, afirmou.

Tanto em umas como em outras, para Rodrigo, do UOL EdTech, o caminho é estar atento ao entorno, às novas tecnologias, mas estar pronto a deixar preconceitos de lado. “O digital não é passageiro”, disse. “Não adianta esperar por um momento em que as coisas voltarão a ser como eram – esse momento de ‘rebobinar a fita’ não vai existir”. Leonardo, da Influx completou: “Como dizia Millôr Fernandes, se você não tem dúvidas é porque está mal informado”.



# CONGRESSO DE FRANQUEADOS



Sidnei Amendoeira, diretor Institucional da ABF, durante transmissão do Congresso de Franqueados



## FRANQUEADOS MOSTRAM O "CAMINHO DAS PEDRAS"

Construir uma franquia de sucesso em tempo de pandemia é desafiador. Mas o Congresso de Franqueados trouxe a experiência de quem está conseguindo atingir esse objetivo na prática

**F**inanças, Gestão e Gente, Mundo Digital. O Congresso de Franqueados, conduzido por Alberto Oyama, diretor de Franqueados da ABF, L'Occitane Au Brésil, Açai Concept e da Estetic 360, e Glauber Gentil, coordenador da Comissão de Franqueados da ABF e da Gentil Negócios, realizado no último dia da ABF Franchising Week Digital, construiu, com esses três pilares, um verdadeiro Manual de Sobrevivência no pós-pandemia.

A primeira parte, moderada por Sidnei Amendoeira, diretor institucional da ABF e da MMA LAW, contou com a participação de Daniel Lasse, Grupo Lasse's, Fabiano Lot, Spoleto, Mania de Churrasco e Domino's Pizza, Felipe Buranello, da Maria Brasileira, e Rodrigo Gobbo, Grupo Natureza.

Daniel apresentou dois cenários no pós-pandemia. O das oportunidades, para as empresas que estão com o caixa protegido, e o das ações, para as que estão com dificuldades financeiras.

### COLOCANDO A CASA EM ORDEM

Para os franqueados que não conseguiram proteger o caixa para enfrentar a crise sanitária, Daniel cita a necessidade da tomada de ações para reverter a situação e lista algumas delas:

1. **É preciso envolver a franqueadora.** O ambiente do franchising é de cumplicidade. Não faz sentido, segundo ele, tomar decisões sem esse envolvimento;
2. **Revisar todo o processo com foco em eficiência e tecnologia.** Olhar para dentro do negócio e verificar o que se faz e o que se pode fazer melhor. "Reveja os processos porque nem sempre o que deu certo até agora vai dar certo sempre", diz;
3. **Rever a questão tributária.** Verifique se a empresa está enquadrada no melhor regime tributário e se existe a possibilidade de reembolso de tributos pagos a mais no passado;



4. Analisar os processos logísticos com a visão de uma operação multicanal, pensando sempre do ponto de vista do cliente;
5. Cuidar do canal digital. Não veja a internet como concorrente do seu negócio, mas um potencializador. Verifique como está a comunicação, seja por WhatsApp ou e-commerce e a organização do time de vendas;
6. Lembre-se: não existe “mais vendas”, mas sim atender a necessidade do cliente. Não existe mais “aumentar o tíquete médio”, mas atender mais e mais a satisfação do cliente;
7. Rever o quadro de funcionários adequando-o à receita;
8. Analisar as despesas não operacionais como financiamentos, tarifas e prazos de pagamentos. “Olhe com atenção a distribuição de lucros que, às vezes, nem existem”.

Para Daniel o franqueado com duas ou três unidades deve repensar até mesmo a necessidade de contratar pessoas para funções chaves. “De acordo com a rentabilidade da operação o próprio franqueado deve assumir essas funções. A estrutura precisa, invariavelmente, estar adequada ao resultado da operação”, afirma.

### SEMPRE ALERTA

“Impossível trabalhar sem planejamento”, afirma Daniel. Mais que isso, é necessário, segundo ele, comparar o planejado com o que foi cumprido. “Verifique como está projetada a receita para o semestre seguinte ou para o próximo ano. Com um fluxo de caixa controlado é possível entender sua meta por dia, hora ou turno. Quando se consegue enxergar o momento futuro é possível tomar decisões melhores”.

### UM MAR DE OPORTUNIDADES

Para os franqueados que estão saudáveis financeiramente Daniel destaca a quantidade de oportunidades que são geradas em tempos de crise. Um ótimo momento para empreendedores crescerem, seja em novas unidades físicas ou digitais. Ele cita três situações que devem ser analisadas:

1. O redimensionamento dos canais de venda a partir do comportamento do cliente. Pensar como a rede irá se manter e investir em novos pontos de venda com um estudo rigoroso da localização;
2. Diversificação dos canais com a utilização de plataformas;
3. Soma de ativos por meio de fusões e aquisições. “Isso vale para empresas do mesmo segmento ou incorporação de outras marcas, gerando a diminuição dos custos de retaguarda e gestão”, afirma Daniel.

### PEQUENO, MAS FORTE

Mesmo pequeno, é possível se proteger com liquidez de caixa para enfrentar os desafios da pandemia, segundo o multfranqueado Rodrigo Gobbo. “Sendo pequeno o franqueado tem a oportunidade de manter a gestão do negócio nas mãos ao desempenhar vários papéis, mas para isso, ele tem que ser proativo”, diz. Ele ainda dá 4 passos para atingir esse objetivo:

1. Nunca misture pessoa física com jurídica. Por incrível que pareça muitos franqueados continuam confundindo finanças pessoais com as da franquia, o que traz muita fragilidade aos negócios;
2. Resista à tentação de imobilizar. Com os negócios crescendo é comum o franqueado querer comprar um carro, uma casa, mas será que é o momento? Pense primeiro em criar escala com um crescimento consistente;
3. Não tire dinheiro da empresa para fins que não sejam os operacionais;
4. Fique atento ao ciclo financeiro da franquia como prazos de recebimentos e pagamentos para ter um fluxo de caixa saudável.

“Estamos todos no mesmo oceano, mas em barcos diferentes. Essas ações fazem com que pequenos e grandes consigam ter liquidez, facilitando a relação com parceiros financeiros. O caixa sempre teve papel relevante, mas agora precisamos realmente aprender a lição para enfrentarmos a crise de frente”, afirma Rodrigo.



Austeridade também é a dica de Felipe Buranello, da rede de franquias Maria Brasileira, para garantir a saúde financeira. Além de eliminar todas as despesas supostamente supérfluas ele recomenda: "nunca ignore os pequenos custos da operação. Eles parecem irrelevantes, mas quando multiplicamos pelos 12 meses do ano temos a noção real do impacto que causam", diz.

E quando ele cita os pequenos gastos é para levar em consideração tudo, tudo mesmo. Desligar computadores sem uso, eliminar impressões desnecessárias, trocar descartáveis por copos ou xícaras, substituir as contas bancárias tradicionais por contas digitais, que têm melhores taxas, e utilizar a maior riqueza de uma franquia. "Converse com os seus colaboradores. Peça sugestão a eles. Virão várias boas ideias porque eles conseguem enxergar pontos da operação que o gestor não consegue ver".

Felipe fala com a autoridade de quem consegue crescer mesmo em tempos difíceis. Ao começar o ano o planejado era fechar 2020 com 300 unidades, meta conquistada já no começo de agosto. "Aumentamos o investimento em expansão para compensar a queda dos royalties devido à crise", explica.

Aumento de faturamento e cortar despesas são duas das três formas que Felipe tem para sair da crise. A terceira, segundo ele, é fazer as duas anteriores ao mesmo tempo. "Não é uma coisa ou outra".

## APRENDIZADO

Nunca a expressão com menos se faz mais fez tanto sentido quanto agora para Fabiano Lot, franqueado das marcas Spoleto, Mania de Churrasco e Domino's Pizza. "Discutimos centavos. Olhamos a DRE com uma lupa, linha por linha", diz ao definir a necessidade da redução de custos como o maior aprendizado diante de tudo que está acontecendo.

Em tempos de queda no faturamento, buscar caminhos como mídias sociais e plataformas para se relacionar e fidelizar clientes é fundamental, mas não é tudo para Fabiano. "Desmanchamos nosso modelo de gestão e criamos outro na emergência da pandemia. Acredito que essa nova forma de trabalho ficará mesmo depois de passada a crise, simplesmente porque está dando bons resultados. Negociamos com a franqueadora e fornecedores. Olhamos os números de cada loja porque cada uma tem a sua realidade. O mundo mudou e os negócios também mudaram".

## SEM GESTÃO E GENTE NÃO TEM NEGÓCIO

O segundo painel do Congresso de Franqueados foi conduzido por Fabiana Estrela, diretora de Capacitação da ABF, Caverna do Dino e Barriga Verde, com a participação de Renata Rouchou, coordenadora da Comissão de Shopping Center e Pontos Comerciais da ABF e Casa Bauducco, e Cristy Martins, da The Body Shop. Gestão e Gente foi o tema abordado e trouxe bons insights para a condução dos negócios.



Fabiana Estrela



Renata Rouchou



Cristy Martins



### Boas práticas

*“Com a pandemia ficamos ainda mais humanos e cresceu a necessidade de colocarmos as pessoas no centro das atenções, sejam elas clientes, fornecedores, colaboradores e sociedade. A austeridade financeira também é necessária, não só do ponto de vista da redução de custos, mas também da maneira como as pessoas estão consumindo, com tendências de reuso, escambo, troca, desapego.*

*Essas novas formas vão exigir ainda mais austeridade financeira. Adaptar-se a essas novas habilidades comportamentais é obrigatório. No varejo ou não o franqueado tem que ser engajado e conhecedor de tecnologia”*

**Cristy Martins.**

*“Boas práticas passam, invariavelmente, pela atenção com os pagamentos futuros e pela gestão integrada dos canais on e off line. Já na gestão de vendas, mais do que nunca, é importante que todos da empresa se transformem em vendedores, pois todos fazem parte do mesmo propósito. Todos são cocriadores de soluções mútuas e interligados”*

**Renata Rouchou.**

### Humanização

*“Nossa rotina mudou completamente.*

*Dormimos no pré-pandemia gerindo lojas físicas e acordamos na pandemia com negócios virtuais. Ao reabrirmos as lojas as vendedoras passaram a vender pelo WhatsApp, se transformaram em blogueiras, influenciadoras, produtoras de conteúdo. A operação não vive mais só com venda física. Isso exige um perfil de vendedoras completamente diferente do que era antes. Algumas vão se adequar, outras não. Isso vale para os operadores também. O negócio mudou muito, com novos horizontes, limites, desafios e rotinas e pedem novas habilidades dos gestores”*

**Cristy Martins.**

*“Os franqueados menores, principalmente os que têm apenas uma unidade, precisam de mais suporte da rede. Os franqueadores precisam primeiro aprender a ouvir para identificar as dores do franqueado para, em seguida, fazer o papel de coaching. Depois, devem ajudar no relacionamento do franqueado com seus locadores, fornecedores e dar apoio financeiro e de treinamento. Todo mundo, quando a pandemia começou, não tinha resposta para nada, mas essas iniciativas são o grande suporte que uma franqueadora pode dar ao franqueado”*

**Renata Rouchou.**



### Franchising

*“Por trás de uma boa equipe de vendas tem sempre uma boa gestão, com indicadores claros da operação e sobre o cliente para que as pessoas façam um bom trabalho de relacionamento. No sistema de franquias temos a vantagem de não estarmos sós. Nos beneficiamos com os exemplos que a franqueadora dá. Recebemos treinamento, supervisão, boas práticas, dicas de como agir, novas ferramentas. Tem o contraponto de termos de seguir regras, mas são essas mesmas regras que nos fazem ser o que somos hoje”*

*Cristy Martins.*

*“O sistema de franquias, por si só, já é diferente do varejo tradicional por ter um tom colaborativo na sua essência. Franquia é negociação, depende do envolvimento do franqueado e de como ele repassa esse envolvimento para a sua equipe. Trabalhar em rede é como ter uma vela nas mãos que você passa para o outro e assim sucessivamente, sem deixá-la se apagar”*

*Renata Rouchou.*

### Pós-pandemia

*“Acredito que vamos tirar o melhor do que estamos vivendo hoje. Estão nascendo uma série de oportunidades. Antes, não tínhamos autorização da rede para criar um perfil da loja no Instagram ou vender via marketplace. Hoje temos. A grande lição que ficará é que precisamos ser flexíveis, ágeis e adaptáveis, reforçando o relacionamento franqueado franqueador”*

*Cristy Martins.*

*“Vamos fazer uma reflexão sobre nosso próprio perfil. O futuro vai exigir mais habilidades que antes. ‘Será que consigo mudar, evoluir, conhecer meus pontos fortes e buscar pessoas que complementem minhas deficiências?’. Aconselho a fazer a análise financeira dos próximos doze meses considerando três cenários: o de crise, uma segunda onda da pandemia e vendas baixas. Também considero importante o franqueado participar de atividades que não sejam exclusivamente do franqueador. Vamos viver um dia de cada vez, tirando a ansiedade sobre o futuro e sem querer respostas do dia para a noite. Elas virão com o tempo”*

*Renata Rouchou.*



## TANTO NO PESSOAL COMO NO PROFISSIONAL

**A franqueada Sedy Moraes, da rede de escolas de Idiomas CNA, trouxe sua experiência com seus colaboradores em tempos de pandemia:**

“Disponibilizamos atendimento psicológico, online, a todos os nossos colaboradores. Recebemos feedbacks muito positivos desse movimento. Estreitamos nosso relacionamento com reuniões mais frequentes. Embora mais impessoais, nos aproxima dos colaboradores, o que aumenta o engajamento, facilita o planejamento e torna a liderança compartilhada mais efetiva.

Oferecemos cursos de diversos assuntos, além de capacitação. Um deles, do qual me orgulho, é sobre educação financeira. Muitos dos nossos colabores, assim como boa parte da população brasileira, não têm acesso à educação financeira. Ensiná-los como poupar de maneira assertiva, ou até mesmo, como usar as funções básicas da HP12c, me dá um prazer enorme. Ajudá-los a não serem mais enganados, com parcelamentos e juros abusivos, já tem rendido bons frutos.

Alguns já foram revisar seus contratos de aluguel, outros, o parcelamento de automóveis...

A ideia inicial era ensinar como investir as economias para se protegerem da inflação. Me deparei com um grupo que, se quer, tinha tido contato com as várias formas de correção monetária. Adequiei as aulas e o resultado tem sido muito animador. Dos 80 colaboradores, cerca de 20 têm participado.

Independentemente do tamanho ou segmento da franquia, essas aulas ajudam os colaboradores em suas finanças pessoais e também os conscientizam sobre os números da operação.

Eles se sentem importantes, afinal, o franqueado, em meio à uma agenda cheia, separou um período para ajudá-los. Já recebi mensagens de carinho e gratidão”.



## FRANQUEADOS DE UM NOVO MUNDO

Quatro multfranqueados encontraram-se na Franchising Week Digital para discutir os desafios impostos pela pandemia, o fechamento dos pontos físicos e o incremento das vendas online: Daniel Gentil, da Gentil Negócios, Mauro Nomura, da Adidas, Arezzo, Shultz e Saltô, Sandro Alves, da Depyl Action, e Ana Paula Petrere, da Não + Pelo.

Daniel, responsável pela inovação no Grupo Gentil, que conta com 90 operações e mais de trinta mil revendedores porta-a-porta, mostrou como foram estabelecidos processos de resolução de problemas originados na pandemia – operações fechadas, faturamento em queda, consumidores em casa e tempo curto para tomar providências.

Ele explicou que o Grupo já tinha um processo estabelecido por trás de cada decisão tomada. E isso se intensificou. E essa metodologia é dividida em fases. Primeiro decide-se qual indicador se deseja impactar e a melhor forma de testar. Em seguida, define-se qual tecnologia será utilizada para o teste. “Nesses momentos, tempo e dinheiro sempre são escassos”, disse.

A próxima etapa é o teste da solução encontrada, dentro de casa, em um universo pequeno – de uma ou poucas lojas. Verifica-se se o processo testado tem que ser corrigido, refeito, ganhar escala ou ser definitivamente abandonado. “O melhor é sempre testar de forma controlada”, afirmou Gentil.

Em cada uma dessas inovações, a Gentil utiliza-se de colaboradores internos, freelances e software houses terceirizadas. Isso proporciona velocidade para encontrar soluções prontas, ao mesmo tempo em que não se perde a oportunidade de ter ferramentas próprias.

Via esse modelo de inovação, a empresa conseguiu implantar alguns serviços que agregaram valor e contornaram parte dos efeitos da crise. Entre elas, o delivery após pedidos por WhatsApp, o Drive Thru para entrega de produtos do O Boticário – que, segundo o executivo, tem mais pegada de marketing do que resultado – e o e-commerce.

Sobre o e-commerce, aliás, Gentil fala de características regionais que comprovam a necessidade de testes em cada caso. Na Região Nordeste, onde o Grupo atua, as entregas demoram de uma semana a dez dias. O Grupo estruturou a logística para entre-



gar em até dois dias, em qualquer parte da região.

“Para isso, a maior dificuldade foi ajustar a cadeia de suprimentos, além dos processos de entrega”, completou. A solução encontrada foi fazer de uma das lojas uma darkshop como módulo logístico para as entregas de diversas outras.

## A IMPORTÂNCIA DO WHATSAPP

Para Mauro Nomura, do Grupo Nomura, o principal canal que desenvolvido durante a pandemia foi o WhatsApp – antes extremamente negligenciado por varejistas.

“No nosso caso, o processo não foi tão planejado”, afirmou. “Fomos desenvolvendo conforme dava certo e automatizando na medida do possível”, completou. No princípio, todo o time foi treinado para fazer vendas por Whatsapp. Depois, a contratação de uma plataforma ajudou bastante.

O omnichannel como um todo, incluindo vouchers, prateleira infinita, vendas online com retirada em lojas físicas, além da utilização do WhatsApp, cresceram imensamente nos últimos meses. Mas nada

igual a interação por WhatsApp. Segundo Nomura, “nas marcas em que o omnichannel está funcionando, o chat instantâneo representa cerca de metade de todas as vendas”, diz. “Nas que ainda estão implantando o multicanal, ele representa a totalidade do que se vende”.

Mas por que tanta eficiência de uma ferramenta tão simples e que não foi elaborada para vendas? Nas palavras de Nomura a resposta é muito simples: o WhatsApp alia um atendimento humanizado e próximo à urgência que o consumidor tem de decidir, comprar, pagar, receber ou retirar.

## SERVIÇOS SÃO DIFERENTES?

Ana Petreze disse que, quando o problema da pandemia chegou de verdade, ela tirou um dia para chorar e, em seguida, começou a estudar todas as formas de relacionamento online e de aproximação virtual entre pessoas. “Como vender serviços de depilação online?”, se perguntava. “Não tem mágica, no caso desse tipo de serviço, pessoas compram pessoas”, completou.

Paradoxalmente, Ana utilizou da fria tecnologia para humanizar seus contatos com clientes. Ela mesma gravou vídeos que criavam uma identidade própria e particular de suas duas lojas. Neles, mostrava a qualidade dos serviços, fotos do antes e depois, informações relevantes sobre depilação, saúde, higiene e bem-estar. “Mesmo que os clientes não comprassem imediatamente, criavam uma conexão comigo”, contou.

“Surpreendentemente, via Instagram e WhatsApp, ela assistiu dobrar o faturamento, já no final do primeiro mês. Outra estratégia utilizada foi dar vantagens e benefícios aos clientes que comprassem pelo link enviado digitalmente. “Gerei confiança para que o cliente comprasse sem saber quando utilizaria”, reforçou.

Ana entendeu que a compra antecipada via link reproduzia o que já acontecia nas lojas físicas – uma vez que o sistema é privilegiar a venda de pacotes. Só que a loja física dava segurança ao cliente na compra. E isso ela teve que conquistar no processo digital, apurando a técnica de comunicação. “Depilação proporciona liberdade, por isso, comecei a passar mensagens de liberdade”, afirmou. “Instigui o desejo que gerou interesse, que gerou as vendas”, concluiu.



Sandro Alves



Daniel Gentil



Ana Petreze



Mauro Nomura



### **A revolução digital segundo quem a vive**

*“O varejo era muito passivo. A pandemia veio para quebrar as paredes da loja física e obrigou todos a irem atrás dos clientes. Temos que ser mais proativos. Estamos no meio da jornada para construir a mentalidade do vendedor. Ele tem que parar de olhar só para a porta”*

**Mauro Nomura.**

*“A loja vai ao cliente. Tenho uma equipe de esteticistas de formação, não de vendedoras tradicionais. Para convencê-las de que teriam que ser as melhores vendedoras do mundo foi difícil. Tive que construir um raciocínio com elas de que todos somos vendedores.*

*Hoje sei que independentemente da formação, o ser humano nasce vendedor – para amizade, relacionamento, emprego. A pergunta que todos devem se fazer é ‘O que eu tenho de melhor, para que o outro compre?’. A conclusão foi que elas entenderam que são vendedoras, antes de serem esteticistas ou fisioterapeutas”*

**Ana Petrere.**

*“Inovação não tem nada a ver com ideias maravilhosas. É um processo aplicado para determinado resultado. Para entender, basta olhar para como se vende no e-commerce com e sem WhatsApp. Há um salto de conversão gigantesco porque o processo de atendimento via Zap conta com a participação de uma pessoa, que consegue mapear as necessidades e oferecer outros produtos. Inovar em vendas tem que contemplar tecnologia, mas também carinho na venda”*

**Daniel Gentil.**



### Toques de especialistas

*Durante o painel, foram exibidos dois vídeos, em que Alberto Serrentino, da Varese Retail, e Eduardo Terra, presidente da SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, disseram o que pensam sobre a atual transformação do varejo.*

*“O ciclo da COVID-19 acelerou o processo de que não é mais o cliente que vai à loja, mas é a loja que vai ao cliente. A jornada do consumidor agora começa muito antes da compra e termina bem depois”*

**Alberto Serrentino.**

*“O grande desafio não passa por táticas de tecnologia, mas por onde a empresa vai, para poder engajar a todos.*

*A digitalização sozinha traz resultados muito modestos. O digital é uma jornada infinita que não tem começo e nem fim. Ele estará sempre presente e tem que ser construído paralelamente aos propósitos do negócio”*

**Eduardo Terra.**

### SOLUÇÃO COMPARTILHADA

O conteúdo do Congresso de Franqueados extrapolou as apresentações dos painelistas convidados, que formaram os três pilares do chamado Manual de Sobrevivência no Pós-pandemia. Além de Finanças, Gestão e Gente e Mundo Digital, um quarto pilar foi construído por meio de um princípio que está na origem

do sistema de franchising: a troca de experiências.

Durante o Congresso, os mediadores Glauber Gentil e Alberto Oyama convidaram a audiência a participar transmitindo a dica de ouro para uma operação de franquia de sucesso. Bastava para isso, focar a câmera do celular para o QRcode que estava na tela. Aproveite o resultado:

ENGAJAMENTO ENTRE FRANQUEADO E FRANQUEADOR

METAS BEM DEFINIDAS

**CUSTO CONTROLADO**

FOCO NA OPERAÇÃO

GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA

**PESQUISA SOBRE A JORNADA DO CONSUMIDOR**

FRANQUIA NÃO É GARANTIA DE SUCESSO

**CUIDAR DE PESSOAS**

FOCO NA QUALIDADE

GESTÃO DE RESULTADOS

PRESENÇA DO FRANQUEADO

OUVIR O FRANQUEADOR

**FORÇA DO CONJUNTO**

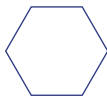
**RELACIONAMENTO**

OPERADOR FOCADO EM RESULTADO



# TENDÊNCIAS E LIDERANÇA





Silvana Buzzi, diretora executiva da ABF, e André Friedheim, presidente da ABF, interagem com os participantes

# UM OLHAR RACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA

“Rearticulamos o mundo ao nosso redor porque o físico desapareceu. Ele continua lá na verdade, mas, agora, está estendido, habilitado pelo mundo digital e articulado pelo social em tempo quase que real. Esse passou a ser o nosso novo espaço. É o phygital”. Silvio Meira, cientista-chefe da Digital Strategy Company, professor emérito do Centro de Informática da UFPE e pesquisador sênior do ISI TICS Senai de Recife, encerrou a Franchising Week Digital da ABF com essa e muitas outras reflexões.

Provocado por perguntas feitas por André Friedheim, presidente da ABF, Tom Moreira Leite, vice-presidente da ABF, Cristina Franco, conselheira da ABF, e Silvana Buzzi, diretora executiva da ABF, ele também provocou em suas respostas. Preparado?

## INOVAÇÃO

“Inovação é a mudança de comportamento de agentes no mercado. Quando olhamos as mudanças que vêm acontecendo desde o começo da internet, identificamos a inovação tecnológica das décadas de

1970 e 1980 e de infraestrutura global na década de 1990, que possibilitou fazermos negócios. É como se vivenciássemos a chegada da energia elétrica. Leva tempo para se estabelecer, mas novos padrões de comportamento e hábitos começam a se estruturar”.

## ESTRATÉGIA

“Temos cerca de 70 mil livros sobre estratégia. O que me dá ideia de que não sabemos direito o que é isso. **Digo que estratégia são as aspirações de possibilidades, levando em consideração tempo e espaço.** É importante notar que os mercados estão passando por uma transformação digital, que é a articulação da inovação digital combinada com a transformação estratégica. É escolher o que fazer, como fazer, com quem fazer e o porquê fazer. Isso que precisamos prestar atenção. Os próximos quinze anos serão os últimos tempos da transformação digital. Daqui a uma década quem não for digital não será competitivo. O digital é uma dimensão da competitividade”.



## AUDIÊNCIA PRÓPRIA

**“Se você não programar a sua presença no universo digital você será programado por alguém.** Preste atenção para algo que sempre foi a base de qualquer tipo de negócio: conheça o cliente. A gente perdeu isso. As empresas foram crescendo, ampliando sua atuação. A lojinha virou uma rede e perdemos a proximidade humana para o hightech.

Uma das consequências diretas de longo prazo é a mudança de comportamento das pessoas na forma de como tomam as decisões. Um dos resultados nesse processo de Transformação Digital é criar habilidade e usar os dados para gerar benefícios. Não é só gerar dados ou entender o consumidor, mas fazer com que o consumidor se beneficie de forma clara e transparente dos dados que ele compartilha com a empresa. É o que chamo de relação ganha, ganha, ganha. Ganha cliente, empresa e comunidade”.

## SEGURANÇA

“Temos que colocar no cenário a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD - e aí pensar em estratégia. **Quando coletamos dados nos tornamos responsáveis por eles. Devem ser protegidos porque são das pessoas e não das empresas.** Precisamos nos preocupar com a segurança, transparência e disponibilidade, para que o cliente possa eliminar seus registros quando desejar. É fundamental que ao utilizar dados para aumentar o fluxo de produtos e serviços tenha-se uma estratégia de negócios que inclui uma estratégia de dados. O problema é maior, mas mais simples de resolver”.

## TEMPO

“Atribui-se a Vladimir Lenin, ex-primeiro-ministro da União Soviética, uma frase dita durante a Revolução Russa em que **‘há décadas em que não muda quase nada, mas hoje vivemos semanas em que a década acontece’.** Com a pandemia foi feita uma pesquisa com empresários em que se perguntou qual foi a aceleração em anos que a crise provocou em seu mercado. 43% disseram quatro anos. 27% de cinco a dez anos e 23% disseram que a aceleração foi de dez anos ou mais. Ou seja: para ¼ dos executivos questionados está acontecendo hoje o que eles imaginavam viver em 2030. Provavelmente a aceleração maior se deu em mercados menos digitalizados como na educação fundamental. Foi preciso



André Friedheim



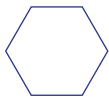
Cristina Franco



Tom Moreira Leite



Silvana Buzzi



Silvio Meira

pensar no aprendizado baseado no caos, e caos é a licença para errar. 'Se não dá para fazer de um jeito conhecido vou tentar qualquer jeito desconhecido'.

Outro dado: uma pessoa leva, em média, 66 dias para estabelecer um novo comportamento. Tem gente que está trabalhando em casa há mais de 150 dias. Por isso essa semana da ABF é remota. Não apenas pela tecnologia. As pessoas começaram a utilizá-la de forma intensa e com liberdade para errar por absoluta falta de alternativa. Erraram, aprenderam. Repito: inovação é a mudança de comportamento do agente do mercado. Os consumidores que nunca pediram comida online tiveram que pedir. Compras em supermercados, a mesma coisa. A venda online de alimentos e bebidas cresceu 340% em relação ao primeiro trimestre do ano passado”.

### DILEMA

“Na década de 1970 começamos a usar os algoritmos para criar interfaces entre pessoas e sistemas e pessoas entre si. Começamos a informatizar os

processos de intermediação da sociedade. As redes eram ingênuas. Nos conectávamos sem a interferência dos algoritmos para oferecer algo. O Orkut quebrou porque não tinha modelo de negócios. Era uma rede de pessoas que se conectavam para falar das suas próprias paixões.

Algoritmos são para fazer você ver o que quer e por mais tempo. Eles percebem o interesse das pessoas e criam espaço para interferir na interação entre elas, monetizando o processo. **Há um reforço em exibir o que você quer ver e te isolar do resto do universo. Quanto mais você clica em algo, mais isso é exposto. Isso explica, em grande parte, as bolhas políticas, por exemplo, gerando um megaproblema na sociedade.** Estamos aprendendo sobre esse universo complexo mesmo estando há dezenas de anos dentro dele. Isso é apenas uma parte do que é o dilema das redes”.

### FUTURO

“É complexo dizer porque a gente não chegou a um estágio diferente da pandemia. Ainda estamos nela. Tem um estudo que mostra que no Brasil só 25% do trabalho pode ser feito de casa ou remotamente. Na Suécia é 45%.

Será que vamos trabalhar só remotamente? O local de trabalho é também o clube, um contexto familiar... o escritório é ponto de encontro, das interações fortuitas. A cultura dos negócios pode depender da máquina de café, das pessoas saírem para almoçar juntas. Se um trabalhador precisar de um contexto que facilite o aprendizado será mais difícil isso acontecer remotamente.

O certo é que os escritórios nunca mais serão os mesmos. Não teremos mais um apinhado de gente no mesmo lugar como se estivessem assistindo uma partida de futebol. Se tivesse que apostar em algo que vai acontecer no futuro apostaria nas tendências irreversíveis. A pandemia não vai mudar a direção de muitas coisas, mas acelerar a transformação de muitas delas. Vamos ter que alimentar iniciativas para saber o que dá certo ou errado e ver se o que deu certo vai continuar dando certo e o que deu errado o porquê.

Uma tendência irreversível é a transformação dos mercados onde **empresas e pessoas estão passando por uma transição do físico para o físico aumentado, habilitado pelo digital e validado pelo social”.**



FRANCHISING  
**WEEK**

GALERIA





FRANCHISING  
**WEEK**

GALERIA





FRANCHISING  
**WEEK**

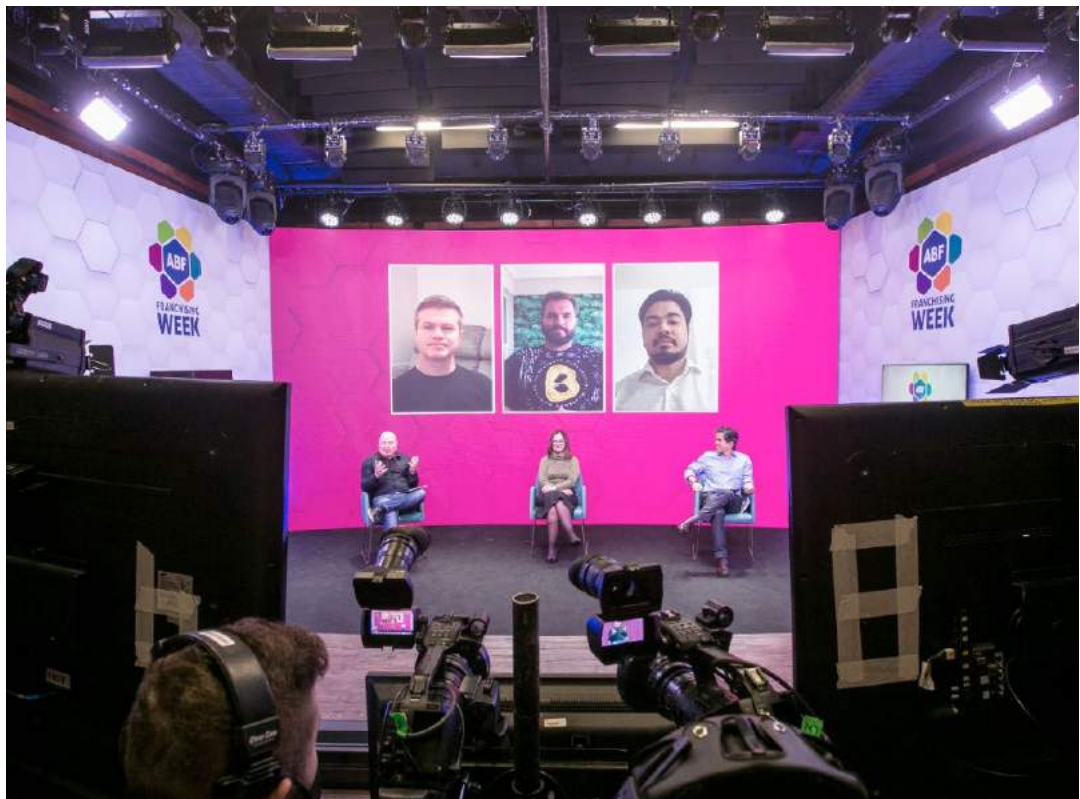
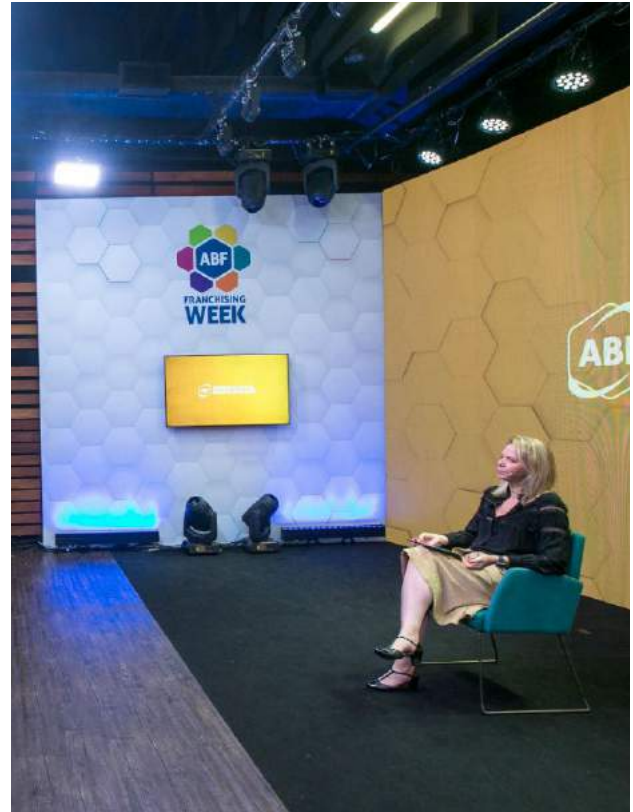
GALERIA





FRANCHISING  
**WEEK**

GALERIA



Realização:



Patrocinadores



Parceiros Oficiais



Organização



Apoio:

