

Juliana Takahashi

Franquia Social: Análise e Proposta de um Plano de Expansão de uma Escola de Idiomas

São Paulo

2019



Juliana Takahashi

Franquia Social: Análise e Proposta de um Plano de Expansão de uma Escola de Idiomas

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do diploma de  
Engenheira de Produção.

São Paulo

2019



Juliana Takahashi

Franquia Social: Análise e Proposta de um Plano de Expansão de uma Escola de Idiomas

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do diploma de Engenheira de Produção.

Orientador: Prof. Dr. João Amato Neto

São Paulo

2019

Catalogação-na-publicação

Takahashi, Juliana

Franquia Social: Análise e Proposta de um Plano de Expansão de uma  
Escola de Idiomas / J. Takahashi -- São Paulo, 2019.

148 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Negócios Sociais 2.Sistema de Franquias 3.Plano de Negócios  
4.Mercado de Idiomas I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.  
Departamento de Engenharia de Produção II.t.



Dedico este trabalho à minha família, por todo amor e apoio que me deram durante toda minha vida.





## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer, primeiramente, aos meus pais, Helena e Mark, por tudo que me forneceram e que fizeram por mim até hoje. Por desde pequena me ensinarem sobre valores importantes como amor, respeito, esforço e dedicação, por me apoiarem e me acompanharem ao longo da minha caminhada até aqui.

Aos meus irmãos por todo o companheirismo, cuidado e amor que tiveram em todos os momentos da vida.

Ao meu avô Minoru, por toda sua dedicação a família, que me inspirou em diversos momentos da vida e que me deu oportunidades de chegar onde cheguei.

Aos meus avôs por todo amor e preocupação que tiveram por mim.

Aos meus amigos, que desde pequenos estiveram ao meu lado, me ouvindo nos momentos de angústia e nos momentos de alegria. Aos amigos que fizeram dessa jornada universitária muito mais feliz e agradável, seja pelos estudos e projetos feitos em conjunto, pelos dias de treinos e momentos de diversão que compartilhamos.

Ao meu mentor do estágio, que me forneceu apoio e me apresentou a empresa na qual o trabalho foi elaborado.

Aos funcionários da 4YOU2 por todo suporte fornecido para a realização deste trabalho.

A todos os professores da Escola Politécnica que forneceram muito conhecimento e experiências durante toda a graduação e, em especial o professor João Amato Neto pela orientação no desenvolvimento deste trabalho.



## **RESUMO**

O negócio social procura solucionar uma questão social ou ambiental existente. Diferentemente de ONGs, elas são autossustentáveis financeiramente, não dependendo de doações para existirem. A existência e expansão desses negócios no mercado diminuirão as injustiças e desigualdades na sociedade.

Este trabalho de formatura tem como objetivo estruturar um plano de negócios para a expansão de um negócio social já existente, atuando no setor de idiomas. Este estudo explora o modelo de franquia comercial e social como intuito de se aprofundar no sistema e analisar a viabilidade do negócio.

O trabalho foi desenvolvido com pesquisas bibliográficas, documental e estudo de campo, de forma exploratória. A estrutura do plano de negócios para a 4YOU2 se sustenta nas mais variadas áreas de conhecimento, tais como: estudo de mercado, planejamento estratégico de marketing, engenharia econômica, planejamento operacional, entre outros. Por meio delas foi possível avaliar a viabilidade comercial e financeira da expansão da empresa por meio do sistema de franquias e, ainda, verificar o retorno financeiro de uma unidade de franquia e sugerir modos de medição do impacto social para a nova rede e suas unidades do negócio.

A partir da estruturação do plano de negócios e das análises realizadas, foi possível verificar que a expansão por meio do modelo de franquias sociais se mostra viável, tanto comercialmente como financeiramente, com um tempo de retorno de investimento próximo de dois anos.

**Palavras-Chave:** Plano de Negócios. Negócios Sociais. Mercado de Idiomas. Sistema de Franquias.



## **ABSTRACT**

Social business seeks to address an existing social or environmental issue. Unlike NGOs, they are financially sustainable, so don't dependent on donations to exist. The existence and expansion of these businesses in the market will diminish injustices and inequalities in society.

This work aims to structure a business plan for the expansion to an already existing social business, working in the language sector. This study explores the commercial and social franchise model in order to deepen the franchise system and analyze the viability of the business to the company.

The work was developed with bibliographical research, documentary and field study, in an exploratory way. The structure of the business plan for 4YOU2 was based on various areas of knowledge, such as market research, strategic marketing planning, economic engineering, operational planning, among others. Through them, it was possible to evaluate the commercial and financial viability of the company's expansion through the franchise system, as well as to verify the financial return of a franchise unit and to suggest ways of measuring the social impact for the new network and its business units.

From the structuring of the business plan and the analyzes performed, it was possible to verify that the expansion through the social franchise model is viable, both commercially and financially, with a return on investment time of about two years.

**Keywords:** Business plan. Social Business. Language Market. Franchise System.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 01 -VISÃO ESTRUTURADA DOS MEMBROS DO SISTEMA DE FRANQUIAS .....                       | 31  |
| FIGURA 02 - MODELO DE FRANQUIA SOCIAL.....   | 32  |
| FIGURA 03 - MATRIZ SWOT .....  | 46  |
| FIGURA 04 - Os 4Ps DO MIX DE MARKETING.....  | 48  |
| FIGURA 05 - EXEMPLO DE DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS .....                                     | 51  |
| FIGURA 06 - FÓRMULA PONTO DE EQUILÍBRIO .....  | 53  |
| FIGURA 07 - FÓRMULA DO VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) .....                                    | 54  |
| FIGURA 08 - LOGO DA 4YOU2 .....  | 61  |
| FIGURA 09 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATUAL DA 4YOU2 .....                                    | 64  |
| FIGURA 10 - PÁGINA DE APLICAÇÃO DE VOLUNTARIADO DA 4YOU2 PELA <i>VOLUNTEER FOREVER</i> ..... | 66  |
| FIGURA 11 – NÚMERO DE FAMÍLIAS POR CLASSE DE RENDIMENTO .....                                | 86  |
| FIGURA 12 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIDADE DA 4YOU2.....                            | 103 |
| FIGURA 13 -ESTRUTURA DAS ÁREAS REGIONAIS.....  | 114 |



## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| TABELA 01 - PRINCIPAIS ABORDAGENS PARA NEGÓCIOS SOCIAIS .....              | 24  |
| TABELA 02 - FRANQUIA SOCIAL X EMPRESA SOCIAL .....                         | 34  |
| TABELA 03 - ANÁLISES FEITAS DO SETOR .....                                 | 45  |
| TABELA 04 - ORDEM DE REALIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS .....                 | 55  |
| TABELA 05 - DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL DA 4YOU2 EM 2019 SEGUNDO GIIRS ..... | 77  |
| TABELA 06 - ESCOLAS DE IDIOMAS CONCORRENTES.....                           | 87  |
| TABELA 07 - CURSOS ONLINE .....  | 91  |
| TABELA 08 - CALENDÁRIO DA ABERTURA DAS NOVAS UNIDADES .....                | 94  |
| TABELA 09 - PLANOS MENSais DA 4YOU2 .....                                  | 96  |
| TABELA 10 - ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS.....                                  | 98  |
| TABELA 11 - INVESTIMENTO INICIAL .....                                     | 117 |
| TABELA 12 - DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS .....                                | 117 |
| TABELA 13 - GASTOS COM EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS .....                       | 118 |
| TABELA 14 - CAPITAL DE GIRO INICIAL .....                                  | 119 |
| TABELA 15 - CUSTOS FIXOS.....  | 119 |
| TABELA 16 - SALÁRIOS E ENCARGOS .....                                      | 120 |
| TABELA 17 - DEPRECIAÇÃO E MANUTENÇÃO.....                                  | 121 |
| TABELA 18 - CUSTOS VARIÁVEIS .....   | 121 |
| TABELA 19 - ADERÊNCIA AOS PLANOS .....                                     | 123 |
| TABELA 20 - IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE OPERAÇÕES.....                       | 123 |
| TABELA 21 - VALOR DOS IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE OPERAÇÕES.....             | 123 |
| TABELA 22 - SALÁRIOS E ENCARGOS DE PROFESSORES.....                        | 124 |
| TABELA 23 - DESPESAS OPERACIONAIS .....                                    | 124 |
| TABELA 24 - PROJEÇÃO DE RESULTADOS REALISTA .....                          | 126 |
| TABELA 25 - PROJEÇÃO DE RESULTADOS OTIMISTA.....                           | 126 |
| TABELA 26 - PROJEÇÃO DE RESULTADOS PESSIMISTA.....                         | 127 |
| TABELA 27 - PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA REALISTA .....                      | 129 |
| TABELA 28 - PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA OTIMISTA .....                      | 130 |
| TABELA 29 - PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PESSIMISTA.....                     | 131 |
| TABELA 30 - PONTO DE EQUILÍBRIO .....                                      | 132 |
| TABELA 31 - ANÁLISE DE INVESTIMENTO .....                                  | 132 |



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|               |  |
|---------------|--|
| <b>ABF</b>    | Associação Brasileira de Franchising   |
| <b>AISEC</b>  | Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales |
| <b>B2C</b>    | <i>Business to Consumer</i>  |
| <b>B2B</b>    | <i>Business to Business</i>  |
| <b>CLT</b>    | Consolidação das Leis de Trabalho  |
| <b>COFINS</b> | Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social                           |
| <b>DRE</b>    | Demonstrativo de Resultados Empresariais   |
| <b>EPI</b>    | <i>English Proficiency Index</i>   |
| <b>ETECs</b>  | Escolas Técnicas Estaduais   |
| <b>FGTS</b>   | Fundo de Garantia por Tempo de Serviço   |
| <b>GIIRS</b>  | <i>Global Impact Investing Ratings System</i>                                    |
| <b>INSS</b>   | Instituto Nacional do Seguro Social  |
| <b>IPCA</b>   | Índice de Preços ao Consumidor   |
| <b>IRPJ</b>   | Imposto de Renda Pessoa Jurídica   |
| <b>ONG</b>    | Organizações Não Governamentais  |
| <b>PIS</b>    | Programa de Integração Social  |
| <b>RH</b>     | Recursos Humanos   |
| <b>SESC</b>   | Serviço Social do Comércio   |
| <b>SWOT</b>   | <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>                          |
| <b>TIR</b>    | Taxa Interna de Retorno  |
| <b>TOEFL</b>  | <i>Test of English as a Foreign Language</i>                                     |
| <b>VPL</b>    | Valor Presente Líquido   |



## SUMÁRIO

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>1.</b>    | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>17</b> |
| 1.1.         | Contexto .....  | 17        |
| 1.2.         | Motivação.....  | 18        |
| 1.3.         | Objetivo do trabalho .....  | 19        |
| 1.4.         | Estrutura do trabalho .....   | 19        |
| <b>2.</b>    | <b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>   | <b>21</b> |
| 2.1.         | Negócios sociais .....  | 21        |
| 2.1.1.       | Definição .....   | 21        |
| 2.1.2.       | Criação de um negócio social.....   | 25        |
| 2.1.3.       | Necessidades de um negócio social: investimentos e mensuração do impacto .. | 27        |
| 2.2.         | Franquia.....   | 28        |
| 2.2.1.       | História e formato organizacional .....                                     | 28        |
| 2.2.2.       | Franquia social .....   | 31        |
| 2.2.3.       | Empresa social <i>versus</i> Franquia social.....                           | 33        |
| 2.2.4.       | Franquia comercial <i>versus</i> Franquia social .....                      | 35        |
| 2.2.5.       | Taxas envolvidas no negócio .....   | 38        |
| 2.2.6.       | Desafios da franquia.....   | 40        |
| 2.2.6.1.     | Elementos importantes dos sistemas de franquia .....                        | 40        |
| 2.2.6.2.     | Desafios para sistemas de franquia social .....                             | 42        |
| 2.3.         | Plano de negócios .....   | 43        |
| 2.3.1.       | Estrutura do Plano de Negócios .....  | 43        |
| 2.3.1.1.     | Sumário executivo.....  | 43        |
| 2.3.1.2.     | A empresa.....  | 44        |
| 2.3.1.3.     | Plano de Marketing .....  | 44        |
| 2.3.1.3.1.   | Análise de Mercado.....   | 44        |
| 2.3.1.3.1.1. | Análise do setor.....   | 45        |
| 2.3.1.3.1.2. | Análise do ambiente / Análise SWOT .....                                    | 45        |
| 2.3.1.3.1.3. | Análise da concorrência .....   | 47        |
| 2.3.1.3.1.4. | Fornecedores .....  | 47        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.3.1.3.1.5. Clientes .....  | 48        |
| 2.3.1.3.2. Estratégia de Marketing.....                              | 48        |
| 2.3.1.3.2.1. 4 Os.....   | 48        |
| 2.3.1.3.2.1.1. Produto .....   | 49        |
| 2.3.1.3.2.1.2. Preço .....   | 49        |
| 2.3.1.3.2.1.3. Praça .....   | 49        |
| 2.3.1.3.2.1.4. Promoção .....  | 49        |
| 2.3.1.4. Plano financeiro .....                                      | 50        |
| 2.3.1.4.1. Investimentos Iniciais .....                              | 50        |
| 2.3.1.4.2. Projeção dos resultados .....                             | 51        |
| 2.3.1.4.3. Projeção do fluxo de caixa.....                           | 52        |
| 2.3.1.4.4. Ponto de equilíbrio.....                                  | 52        |
| 2.3.1.4.5. Análise de investimento.....                              | 53        |
| 2.3.1.4.5.1. Tempo de Retorno de Investimento – <i>Payback</i> ..... | 53        |
| 2.3.1.4.5.2. Valor Presente Líquido (VPL).....                       | 53        |
| 2.3.1.4.5.3. Taxa Interna de Retorno (TIR) .....                     | 54        |
| 2.3.1.5. Ordem de realização .....                                   | 54        |
| 2.4. Plano de negócios – franquia social.....                        | 55        |
| <b>3. METODOLOGIA.....</b>   | <b>57</b> |
| 3.1. Classificação da pesquisa.....                                  | 57        |
| 3.1.1. Propósito .....   | 57        |
| 3.1.2. Abordagem .....   | 58        |
| 3.1.3. Técnicas .....  | 58        |
| 3.2. Coleta de dados .....   | 59        |
| 3.3. Análise e interpretação de dados .....                          | 60        |
| 3.4. Limitações da pesquisa .....                                    | 60        |
| <b>4. OBJETO DE ESTUDO.....</b>                                      | <b>61</b> |
| 4.1. A 4YOU2 .....   | 61        |
| 4.2. História.....   | 61        |
| 4.3. Missão, visão e valores .....                                   | 63        |
| 4.4. Estrutura organizacional .....                                  | 64        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 4.5.      | Professores.....   | 66        |
| 4.6.      | Metodologia.....   | 68        |
| 4.7.      | Cursos.....  | 69        |
| 4.8.      | Aplicativo .....   | 70        |
| 4.9.      | Unidades.....  | 70        |
| 4.10.     | Modelo de negócio .....  | 71        |
| 4.11.     | Definição do problema .....                                      | 75        |
| 4.12.     | Verificação da adequação do sistema de franquias no projeto..... | 76        |
| <b>5.</b> | <b>PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>                                    | <b>79</b> |
| 5.1.      | Plano de Marketing .....   | 79        |
| 5.1.1.    | Análise de mercado .....   | 79        |
| 5.1.1.1.  | Análise do setor.....  | 79        |
| 5.1.1.2.  | Estudo do ambiente – análise SWOT.....                           | 81        |
| 5.1.1.3.  | Os clientes .....  | 85        |
| 5.1.1.4.  | Mercados alvo e Localização .....                                | 86        |
| 5.1.1.5.  | Concorrentes .....   | 86        |
| 5.1.1.6.  | Produtos substitutos .....                                       | 90        |
| 5.1.1.7.  | Fornecedores .....   | 91        |
| 5.1.2.    | Estratégia de Marketing .....                                    | 91        |
| 5.1.2.1.  | Os 4 Os .....  | 92        |
| 5.2.      | A empresa.....   | 99        |
| 5.2.1.    | Missão .....   | 99        |
| 5.2.2.    | Objetivos .....  | 99        |
| 5.2.3.    | Conceito de negócio .....  | 100       |
| 5.2.4.    | Descrição do serviço oferecido .....                             | 100       |
| 5.2.5.    | Estrutura organizacional e legal .....                           | 103       |
| 5.2.6.    | Responsabilidades da equipe.....                                 | 104       |
| 5.2.7.    | O plano operacional .....  | 105       |
| 5.2.7.1.  | Estrutura física .....   | 105       |
| 5.2.7.2.  | Arquitetura .....  | 106       |
| 5.2.7.3.  | Treinamentos e apoio fornecido.....                              | 107       |
| 5.2.7.4.  | Relação franqueado/franqueador .....                             | 109       |
| 5.2.7.5.  | Indicadores de desempenho .....                                  | 110       |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 5.2.7.6.  | Setores da empresa .....                                     | 112        |
| 5.2.7.7.  | Capacidade de atendimento .....                              | 115        |
| 5.2.7.8.  | Parcerias.....   | 115        |
| 5.3.      | Plano financeiro .....                                       | 116        |
| 5.3.1.    | Investimento inicial .....                                   | 116        |
| 5.3.2.    | Projeção de Resultados .....                                 | 122        |
| 5.3.3.    | Projeção do Fluxo de Caixa.....                              | 127        |
| 5.3.4.    | Ponto de equilíbrio.....                                     | 132        |
| 5.3.5.    | Análise de investimento.....                                 | 132        |
| <b>6.</b> | <b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>               | <b>135</b> |
|           | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                      | <b>139</b> |
|           | <b>ANEXOS .....</b>  | <b>145</b> |
|           | <b>ANEXO A – Lei de Franquias .....</b>                      | <b>145</b> |
|           | <b>ANEXO B – Ranking classes sociais .....</b>               | <b>149</b> |
|           | <b>ANEXO C – Calendário das aulas da 4YOU2 em 2019 .....</b> | <b>150</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contexto

O crescimento econômico desde os tempos mais antigos foi posto como prioridade em detrimento do desenvolvimento social. Isso gerou um cenário de enormes desigualdades sociais e péssima qualidade de vida de grande parte da população, um dos direitos básicos de qualquer cidadão.

Até os dias atuais, a questão social não desapareceu e nem foi conduzida de forma a chegar numa solução mais concreta. De acordo com Yunus (2008), cerca de 94% da renda mundial está concentrada na mão de 40% da população. Essa má distribuição gera problemas como fome, pobreza extrema, precariedade na saúde e na educação, más condições de moradia, marginalização social, violência, entre outros. Alguns desses problemas agravam ainda mais a desigualdade, como as políticas educacionais excludentes. Dentro desse sistema educacional excludente está também o ensino de idiomas, mais especificamente de inglês.

A questão social moldou-se de acordo com a história particular de cada sociedade nacional, de suas instituições e de sua cultura. Historicamente, as lutas sociais acabaram por direcionar a questão social em uma questão política e pública, responsabilizando governos, organizações sem fins lucrativos e ações filantrópicas para resoluções dos problemas.

As ONGs, organizações sem fins lucrativos, são entidades privadas que possuem o objetivo de defender e promover um propósito social declarado. Elas desempenham atividades que, em muitos casos, seria uma obrigação dos governos e gestores públicos das esferas municipal, estadual ou federal. Muitas delas se dedicam no desenvolvimento de ações sociais, por meio de iniciativas de defesa dos direitos humanos e projetos que buscam melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. Entretanto, elas não são autossustentáveis financeiramente, seu modo de financiamento é de origem externa, geralmente, por doações da sociedade, transferências do governo federal e auxílio de outras ONGs nacionais e internacionais.

Este modo de financiamento compromete a estabilidade da organização, em relação a execução de seus projetos sociais e a sua manutenção ao longo do tempo. Apesar de algumas possuírem outros meios de arrecadação, como bazares ou comercialização de produtos, na maioria das vezes não são suficientes para garantir a estabilidade delas.

Atualmente, muitos empreendedores, buscando minimizar as lacunas do desenvolvimento social deixados pelo Estado e a falta de estabilidade financeira das ONGs, vêm criando e desenvolvendo soluções que, além de autossustentáveis financeiramente, possuem o propósito de resolver problemas sociais estruturais. Essas soluções são chamadas de negócios sociais, tema que vêm crescendo e se destacando tanto no ambiente acadêmico quanto no ambiente de negócios, atraindo investidores interessados não só no lucro, mas principalmente em criar um impacto social, diminuindo os problemas sociais.

Este trabalho, por meio dos conhecimentos adquiridos durante a graduação do curso de Engenharia de Produção, procura analisar um negócio social dedicado ao setor da educação, a 4YOU2, e propor uma estruturação de um plano de negócios para a expansão da empresa.

A 4YOU2 é uma escola de inglês que tem como objetivo o impacto social e é sustentada por professores estrangeiros pertencentes a um sistema de intercâmbio, que proporcionam aulas de inglês de alta qualidade para as classes C, D e E, a base da pirâmide. A escola funciona como uma escola de inglês tradicional, mas os cursos possuem uma mensalidade muito mais acessível e, além disso, proporcionam uma experiência e troca cultural imensa.

## 1.2. Motivação

A motivação para o presente trabalho se deu pelo interesse pelo assunto de negócios sociais no setor da educação e pela vontade de colaborar, utilizando diversos conceitos estudados durante a graduação em engenharia de produção, para que o projeto e missão da empresa possa ser expandido, de forma a impactar mais pessoas.

A autora, desde pequena, teve afinidade com assuntos de impacto sociais e ambientais, além de vivenciar a desigualdade e precariedade na educação básica. Diante do cenário político, econômico e social brasileiro, a autora acredita que a criação de negócios de impacto social e ambiental autossustentáveis podem colaborar para melhorar esse cenário atual.

Com a multidisciplinariedade oferecida ao aluno durante o curso de Engenharia de Produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, a autora buscou elaborar uma tese de conclusão de curso que ofereça essa visão multidisciplinar do engenheiro de produção

para a realização de um plano de negócios de um assunto com escassa quantidade de pesquisas acadêmicas brasileiras.

Assim, para a Escola Politécnica e a sociedade, o estudo pretende contribuir para o desenvolvimento e expansão de outros negócios sociais, incentivando tanto dentro da universidade como fora dela.

### 1.3. Objetivo do trabalho

O presente trabalho tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre o sistema de franquias sociais como ferramenta de crescimento, entendendo os passos necessários para a expansão e, a partir disso, elaborar um plano de negócios para o projeto de expansão da 4YOU2, analisando a viabilidade econômica financeira.

A autora deste trabalho espera, com a criação deste trabalho, contribuir para o crescimento e expansão dessa empresa e assim impactar de maneira positiva as comunidades mais carentes por todo o país.

Além disso, espera-se gerar conhecimento teórico e prático sobre o sistema de franquias sociais e expansão de negócios sociais por meio desse sistema, pois ainda é um tema pouco conhecido no Brasil.

### 1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho se estrutura de maneira que, inicialmente, são definidos alguns conceitos essenciais, entendendo-os profundamente para que possam servir como base para o desenvolvimento do modelo. Então, o caso é estudado, com análises necessárias e, por fim, é desenvolvido o modelo entendendo-se sua viabilidade. O trabalho se divide em capítulos:

Capítulo 1: este capítulo contém a introdução do trabalho de formatura, introduzindo o tema e explicando o seu contexto, a apresentação dos seus objetivos e a estrutura do trabalho

Capítulo 2: o capítulo é composto pela revisão bibliográfica, no qual são expostos alguns conceitos de fundamentação teórica e dos assuntos a serem abordados nas análises realizadas e resultados. Os conceitos/temas abordados nesse capítulo são: negócios sociais, sistema de franquia, franquia social, diferenças e semelhanças entre franquias comerciais e

franquias sociais, diferenças e semelhanças entre empresas sociais e franquias sociais e plano de negócios, que incluem abordagens como análise SWOT, estratégia de marketing e engenharia econômica.

Capítulo 3: o capítulo em questão trata sobre a metodologia de pesquisa deste trabalho. Ela descreve a classificação da pesquisa quanto ao objetivo, a abordagem e a técnica, além da coleta e análise de dados, e as limitações da pesquisa. Quanto ao objetivo, a pesquisa é classificada como exploratória, quanto a abordagem é qualitativa e por fim, quanto a técnica foi possível classificá-la por três procedimentos: bibliográfica, documental e estudo de campo.

Capítulo 4: este capítulo diz respeito ao objeto de estudo, no caso, a 4YOU2. Nela são reunidas e estudadas informações sobre a empresa. Como a história, missão, valores e objetivos dela, a estrutura organizacional no momento da realização do trabalho, sobre os professores, cursos, unidades e o modelo de negócios atual. Além disso, é estabelecido o problema enfrentado pela empresa e a proposta do trabalho.

Capítulo 5: neste capítulo encontra-se o plano de negócios para o projeto de expansão da empresa elaborado pela autora. Ele é formado pela descrição da empresa, o plano de marketing e o plano financeiro. Nele há informações como análise de mercado, estratégia de marketing, missão e objetivos da empresa, estrutura organizacional, plano de operação, parcerias, investimentos, estrutura de custos, projeção e outros dados financeiros.

Capítulo 6: por fim, no sexto e último capítulo encontra-se a conclusão e considerações finais deste trabalho de formatura.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo utiliza diversas referências bibliográficas que foram consultadas com o intuito de proporcionar uma base teórica para o estudo e análise do impacto socioambiental produzido por empresas sociais e da construção do tema central deste trabalho de formatura. Inicialmente será apresentado a definição de negócios sociais e discussões a respeito desse tema. Em seguida, procura-se também definir investimento de impacto, caracterizar os investidores de impacto e sua participação no negócio social, além de salientar os setores que possuem maiores investimentos.

Ainda são retratados algumas abordagens e ferramentas para a avaliação dos impactos gerados pelos negócios sociais e investimentos de impacto. Por fim, é apresentado um panorama sobre o setor da educação, ramo da empresa de estudo, mais especificamente na área de educação de idiomas.

### 2.1. Negócios sociais

#### 2.1.1. Definição

Um negócio social é um novo tipo de negócio. Seu objetivo é resolver um problema social utilizando métodos de negócios, inclusive criação e venda de produtos ou serviços (YUNUS, 2007). Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank, responsável pela criação do microcrédito e ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2006, cria um conceito de Negócio Social: é dedicado a ajudar as pessoas, promovendo negócios com o propósito de resolver problemas sociais e não com o intuito de maximizar lucros, como ocorre nos negócios tradicionais.

É um empreendimento que tem o objetivo de pôr fim a um problema social. A empresa gera lucro como qualquer outro negócio, entretanto ninguém se apropria dele, já que se destina integralmente à causa social. Dessa forma, o pensamento de lucros pessoais é inexistente em um negócio social. Os proprietários e investidores apenas possuem o direito de recuperar o montante investido, sendo o objetivo deles apenas ajudar os outros. Partes dos lucros é investido na expansão do próprio negócio e o restante é mantido como reserva para cobrir eventuais despesas. Assim, um negócio social é autossustentável, tendo a capacidade de liquidar as próprias despesas com as rendas geradas por ele. Ele pode ser então definido como

“uma empresa que não envolve perdas e não paga dividendos” (Yunus, 2007, p.10), ela se dedica inteiramente na realização de um objetivo social.

Os negócios sociais estabelecem-se em um novo paradigma para o capitalismo. Nele, empresas privadas, organizações sem fins lucrativos e sociedade civil criam um novo tipo de negócio com o objetivo principal de resolver problemas sociais com sustentabilidade e eficiência financeira através de mecanismos de mercado.

Há diferentes conceituações de negócios sociais, com visões distintas de como empresas, governos e outras instituições podem ajudar na resolução de problemas sociais. O campo dos negócios sociais está em construção e recorre a diferentes influências conceituais para lidar com uma realidade complexa e desafiadora. E o que é caracterizado ou não como um negócio social pode variar, sendo possível encontrar na literatura pelo menos três principais visões sobre os negócios sociais (COMINI, BARKI e AGUIAR, 2012)

- A perspectiva europeia.

Segundo Travaglini, Bandini e Mancinone (2009), na perspectiva europeia há três categorias de negócios sociais: empresas que promovem inclusão social e emprego, o WISE (empresa social de integração no trabalho); empresas cujo principal objetivo é produzir bens e serviços com utilidade social ou movidos por interesse coletivo; empresas que promovem o desenvolvimento econômico e social local, incentivando a participação dos cidadãos e do governo local na gestão de suas atividades.

Eles ainda descrevem três características dos negócios sociais: (i) Orientação empresarial, esses empreendimentos compreendem a produção de bens ou prestação de serviços para um mercado; (ii) os objetivos sociais/ambientais, como a criação de empregos, treinamento ou a prestação de serviços locais, desenvolvimento de habilidades nas comunidades locais, no qual os lucros são reinvestidos para atingir seus objetivos sociais; e (iii) a propriedade social, de forma que são baseadas na participação de grupos de partes interessadas, como funcionários, usuários, clientes, grupos comunitários locais e investidores sociais (Travaglini, Bandini e Mancinone (2009, p.7)).

- A perspectiva norte-americana

O negócio social é definido como uma empresa que tenha objetivos sociais ou uma unidade de negócios incorporada em uma empresa tradicional. Nessa perspectiva, esse negócio pode ser analisados do ponto de vista de uma gama de disciplinas diferentes.

Young (2009, p.35) apresenta uma infinidade de formatos possíveis, desde iniciativas relacionadas à responsabilidade social corporativa até a comercialização de grandes corporações, criadas exclusivamente para buscar a criação de valor social:

- “i. filantropia corporativa - uma organização com fins lucrativos que dedica parte de seus recursos a programas sociais como parte de sua estratégia competitiva;
- ii. uma empresa com finalidade social - uma organização com missão social, que atua no mercado para cumprir sua missão de forma mais eficaz;
- iii. híbrido - uma organização com o duplo propósito de ganhar dinheiro para seus stakeholders e de abordar objetivos sociais definidos;
- iv. um projeto de financiamento - uma atividade organizacional dedicada exclusivamente à geração de receita para a organização;
- v. um projeto de finalidade social - a atividade de uma organização projetada exclusivamente para atender a missões sociais selecionadas ou objetivos sociais;
- vi. um projeto híbrido - uma atividade organizacional projetada para gerar receita e contribuir para a missão ou objetivos sociais da organização ”.

- A perspectiva dos países emergentes

Nesta perspectiva, os negócios sociais são vistos como empresas que criam iniciativas efetivas capazes de reduzir a pobreza, levando a um impacto social positivo de longo prazo. O termo “negócio inclusivo” também é muito utilizado. Comini e Teodósio (2012) buscam diferenciar os negócios inclusivos e sociais. O primeiro tende a ser uma subcategoria da segunda, são empresas que visam gerar oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões de trabalho decente, e em um modelo autossustentável, ou seja, gerar lucros para os negócios e estabelecer relacionamentos com organizações comerciais típicas, seja como fornecedores de produtos ou serviços, seja no sistema de distribuição.

Assim, é perceptível que há diversos formatos e perspectivas de negócios sociais. Comini, Barki e Aguiar (2012) comparou as perspectivas e elas estão resumidas na tabela 01.

Tabela 01 - Principais abordagens para negócios sociais

|                                 | <b>Perspectiva Europeia</b>   | <b>Perspectiva Americana</b>   | <b>Perspectiva de Países Emergentes</b>   |
|---------------------------------|---|--|---|
| <b>Definição</b>                | Organizações que são empresas regidas por objetivos sociais.  | Qualquer atividade de mercado empresarial que tenha impacto social em suas atividades de negócios    | Organizações ou empresas que geram mudanças sociais por meio de atividades de mercado   |
| <b>Proposta principal</b>       | Oferecer serviços, originalmente na esfera do setor público, a custos mais baixos e gerar oportunidades de emprego para populações desempregadas ou marginalizadas. | Acesso a bens e serviços anteriormente disponíveis apenas para o segmento populacional mais abastado | Iniciativas de redução da pobreza que devem ter um impacto social positivo, eficaz e, principalmente, a longo prazo.  |
| <b>Quem catalisa o processo</b> | Empresas orientadas socialmente.  | EMNs   | Normalmente, PME e ONG, mas o crescente interesse das EMNs  |
| <b>Formato do negócio</b>       | As empresas sociais são distintas porque seu objetivo social e / ou ambiental é absolutamente central para o que fazem  | Buscar valor compartilhado: resultados financeiros + impacto social.                                 | Impacto social é o principal objetivo.  |
| <b>Escala</b>                   | Não relevante.  | Extremamente relevante.  | Desejável.  |
| <b>Lucros</b>                   | Reinvestimento de lucros dentro da organização para aumentar o crescimento e o impacto social.  | A distribuição de dividendos faz parte da lógica do mercado.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão asiática: os lucros devem ser reinvestidos apenas nos negócios.</li> <li>• Visão latino-americana: aceitação da distribuição de dividendos.</li> </ul>                         |
| <b>Modelo de Governança</b>     | Participação dos beneficiários na tomada de decisão.  | Decisões corporativas e centralizadas, mas com parcerias e uma crescente ideia de co-criação.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão asiática: mais colaborativa e com participação de beneficiários.</li> <li>• Visão da América Latina: aceitação de ambos os modelos (participativo ou centralizado).</li> </ul> |
| <b>Mensuração de impacto</b>    | Principalmente impacto social   | Impacto social e financeiro.   | Principalmente impacto social   |

Fonte: Adaptado pelo autor de Comini, Barki e Aguiar (2012) e traduzido pela autora

Segundo Yunus (2007), a Responsabilidade Social Empresarial, apesar de muitos confundirem com Negócio Social, não tem relação concreta com este. Uma RSE geralmente pertence a uma empresa voltada para o lucro, que concede partes do lucro para a realização de algo bom a comunidade local, com o intuito de construir a imagem de uma empresa e promover a ideia de “boa vizinha” ou “boa cidadã”. Enquanto isso, um NS dedica-se inteiramente a mudar a situação econômica e social dos pobres ou criar alguma melhora social no mundo, não pensando em nenhum momento em gerar lucros para os investidores.

### 2.1.2. Criação de um negócio social

Um ponto mais que essencial para a criação de um negócio social é “dinheiro-semente”, assim como intitulado por Yunus (2007). Trata-se de verbas iniciais usadas para criar um negócio social, advindo de um fundo de investimento, como é o caso do negócio social Grameen Danone criado a partir das verbas de um fundo de investimento lançado pelo Grupo Danone. O dinheiro investido pelo grupo veio de acionistas e empregados da Danone que optaram por aplicar no Fundo parte da renda advinda de seu trabalho. E mesmo sabendo que não haveria uma remuneração de mercado sobre seu dinheiro, os investidores ainda optaram por contribuir para o negócio social ao invés de outro fundo de investimento mais lucrativo, apenas pela satisfação pessoal de poder contribuir para a criação de negócios que ajudariam a humanidade.

Para criar um negócio social, não se inicia pela procura de um negócio capaz de gerar grandes lucros, mas sim, pelo problema social que se pretende resolver, a raiz do problema, para então procurar uma solução de negócio para ele. Dessa forma, é possível garantir que os esforços sejam duradouros, por serem economicamente sustentáveis e capaz de cobrir seus custos, como ajudará a elevar o sentimento de dignidade e da autoestima daqueles que passarem a se sentir como partes vitais do sistema econômico global. E o problema certo a escolher é aquele com o qual você pode lidar com facilidade.

Segundo Yunus (2007) para a criação de um negócio social, é importante se atentar aos seguintes pontos:

- Empregar (ou arrumar emprego para) pessoas pobres;
- Fornecer microcréditos às pessoas pobres para que criem seus próprios trabalhos através de auto empregos;

- Cuidados com a saúde – não tente resolver o problema do Sistema de Saúde; divida o problema em partes manejáveis. Pegue um pedaço e construa um NS independente a partir dele

Uma maneira fácil de identificar um problema social para resolver é procurar por pessoas que precisem de ajuda e então encontrar de qual forma é possível ajudá-las. Outra maneira é identificar quais benefícios são capazes de proporcionar autoestima e poder pessoal para quem precise, por exemplo, oferecendo crédito para que os clientes do negócio possam criar seus próprios negócios, aumentando a renda e alcançando a independência financeira.

Assim, após ter a ideia de um negócio social a partir da observação de um problema social, capaz de ser autossustentável, é necessário pensar em como financiar esse negócio social, sendo um dos maiores obstáculos a serem enfrentados para a criação de um próspero negócio social.

Segundo Yunus (2007), para o processo de buscar financiamento é importante que seja criado um plano de negócio que será capaz de ajudar no recrutamento de uma rede de investidores para o negócio. Ele deve conter um orçamento detalhado para operacionalizar o negócio e, para isso, pode ser criado uma previsão financeira de cinco anos para ele, com uma estrutura robusta de custos divididas em diversas categorias, com a estrutura das receitas, além de incluir os preços dos produtos ou serviços oferecidos pelo negócio. Nesse plano, deve-se ter como foco a demonstração de fluxos de caixa, que refletirão as entradas e saídas de caixa da empresa de período a período.

Yunus (2007) afirma que, na maioria das vezes, o capital para o financiamento provém diretamente dos fundadores ou de redes de amigos e familiares, e em muitos casos, o sucesso no levantamento de fundos depende da eficiência da construção de uma rede diversificada de contatos e recursos. Para atrair investidores é necessário apresentar a eles, competências e uma sólida estrutura de gestão para os vários membros da equipe (com papéis claros para a liderança e responsabilidades específicas para os membros), além de um modelo de negócio bem estruturado.

Outra possível fonte de financiamento são os fundos de responsabilidade social empresarial mantido por muitas empresas, as RSE. Yunus (2007) defende a ideia de que empresas usem parte dos fundos da RSE para ajudar negócios sociais ao invés de doá-los apenas as causas benéficas, pois a primeira pode gerar benefícios para a sociedade durante anos ou décadas por ser autossustentável, enquanto o segundo acaba sendo gasto dentro de

pouco tempo. Não há problemas também em receber doações desde que se mantenha focado em se tornar autossuficiente em um tempo. Ainda há fundos especiais para negócios sociais que estão surgindo.

### 2.1.3. Necessidades de um negócio social: investimentos e mensuração do impacto

Segundo Yunus (2007) é necessário a criação de uma série de fundos destinados a financiar os negócios sociais, os fundos de investimento social. Eles “irão estudar e avaliar os negócios sociais nascentes, medir sua eficácia para alcançar os objetivos sociais e sua eficiência financeira e gerencial, de modo que os recursos possam ser canalizados para os empreendimentos mais promissores. Servirão como centros de trocas de informações e ideias sobre negócios sociais, já que, em pouco tempo, seus dirigentes estarão entre os grandes entendidos do mundo que saberão perfeitamente o que funciona ou não funciona no campo dos negócios sociais.”, eles ajudarão a criar um vocabulário comum e ferramentas de medição para o desempenho e sucesso do negócio, facilitarão decisões dos investidores ao identificar empresas que valem a pena aplicar o dinheiro.

Para Yunus (2007), os negócios sociais irão crescer e com esse crescimento será inevitável que no futuro surja um mercado de ações especializado em levantar capital de investimento para os negócios sociais e para facilitar a compra e venda de ações deles. E o valor das ações não será medido em relação às expectativas de lucro que a empresa gerará, mas sim em relação aos benefícios sociais produzidos. Esse preço da ação vai refletir como a eficácia da empresa é percebida pelo mercado.

Além disso, uma tarefa importante, mas nada simples é a medição do impacto social. Os resultados do impacto devem ser considerados a longo prazo e não somente do impacto causado no momento. Além disso, é necessário existir uma definição clara de valor social. Segundo Portocarrero e Delgado (2010) é importante ter uma visão bem ampla acerca de iniciativas de criação de valor orientada para a BoP, que tenha o intuito de incluir a remoção de barreiras à inclusão social, ajudando a população mais marginalizada e sem voz, e diminuir os efeitos negativos do crescimento econômico. Assim, essas iniciativas devem ser analisadas em relação aos aspectos mais tangíveis, como o acesso a bens/serviços e geração de renda, e a bens intangíveis, como recuperação da cidadania e desenvolvimento do capital social.

Portocarrero e Delgado (2010) alegam que a satisfação de necessidades básicas e o exercício de direitos entre a população mais pobre possui barreiras como obstáculos legais, culturais e simbólicos envolvidos na exclusão social. Essas pessoas possuem obstáculos para construção de uma identidade como membro da sociedade. Dessa forma, os autores destacam a importância da identificação da construção de princípios de uma rede de confiança, reciprocidade e cooperação mútua nessas iniciativas sociais. Essa preocupação também pertence aos fundos de investimento de impacto, fundos de investimento que acreditam que as empresas precisam ser projetadas para gerar um efeito positivo.

A intenção e a capacidade de medir são critérios diferenciais para esses tipos de fundos de investimento. Desse ponto de vista, a proposição de criar impacto social ambiental positivo deve ser intencional, parte da estratégia de negócios e, como tal, uma variável medida em conexão com o sucesso do investimento (JPMORGAN, 2010).

## 2.2. Franquia

### 2.2.1. História e formato organizacional

A palavra “franquia”, de acordo com Dahab (1996), originou-se na França, durante a Idade Média. A derivação de franquia, “*franchisage*”, provem de “*franc*”, cujo significado é “a outorgação de um privilégio ou de uma autorização”. Na época do feudalismo, as cidades francas - aquelas que era permitida a livre circulação de bens e pessoas, sem a necessidade de pagamento de impostos – eram chamadas de “*franche*” ou “*franchise*”. Por sua vez, o verbo “*franchiser*” representava a concessão de privilégio ou autorização que, na época, abolia o estado de servidão do sistema feudal, existindo senhores feudais que ofereciam “*letters of franchise*” (cartas de franquia) às pessoas.

O significado da palavra ressurgiu em 1850, por meio da política de expansão de mercado da *Singer (Sewing Machine Company)*, que concedia franquias a comerciantes independentes. Alguns anos mais tarde outras empresas também seguiram esse modelo de expansão, como a *General Motors*, a *Coca-Cola*, a *Hertz Rent-a-Car* e as companhias petrolíferas, na década de 30. O boom da ideia de franquia ocorreu pós Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos, quando grandes redes como *McDonald's*, *Burger e Dunkin' Donuts* expandiram-se com base na concessão de licenças de franquias.

No Brasil, o modelo de franquias teve início em 1963 por meio da rede de ensino de idiomas *Yázigi*, mas só ficou mais evidente com a chegada das redes internacionais, como *McDonald's* e com a expansão do *Bob's* por meio do modelo. Entretanto, apenas em 1994, a Lei das Franquias (no. 8955/94) foi promulgada para regular as atividades do sistema.

Segundo Abrão (1984) definição mais abrangente com embasamento também no contrato de franquia:

...a franquia empresarial é um contrato pelo qual o titular de usa marca de indústria, comércio ou serviço (franqueador) concede seu uso a outro empresário (franqueado), posicionado ao nível de distribuição, prestando-lhe assistência no que concerne aos meios e métodos para viabilizar a exploração dessa concessão, mediante o pagamento de uma entrada e um percentual sobre o volume de negócios (ABRÃO, 1984, p.27)

A franquia empresarial é sistema estratégico para distribuição de bens e serviços pelo qual o detentor dos direitos da marca (franqueador) cede a outros (franqueado) a licença de uso, seja de nome, logotipo, *know-how* e tecnologia, para comercializar seu produto/serviço, mediante pagamento de taxas e determinados direitos e obrigações para com o detentor da marca. É um modelo de expansão mais rápida e abrangente com riscos menores.

Para Castrogiovanni & Justis (1998), franchising é um contrato entre duas entidades legais, o franqueador e o franqueado: o franqueador é uma empresa controladora que desenvolveu algum produto ou serviço para venda e o franqueado é uma empresa configurada para comercializar esse produto ou serviço em um local específico.

No entanto, franquia é mais do que um acordo. É a replicação de uma fórmula e sistema de negócios comprovados. É um relacionamento comercial com benefícios mútuos para franqueador e franqueados. Isso é conhecido como franquia no formato comercial.

Os autores descrevem a franquia comercial como o formato 'cópia carbono', assim chamado por causa da replicação de uma fórmula e dos controles aplicados para garantir a aderência. Ela geralmente fornece aos franqueados o conhecimento comercial e suporte contínuo de gerenciamento por parte do franqueador.

O modelo de franquia está em vários estágios de desenvolvimento ao redor do mundo. Acredita-se que a indústria de franquias nos Estados Unidos em particular tenha atingido a maturidade. Por outro lado, em países menos desenvolvidos ainda a franquia ainda é vista

como um veículo para estimular o crescimento econômico, principalmente por causa do componente empreendedor da franquia.

Além de problemas de gerenciamento encontrado em qualquer outra organização, as franquias também enfrentam problemas e restrições gerenciais ocorrem devido a atributos exclusivos. Segundo Castrogiovanni & Justis (1998), entre eles estão a dispersão geográfica das unidades da organização, replicação entre unidades e propriedade conjunta. Os problemas únicos enfrentados pelos franqueadores no gerenciamento de suas marcas franqueadas geralmente giram em torno dessas diferenças.

Segundo Sanghavi (1998), as economias em transição, o modelo de franquia poderia contribuir potencialmente para aumentar o conhecimento e as habilidades de gerenciamento, melhorar a produtividade, criar canais de distribuição eficazes, aprimorar o desenvolvimento de produtos e, consequentemente, aumentar a renda geral. Entretanto, para Alon (2004), alguns fatores negativos podem inibir o crescimento da modelo franquia em países que não são classificados como desenvolvidos, como a falta de talento gerencial e empresarial, falta de capital para expansão de franquias internacionais, instabilidade / risco político e infraestrutura subdesenvolvida.

Os negócios que são desenvolvidos no modelo de franquia podem se tornar cada vez mais amplos, atingindo âmbito nacional e até mesmo âmbito internacional. Nesse cenário que pode vir a surgir o franqueador master. Segundo Redecker (2002), o *master franchising* é o sistema no qual o franqueador da o direito a certa pessoa, que pode ser franqueado ou não, alguns de seus poderes, como o de coordenar as franquias de determinada região e autorizar a abertura de novas unidades franqueadas. Isso permite maior eficiência e expansão mais rápida, ainda se for considerado que a divisão em subáreas, com mais franqueados, leva a uma maior proximidade de cada unidade com o público, e facilita também a administração e o corte de gastos. Com isso, é constituído uma rede entre franqueador, subfranqueador (master franqueador) e o franqueado.

É possível verificar a estrutura do sistema de franquias, segundo Lobo (2013).

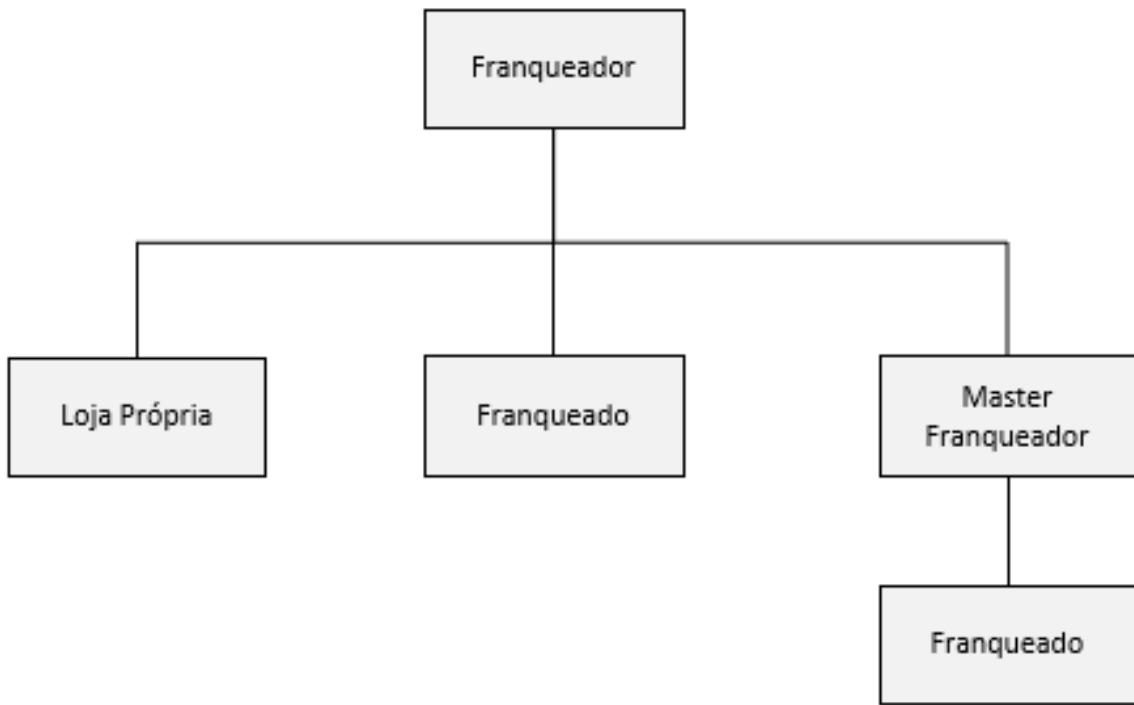


Figura 01 -Visão estruturada dos membros do sistema de franquias

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lobo (2013)

### 2.2.2. Franquia social

A partir do final da década de 90, devido ao crescimento e sucesso de algumas iniciativas sociais, o conceito de franquia se expandiu para área social. Entretanto, o modelo de franquia no setor de empresas sociais ainda está em um estágio relativamente inicial, de modo que ainda precisa incorporar uma definição clara e, como resultado, está aberta à inovação e mudança.

Segundo Ahlert, et al (2008), na sua definição mais simples, a franquia social é simplesmente a aplicação de métodos e conceitos da franquia comercial para atingir fins socialmente benéficos. Ou, para dizer um pouco diferente: franquia social é o uso de uma abordagem de franquia comercial para replicar e compartilhar modelos organizacionais comprovados para um maior impacto social. Enquadrado de outra maneira, a franquia social pode ser descrita por sua ambição: como uma maneira de viabilizar modelos de empreendimentos sociais a serem reproduzidos em um contexto local de maneira a combinar impacto social e sustentabilidade financeira.

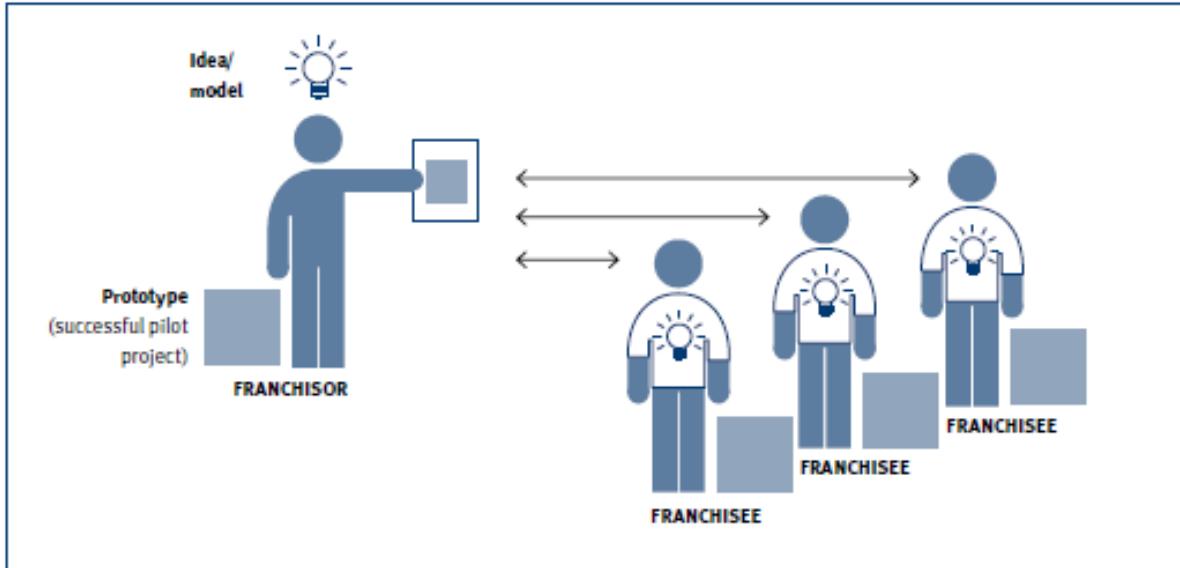


Figura 02 - Modelo de franquia social

Fonte: Ahlert, et al, 2008, p. 23

Já a Fundação Iochpe define a franquia social como a “forma de multiplicar iniciativa social bem-sucedida, possibilitando sua implantação em novas comunidades, ampliando os resultados obtidos e gerando sustentabilidade do processo” (FUNDAÇÃO IOCHPE, 2004). A Fundação já é adepta das franquias sociais, colocando-as em prática por meio do projeto Formare.

Por outro lado, Cherto (2002), no 1º Seminário Internacional sobre Avaliação, Sistematização e Disseminação de Projetos Sociais, organizado pela Fundação Abrinq, acredita que franquia é a clonagem de um mesmo “conceito operacional” em diversos mercados. Dessa forma, apesar de possuir o mesmo conceito operacional, com algumas regras ou normativas preestabelecidas pelo franqueador, em cada localidade ele é instalado, operado e gerido por uma pessoa ou um grupo de pessoas, que podem levar a algumas pequenas mudanças.

Dessa forma, Cherto (2002) coloca como papel do franqueador desenvolver o conceito a ser replicado. É de responsabilidade dele também estabelecer os padrões e as normas para implantação, operação e gestão de cada unidade da franquia, além de selecionar e capacitar os franqueados e fornecer apoio e orientação continuados, garantindo a qualidade do projeto. A franqueada tem a autorização para utilizar a marca, a metodologia e sistemas da franqueadora.

Segundo o autor, é essencial que as franquias sociais se tornem redes que aprendem continuamente e são capazes de autodesenvolvimento. A rede constrói um novo caminho e se torna mais forte porque faz parte do papel do franqueador transformar o conhecimento da rede em ações eficazes, pois o saber sem a ação é limitado.

Para Cherto (2002), o franqueado, por sua vez, tem o papel de investir ou achar investidores para a implantação de sua unidade e cuidar do dia-a-dia da operação, garantindo o cumprimento daquilo que foi definido pelo franqueador. Alega que o franqueado precisa ser proativo em relação ao restante da rede e à sua própria comunidade, colaborando na elaboração de diferenciais competitivos, buscando desenvolver ações locais, por meio de ideias que agreguem de forma positiva a essência da rede e melhorem seus resultados.

De acordo com Ahlert, et al (2008), as franquias sociais geralmente assumem uma das três formas a seguir:

1. Um sistema organizado comercialmente projetado para obter benefícios sociais.
2. Um sistema de replicação sem fins lucrativos, que inclui elementos principais de franquia, mas sem os elementos clássicos de taxa e lucro.
3. Um sistema de franquia subsidiado para disponibilizar serviços a um custo menor do que as soluções comerciais.

Com relação ao primeiro formato, a única diferença do *franchising* comercial é o foco de sistema como um todo em benefícios sociais e na ausência do principal objetivo de gerar lucro para particulares.

#### 2.2.3. Empresa social *versus* Franquia social

Apesar de tanto a franquia social como a empresa social terem objetivos sociais, existe diferenças entre elas. A empresa social não é necessariamente distribuída através do mecanismo de franquia. Elas promovem serviços sociais e reinvestem na comunidade ao invés de objetivar na maximização do lucro para acionistas da companhia.

Na Tabela 02 encontra-se uma comparação entre franquia social e empresa social.

Tabela 02 - Franquia social x Empresa social

| <b>Franquia Social</b>  | <b>Empresa Social</b>   |
|---|---|
| Opção de dimensionamento para empresas sociais  | Empresa com objetivos sociais   |
| Busca objetivos sociais por meio do modelo de franquias de replicação e distribuição dos produtos e serviços da organização | O objetivo social é reinvestir na comunidade, em oposição à maximização do lucro para os acionistas |
| Opera com princípios comerciais e do modelo de franquia   | Opera com princípios comerciais   |
| Existem outlets padronizados  | São outlets independentes ou heterogêneos   |
| A marca é fundamental   | A marca não é crítica   |
| Replicação por meio de franquia   | Sem padrão de replicação  |
| Dirigido por ONG que cumpre a função de franqueador   | Dirigido por ONG  |

Fonte: Elaborada pela autora com base em *FRANCHISINGPLUS*

Uma empresa social pode, além de incentivar novas formas de prestação de serviços sociais, trazer grupos excluídos para o mercado de trabalho e contribuir para a criação de riqueza socialmente inclusiva.

Com o surgimento da chamada economia social, o interesse na franquia social e no empreendimento social aumentaram. Nela, os negócios consistem inherentemente em uma combinação de funções sociais e econômicas os negócios consistem inherentemente em uma combinação de funções sociais e econômicas e as corporações assumem um papel de responsabilidade social, abrangendo um novo significado do que é bom e desejável para o bem humano.

As franquias sociais e empreendimentos sociais não são filantropia, mas sim negócios com objetivos sociais de maneira semelhante a um negócio comercial. Essas empresas obtêm lucro suficiente para serem sustentáveis e alcançar e promover seus objetivos sociais, mas não tiram lucro da comunidade nem o distribuem a outros acionistas. A busca de objetivos sociais não nega a importância de administrar esses negócios segundo princípios comerciais, a fim de garantir sua continuidade e longevidade.

De forma geral, as franquias sociais buscam objetivos sociais através dos meios de franquia como modelo para replicação e distribuição dos produtos e serviços da organização. As franquias sociais buscam a sustentabilidade operando com princípios comerciais, obtendo

lucro suficiente para sustentar as operações e reinvestindo lucros excedentes na comunidade a que servem.

#### 2.2.4. Franquia comercial *versus* Franquia social

Para Martins (2007), franquia, seja de natureza comercial ou social é o sistema pelo qual o proprietário de uma marca e de certa metodologia repassa seu conhecimento e sua visibilidade para outros, sob contrato. A utilização do modelo de franquia está relacionada à busca de uma sistematização que permita maiores controles e resultados em nome de maior impacto social, bem como a multiplicação de experiências - ou seja, a disseminação de projetos sociais de referência.

Embora a franquia social esteja estreitamente alinhada com a franquia comercial, existem alguns fatores que as diferenciam. Assim, é necessário diferenciar a abordagem ao adaptar o sistema a projetos sociais.

Segundo Ahlert, et al (2008), semelhante aos sistemas de franquia comercial, um sistema de franquia social consiste em vários elementos principais:

- Um "protótipo" e sua replicação em outros locais
- Um manual que define atividades recorrentes
- Um nome de marca para todo o programa
- Um contrato para governar o relacionamento e a distribuição de responsabilidades entre franqueador e franqueados
- Treinamento padronizado
- Métodos sistemáticos e padronizados de avaliação e de medidas de controle de qualidade

Já na visão de Temple (2011), os pontos em comum são:

- a) o modelo deve ser comprovado, facilmente aprendido e escalável (duplicável)
- b) altos níveis de desenvolvimento inicial e envolvimento e obrigações contínuos; com os quais existem altos custos associados
- c) identidade comum e compartilhada; o que significa que há risco para o franqueador; risco que requer um alto nível de controle

- d) com base em acordo legal; quais licenças usam em territórios específicos; e estabelece pagamentos de taxas

Como na franquia comercial, o franqueador é aquele quem desenvolve o conceito com o intuito de expandi-lo e o franqueado, por sua vez, é aquele quem replica o conceito seguindo alguns padrões estabelecidos pelo franqueador visando atingir objetivos sociais. O franqueador ainda é responsável por testar o formato da franquia, por ser mais fácil replicar um modelo que foi testado e comprovado para funcionar em relação a aspectos operacionais e geração de receita.

Ainda, semelhante a franquia comercial, o franqueador social se encarrega dos treinamentos e suporte as unidades. O franqueado por sua vez, garante os níveis prescritos de qualidade de serviço, opera de acordo com as diretrizes fornecidas e paga taxas de franquia ao franqueador.

Referente as grandes diferenças, Ahlert, et al (2008) acrescenta mais um papel no sistema de franquia social, o doador. Os sistemas de franquia social geralmente dependem de apoio financeiro. É o caso da fase inicial, mas também para permanecer sustentável. Isso adiciona mais um fator à equação - o doador. O doador provavelmente tem suas próprias políticas e programas. Isso pode levar a um conflito de interesses para o franqueador e os franqueados que precisam levar em consideração as preferências dos doadores.

Segundo Ahlert, et al (2008), a principal diferença entre os dois tipos de franquia é o objetivo de cada um. Na franquia social os objetivos não são puramente financeiros, mas também sociais e / ou ambientais. O impacto social e a missão da organização costumam ser primordiais, com lucros reinvestidos para promover a missão social.

A franquia comercial é alimentada por incentivos financeiros, o que alinha os interesses do franqueado e do franqueador. O franqueado assume o negócio e quanto mais lucro obtiver, melhor será para ele. O franqueador, por sua vez, recebe honorários do franqueado que normalmente estão diretamente relacionados ao sucesso financeiro dessa franquia e, portanto, o franqueador também é incentivado financeiramente para fornecer excelente treinamento e suporte contínuo para os franqueados.

Para Ahlert, et al (2008), no caso da franquia social isso é um pouco mais complicado, pois envolve mais de um tipo de resultado – o financeiro e o social – e levanta alguns desafios e questões como o alinhamento de interesses de áreas diferentes, o desenvolvimento de

incentivos que combinem os objetivos financeiros e sociais e o uso restrito da franquia para empresas sociais com um modelo de negócios que obtém lucro.

O autor coloca como fator crítico o desenvolvimento de incentivos direcionadores do bom comportamento de franqueados e franqueadores para os objetivos sociais e financeiros. Eles estão relacionados ao crescimento financeiro, a medidas de impacto social ou uma combinação? Um franqueador pode optar por vincular o atendimento a mais beneficiários (crescimento do impacto social) a uma redução nas taxas de franquia (menor custo financeiro).

Ahlert, et al (2008), também compara os modelos em relação a seleção de franqueados. Ele acredita que em franquias comerciais, os franqueados podem ser um indivíduo, enquanto que em franquias sociais isso é menos provável, sendo na maioria das vezes organizações, por conta dos produtos e serviços replicados. A questão essencial da seleção é o alinhamento de todos os objetivos – sociais e financeiros. Como os franqueadores sociais enfatizam os valores e culturas que sustentam sua abordagem, é provável que fazem disso uma parte essencial dos critérios de seleção e do treinamento.

Além disso, para Ahlert, et al (2008), a medição do impacto social é outra diferença das franquias sociais em relação as franquias comerciais. O franqueador social precisa garantir que sua estrutura de avaliação para medir o impacto social seja estabelecida antes da replicação, pois fará parte dos sistemas que estão sendo utilizados pelos franqueados. A coleta pode ser feita centralmente para garantir a qualidade e oferecer um trabalho geral de avaliação como um serviço central adicional aos franqueados. Essa avaliação ainda garantirá o foco permanece na obtenção de impacto social, o foco permanece na experiência do usuário final / cliente / cliente e a existência de um sistema para melhoria contínua.

Por fim, Ahlert, et al (2008) diferencia a questão do financiamento entre os tipos de franquias. A franquia comercial é frequentemente vista pelos investidores como uma opção mais segura para investimento, porque o modelo de negócios é comprovado e muitas vezes haverá outros franqueados como evidência disso. Já a franquia social ainda está em fase inicial e existem poucos exemplos para que os principais financiadores e investidores prestem muita atenção. Por conta disso, é mais demorado para os investidores sociais identificarem as oportunidades ou encontrarem modelos comprovados para justificar o investimento. O investimento no modelo de franquia é alto e requer um desenvolvimento inicial significativo de infraestrutura e sistemas, por conta disso o financiamento para a franquia social é bem

menor vindo geralmente de trustes e fundações ou das próprias reservas de caixa de uma organização.

Outra diferença apontada por ele é embora a franquia comercial implique uma transferência de riscos de investimento do franqueador para o franqueado, esse nem sempre é o caso na franquia social. Frequentemente, o franqueado deve fornecer seus próprios recursos. O franqueador pode, na melhor das hipóteses, fornecer suporte. Como a transferência do risco de investimento geralmente aumenta a motivação de um franqueado comercial, pode-se argumentar que falta um ímpeto importante. No entanto, como o trabalho do franqueado social é impulsionado pelo objetivo de aumentar o impacto social, o risco reduzido de perda e falha financeira terá pouco efeito sobre sua motivação.

Além disso, para Ahlert, et al (2008), os franqueados em um sistema de franquia social podem não conseguir pagar as taxas de franquia, pois nem sempre podem esperar um retorno do investimento. Portanto, o franqueador deve estar disposto a aceitar o pagamento de taxas reduzidas ou alternativas à compensação monetária. O "pagamento" poderia, por exemplo, implicar na alocação de dados importantes ou informações de qualidade que o franqueador pode usar para o desenvolvimento de seu projeto.

#### 2.2.5. Taxas envolvidas no negócio

Segundo Ahlert, et al (2008), a existência de franquia do setor comercial sem taxas é inconcebível. Elas geralmente compensam a falta de capital do franqueador e garantem o desenvolvimento do sistema de franquia. Para definir o valor delas é preciso equilíbrio, pois caso sejam muito altos, causará insatisfação dos franqueados pelo baixo lucro e tornará menos atrativo. E caso muito baixo deixará o franqueador com receita insuficiente para fornecer aos franqueados o serviço necessário e o sistema não terá recursos suficientes para continuar as operações ao longo do tempo.

Segue as principais taxas segundo o Sebrae (2019):

- Taxa de Franquia: É uma taxa inicial, a primeira paga pelo franqueado, ela também é conhecida como *Franchising Fee*. É um valor fixo e único pago na assinatura do contrato, no ingresso do franqueado na rede. Dá ao franqueado a licença de operacionalizar a franquia e remunera o franqueador pelos treinamentos, elaboração dos manuais e todo tipo de assistência necessária à abertura de sua unidade.

- *Royalties*: É um valor pago periodicamente ao franqueador, de maneira a resarcir-lo pelo uso do sistema, direito de uso da marca e serviços prestados ao franqueado durante a vigência do contrato. Geralmente corresponde um percentual fixo sobre o faturamento bruto da unidade franqueada.
- O Fundo de Propaganda ou a Taxa de Publicidade, Propaganda e Promoção: É uma taxa (podendo ser um valor fixo ou não) paga mensalmente pelos franqueados para custear ações de marketing, para divulgação da marca e dos produtos e/ou serviços, através de serviços de publicidade, propaganda e promoções. Ela não deve ser considerada como receita do franqueador, e sim uma antecipação de despesas. A administração do fundo pode ser feita por ele ou por um Conselho de Franqueados (ou Conselho de Marketing), podendo o franqueador fazer parte ou não.

De acordo com Ahlert, et al (2008), se os franqueados sociais recebem algum pagamento por seus serviços, é possível adaptar a “abordagem comercial” ao contexto social, ou seja, pagar taxas ao franqueador para suportar os custos operacionais do sistema. Isso também pode funcionar quando os franqueados fornecem seu próprio financiamento de doadores para que possam pagar taxas. Assim, os franqueadores podem estabelecer relações com bancos de investimento social, que negociam com os franqueados para fornecer diretamente o financiamento necessário. A transferência do modelo comercial para o setor social, no entanto, leva a um problema adicional. Embora os franqueados sociais possam gerar um pequeno lucro, os *royalties* com base na rotatividade não fornecem necessariamente incentivos orientados a objetivos em um ambiente social, uma vez que a maximização do impacto social é o principal objetivo. Portanto, a base da taxa deve ser reconsiderada. Oferecer uma taxa justa é uma pergunta básica para a qual o sistema de franquia social deve encontrar uma resposta apropriada, uma vez que as taxas em andamento devem garantir o desenvolvimento de conceitos bem-sucedidos pelo franqueador na ausência de financiamento de doadores.

Segundo o mesmo autor, quanto as franquias sociais, as taxas podem incluir:

- *Royalties*: os franqueados em pagamento contínuo farão ao franqueador a participação contínua do franqueado no sistema.
- Taxas de treinamento que o franqueador pode cobrar.
- Taxas adicionais: Os franqueados devem pagar pelos serviços ou outros benefícios que o franqueador fornece, ou seja, atividades de captação de recursos, pesquisa científica etc.

Segundo Temple (2011), as taxas de franquia podem ser calculadas de várias maneiras, mas a estrutura de taxas sempre inclui:

1. taxa inicial / antecipada (por exemplo, com o intuito de cobrir custos de configuração, desenvolvimento, marca comercial, legal, recrutamento)
2. taxas contínuas / de gerenciamento (geralmente uma porcentagem do volume do negócio)

O autor ainda afirma que, como regra prática, no setor comercial, a taxa média inicial é de cerca de 3% do volume de negócios, enquanto a taxa média contínua é de cerca de 7,5% do volume de negócios. Frequentemente, a taxa inicial é mantida baixa para fornecer um ponto de entrada realista, enquanto a porcentagem da taxa em andamento diminui à medida que a rotatividade aumenta (para incentivar o franqueado a expandir os negócios).

Temple (2011) ainda acrescenta que a definição do nível das taxas é crucial para as empresas sociais, que tratam do equilíbrio dos objetivos financeiros e sociais e do alinhamento de incentivos. O autor coloca em questão dois pontos a respeito das taxas: a taxa inicial deve ter como objetivo recuperar todos os custos iniciais (+ uma margem) ou basear-se no que o mercado pode suportar / pagar? As taxas em andamento devem cobrir apenas os custos dos serviços / suporte central (para gastar mais na entrega da linha de frente) ou obter um lucro que possa ser reinvestido centralmente na missão social?

## 2.2.6. Desafios da franquia

### 2.2.6.1. Elementos importantes dos sistemas de franquia

A escolha da franquia como forma de expansão, apesar de trazer benefícios, também resulta em desafios específicos. Muitos estudiosos têm identificado o que afeta o sucesso de um novo sistema de franquia. Segundo Richardson & Berelowitz (2012), uma das características mais importantes que afetam o sucesso ou o fracasso da expansão é a disponibilidade do potencial franqueador para crescer. Para Dees et al. (2004), isso inclui definir a inovação a ser ampliada, o que significa reconhecer quais partes do negócio são críticas para o sucesso e quais poderiam ser alteradas sem comprometer o impacto. O processo de identificá-los também envolve perceber quais recursos da empresa original podem ser efetivamente transferíveis para outro local. Esses recursos incluem tanto elementos do sistema e estrutura do negócio como cultura e conhecimento.

Richardson & Berelowitz (2012) acrescentam que para estar pronto para a replicação, os sistemas e procedimentos operacionais precisam estar funcionando bem, as finanças devem ser estáveis e sustentáveis, e o modelo de negócios deve ser claramente entendido e codificado. Além disso, é imprescindível que seja provado que o modelo funciona e não dependa apenas da liderança ou circunstâncias únicas.

Shane & Spell (1998) consideram que marca forte é geralmente um bom indicador do sucesso de um sistema de franquia. Uma marca conhecida facilita a atração de possíveis franqueados, bem como clientes em um novo local. Além da marca, é importante considerar a seleção correta de franqueados, levando em conta também a personalidade do proprietário do franqueado. Wattel (1968) sugere que existem diferenças significativas nas qualidades pessoais necessárias a um franqueado e a um proprietário independente. Ele argumenta que os franqueados não precisam de tanta capacidade de planejamento, criatividade e competitividade; em vez disso, exigem uma personalidade altamente cooperativa, que inclui a capacidade e vontade de seguir decisões, políticas e rotinas estabelecidas por outros. Ele também afirma que os franqueadores precisam considerar a capacidade de treinamento dos franqueados em potencial. É necessário não apenas o treinamento inicial, mas também treinamentos consistentes de acompanhamento quando ocorrem alterações sistêmicas. Embora os candidatos em potencial possam parecer motivados e qualificados, sua capacidade e vontade de aprender sistemas e procedimentos podem não ser tão bons.

Além disso, para que uma franquia tenha sucesso é necessário ter recursos suficientes para sua criação e manutenção. Shane & Spell (1998) afirmam que a capacidade de uma franquia de se sustentar sem a ajuda da sede é outra característica de um sistema de franquia bem-sucedido. Para Dees et al. (2004), o modelo financeiro pode ser adaptado às condições locais, considerando se a inovação pode se espalhar de maneira a reduzir custos, mantendo a eficácia e se existem oportunidades para gerar novos fluxos de receita confiáveis. O modelo deve ser padronizado o máximo possível, a fim de obter transparência e facilidade de replicação e a demanda local deve ser alta o suficiente para garantir receitas suficientes para o franqueado. Por fim, o franqueador precisa considerar os recursos necessários para monitorar e gerenciar toda a rede, o que também é afetado pelo relacionamento entre o franqueador e o franqueado - quando a necessidade de controlar os pontos de venda é alta, a organização inicial pode correr o risco de sofrer como resultado de se tornar franqueados excessivamente administrados (Richardson & Berelowitz, 2012).

### 2.2.6.2. Desafios para sistemas de franquia social

Além dos desafios enfrentados por todos os novos sistemas de franquia, os empreendedores sociais podem enfrentar dificuldades adicionais ou diferentes devido à natureza dupla de seus empreendimentos. Um primeiro desafio é equilibrar os objetivos sociais e econômicos e deixar clara a importância disso para os franqueados. Segundo Tracey & Jarvis (2006), o impacto social é definitivamente o objetivo principal de uma empresa social, mas pode ser muito difícil alcançar objetivos sociais ambiciosos se não forem suportados por um forte modelo de negócios. Isso pode significar que os franqueados às vezes comprometem seus objetivos sociais para alcançar a sustentabilidade financeira.

A seleção de franqueados é outro desafio para a expansão por franquia social. Para Tracey & Jarvis (2006), franqueados com experiência em negócios têm maior probabilidade de liderar um empreendimento social comercialmente viável, entretanto, encontrar candidatos com a capacidade de gerenciar um negócio lucrativo tende a ser mais difícil do que encontrar candidatos com o compromisso social necessário. A falta de um histórico comercial por parte dos franqueados implica no gasto de tempo e outros recursos valiosos pela necessidade fornecer conhecimentos a eles sobre o gerenciamento de franquias. Essa dificuldade pode levar franqueadores a abaixarem seus padrões e, segundo Dees et (2004), se a inovação for implementada incorretamente ou falhar em atingir o impacto pretendido, ambas as partes não apenas terão desperdiçado uma quantidade significativa de tempo, dinheiro e outros recursos, mas também a reputação do franqueador e a credibilidade da inovação.

Por fim, as empresas sociais geralmente operam sob condições de trabalho difíceis. Segundo Seid (2009), os locais de expansão das franquias podem estar sujeitos a condições precárias de transporte e de infraestrutura – de eletricidade, água corrente, de comunicação ou de falta de tecnologia da informação, bem como capacidades insuficientes da cadeia de suprimentos do mercado.

Além disso, Tracey & Jarvis (2006) alertam sobre a possibilidade de haver problemas relacionados com os funcionários das franquias por muitos empreendimentos sociais empregarem pessoas desfavorecidas para aumentar o impacto social. Independentemente de serem os proprietários do franqueado ou funcionários da loja, eles podem não ter as qualificações necessárias para o trabalho e precisam ser treinados. No entanto, mesmo após esses treinamentos, um funcionário pode não executar bem o trabalho. No entanto, é muito

difícil demitir tal funcionário, porque ele ou ela também deve ser um beneficiário do programa. Seid (2009) complementa que mesmo que não haja problemas com os funcionários ou a infraestrutura, o público consumidor poderá não conseguir pagar o preço total pelos produtos e serviços fornecidos pela empresa. Todos esses fatores podem tornar a situação já difícil dos sistemas de franquia social que tentam ter sucesso ainda mais desafiadora.

### 2.3. Plano de negócios

Para desenvolver uma empresa ou expandi-la é necessário uma gama de informações e um planejamento estruturado. O plano de negócios é capaz de fornecer o suporte necessário para a estruturação de uma empresa, auxilia no planejamento e execução dos processos dentro de uma organização.

Segundo Cunha e Ferla (1997), um plano de negócios possui a três funções, a de desenvolver ideias a respeito de como o negócio deve ser conduzido, a de ser uma ferramenta retrospectiva, em relação a qual um empresário pode avaliar o desempenho atual de sua empresa ao longo do tempo e, por fim, a de levantar dinheiro.

#### 2.3.1. Estrutura do Plano de Negócios

Para Dornelas (2012), não há uma estrutura específica ou um modelo padrão universal de plano de negócios, já que cada negócio possui suas particularidades e semelhanças. É necessário escrever o plano de negócios de acordo com as necessidades do público-alvo.

Para este trabalho, abordaremos a estrutura proposta por Dolabela (2006), sendo ele composto pelo sumário executivo, a empresa, o plano de marketing e o plano financeiro.

Dessa forma, por meio do plano de negócios será possível avaliar a possibilidade da expansão da empresa por meio do sistema de franquias, analisando seu mercado e seus concorrentes e também elaborar um plano de marketing e financeiro.

##### 2.3.1.1. Sumário executivo

Salim (2001) define o sumário executivo como sendo um resumo do plano de negócios, no qual é possível encontrar ter uma visão geral dele, a ponto de cativar o leitor e

fazê-lo se aprofundar na leitura. Segundo Dornelas (2005), o sumário executivo deve ser a última parte a ser elaborada, já que depende das outras seções do plano.

### 2.3.1.2. A empresa

Para Dolabela (2006), essa seção deve apresentar uma descrição da empresa, sobre sua missão e objetivos, estrutura organizacional e legal e as responsabilidades da equipe, o plano operacional e as parcerias.

Na visão de Dornelas (2008, p. 116), “esta é a seção do plano na qual é apresentado um breve resumo da organização da empresa, sua história, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos oferecidos, qual é o seu modelo de negócios e os seus diferenciais.”

O plano operacional, também pertencente a esse tópico, detalha sobre a natureza do negócio, produtos/serviços e sistemas usados. Para o caso de um plano de negócios para expansão pelo sistema de franquias, é necessário conter alguns aspectos como a interação entre o franqueado e franqueador, como o produto/serviço é entregue e os sistemas de comunicação, responsabilidade e estabelecimento de metas.

### 2.3.1.3. Plano de Marketing

Segundo Dolabela (2008), o plano de marketing é constituído pela Análise de Mercado e pela Estratégia de Marketing. A primeira busca conhecer o mercado no qual a empresa está inserida, estudando seus clientes, concorrentes, fornecedores e ambiente em a empresa vai atuar, com o intuito de descobrir se o negócio é realmente viável. A última se refere ao planejamento quanto a maneira que empresa oferecerá seus produtos ao mercado, buscando otimizar suas potencialidades de sucesso.

#### 2.3.1.3.1. Análise de Mercado

Administrar a função de marketing começa com uma análise completa da situação da empresa. A empresa deve analisar seus mercados e ambientes de marketing, a fim de descobrir oportunidades atraentes e evitar ameaças ambientais. Deve analisar suas forças e

fraquezas no ambiente que atua, e também as ações de mercado atuais e potenciais, para determinar quais oportunidades devam ser perseguidas (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

A análise de mercado inclui a análise do setor, do ambiente, da clientela, da concorrência e dos fornecedores no qual a empresa irá atuar.

#### 2.3.1.3.1.1. Análise do setor

As análises feitas do setor estão intimamente ligadas aos aspectos do ambiente externo.

Segundo Dolabela (1999), os aspectos que devem ser levados em conta na análise do setor encontram-se na tabela

Tabela 03 - Análises feitas do setor

- 
- a) Fatores Demográficos: que se referem às características gerais da população, no que tange o seu tamanho, composição etária, grau de escolaridade, sexo, profissão, estado civil, composição familiar, distribuição geográfica, entre outras.
  - b) Fatores Econômicos: considerando inflação, taxa de juros, oscilações no mercado cambial, balança econômica, tudo com olhares globais, visualizando acontecimentos em todo mundo.
  - c) Fatores Legais e Políticos: refere-se à avaliação de políticas setoriais, à legislação, aos incentivos específicos sobre MPME (micro, pequenas e médias empresas) e à observância das leis que reagem o setor. Também acontecimentos ligados à política.
  - d) Fatores Tecnológicos: Mudanças tecnológicas podem afetar setores da economia, sendo importante a avaliação da sustentabilidade, a influência da tecnologia com relação ao negócio.
  - e) Fatores Culturais: Englobam fatores sociológicos, antropólogos, princípios éticos e morais e tradições.
- 

Fonte: Adaptado de Dolabela (1999, p. 152)

#### 2.3.1.3.1.2. Análise do ambiente / Análise SWOT

De acordo com Dornelas (2008, p.131), “a análise do ambiente de negócios (oportunidades e ameaças) mostra como o mercado se apresenta para a empresa. No entanto, é preciso que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, para que consiga definir as oportunidades de negócios mais atrativas e a quais riscos está mais suscetível.”

A análise SWOT estuda e apresenta os fatores que podem afetar a iniciativa organizacional. De acordo com Rodrigues, et al (2005), ao alinhar os pontos fortes de uma organização e os fatores críticos de sucesso que satisfazem as oportunidades de mercado estão alinhados entre si, a empresa será competitiva a longo prazo.



Figura 03 - Matriz SWOT

Fonte: adaptado de SILVA, 2009

Para análise do ambiente interno, segundo Kotler (2000), é necessário que cada negócio avalie de forma periódica suas forças e fraquezas internas, que se analisem suas competências quanto ao marketing, finanças, operacionais e organizacionais de forma a classificar cada fator uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

Para Rezende (2008), as forças são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São aspectos favoráveis dela que podem influenciar positivamente seu desempenho e, por isso, devem ser amplamente explorados pela organização.

Quanto as fraquezas, de forma oposta as forças, Martins (2007) conceitua como sendo os aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade

de negócios, e podem ser controlados pela própria empresa e precisam ser consideradas de forma relevante para o planejamento estratégico. Por ser um aspecto interno da empresa muito negativo e desfavorável, deve ser controlada ou eliminada para não prejudicar a competitividade da empresa a longo prazo.

Já em relação ao ambiente externo, de acordo com Ferrell e Hartline (2009), as oportunidades e ameaças são fatores externos à empresa, e independem das forças e fraquezas. Elas ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural.

As oportunidades, segundo Rezende (2008), são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las.

Por fim, as ameaças são definidas por Martins (2007), como sendo os aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa relação ao mercado onde está ou irá se inserir e não estão sob controle da empresa. Elas podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento e estão relacionadas com os concorrentes e novos cenários.

#### 2.3.1.3.1.3. Análise da concorrência

Segundo Dornelas (2008), concorrentes de uma empresa não se restringem a organizações que oferecem produtos semelhantes, mas também aqueles que desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos, os chamados concorrentes indiretos. É necessário entender quem são, o que oferecem, seus pontos fortes e fracos, se eles atendem toda a demanda, para uma melhor análise dos concorrentes.

#### 2.3.1.3.1.4. Fornecedores

Fornecedores são aqueles que fornecem produtos, matérias-primas ou serviços para seu cliente. Segundo Dolabela (2006), para captar informações específicas dos fornecedores do negócio e deles com relação ao mercado, é preciso entender algumas questões como quem são os fornecedores, o que eles oferecem, suas condições de fornecimento, para quais concorrentes fornecem e quais os pontos fortes e fracos de cada um.

### 2.3.1.3.1.5. Clientes

Dolabela (2006) acredita que para se aprofundar e entender melhor os clientes do negócio, é importante ter conhecimento sobre questões como o tamanho da clientela-alvo, sua demanda, seu perfil, a forma como o produto/serviço chega até ele, seus hábitos de compra, seus desejos quanto ao produto e o preço que eles estariam dispostos a pagar.

### 2.3.1.3.2. Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing é a etapa seguinte a análise de mercado. Segundo Dornelas (2008, p. 138), “as estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4Ps (quatro pés): produto, preço, praça e propaganda.”

### 2.3.1.3.2.1. 4 Os

A Figura 04 ilustra, segundo a percepção de Kotler e Keller, as quatro componentes do chamado composto de marketing.



Figura 04 - Os 4Ps do mix de marketing

Fonte: Kotler e Keller (2006).

#### 2.3.1.3.2.1.1. Produto

Na visão de Kotler e Armstrong (2007), produto é aquilo que é apresentada pela organização ao mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo, afim de satisfazer um desejo ou uma necessidade.

Segundo Dornelas (2008, p. 139), “posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido.”

#### 2.3.1.3.2.1.2. Preço

Segundo Kotler e Armstrong (2007) preço é a quantia em dinheiro cobrada por um produto ou serviço, é o resultado da soma que os consumidores pagam em troca dos benefícios obtidos pelo uso de um produto ou serviço.

Boone e Kurtz (2009), afirmam que é necessário que a precificação de um produto/serviço deve ser feita de modo a apoiar a estratégia de marketing de um produto, realizar as metas financeiras de uma empresa e se ajustar às realidades do ambiente de mercado.

#### 2.3.1.3.2.1.3. Praça

Esse componente do mix de marketing é conhecido também como canais de distribuição, já que se refere a forma na qual a organização faz com que o produto chegue ao consumidor final.

Essa forma de distribuição, de acordo com Salim et all (2005), ela pode ocorrer por diversos tipos de canais, venda com vendedores, distribuidores, revenda, por franquias, por telemarketing, internet e por meio de outro produto.

#### 2.3.1.3.2.1.4. Promoção

De acordo com Kotler (1998), promoção é o conjunto de ações que estarão incidindo sobre certo produto e/ou serviço, de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação.

Kotler e Armstrong (2007), afirmam que para o marketing moderno é necessário mais do que um bom produto, com preço competitivo e à disposição dos clientes. É necessária uma boa comunicação entre a empresa e os clientes. Os instrumentos de comunicação incluem: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e/ou publicidade, força de vendas e marketing direto.

#### 2.3.1.4. Plano financeiro

O plano financeiro prova que a empresa é viável e pode ganhar dinheiro fazendo o que propõe. De acordo com Dornelas (2008, p. 88 e 89), “a seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidade de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiro do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc.,.”

##### 2.3.1.4.1. Investimentos Iniciais

Dolabela (2006) afirma que os investimentos iniciais possuem três partes: as despesas pré-operacionais; os investimentos fixos; e os recursos necessários para colocar a empresa em funcionamento até gerar receitas, ou investimentos iniciais de capital de giro.

As despesas pré-operacionais são aquelas que ocorrem antes da empresa entrar em operação, como gastos com pesquisa de mercado, honorários publicitários para desenvolvimento da marca, registro da marca e registro da empresa.

Os investimentos fixos são gastos relacionados com a montagem física do negócio, envolve gastos com, por exemplo, aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos, de informática. Constituem também o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro.

Por fim, o capital de giro inicial são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa. Depois de algum tempo de atividade, eles serão cobertos pelas receitas, entretanto, na fase inicial, elas precisam ser cobertas pelo empreendedor. Elas envolvem ao aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos, aluguel telefone, depreciações, luz, honorários do contador, materiais de limpeza, etc.

#### 2.3.1.4.2. Projeção dos resultados

De acordo com Dornelas (2015, p.170), a demonstração de resultados “[...] é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período.”. O autor ainda dá um exemplo de demonstrativo de resultados.

| Item                                  | Explicação   |
|---------------------------------------|--|
| Receita Bruta                         | Total Geral das Vendas   |
| (-) deduções                          | impostos e abatimentos   |
| = Receita Líquida                     |  |
| (-) Custos do Período                 | Gastos referentes à produção, comercialização ou dos serviços prestados.   |
| = Lucro Bruto                         |  |
| (-) Despesas                          | São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras). |
| = Lucro Operacional                   |  |
| (+/-) Receita/Despesa não operacional | Não proveniente das operações  |
| = Lucro Antes do Imposto de Renda     |  |
| (-) Imposto de Renda                  |  |
| = Lucro Líquido                       |  |

Figura 05 - Exemplo de Demonstrativo de Resultados

Fonte: Dornelas, 2015, p.171

O Demonstrativo de Resultados (DRE), segundo Dolabela (1999) é a apuração dos resultados, computando lucros e perdas, e verificando a disponibilidade financeira depois de pagos todos os compromissos.

#### 2.3.1.4.3. Projeção do fluxo de caixa

Segundo Salim et all (2005, p 110), “Fluxo de caixa representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas”.

Para Dolabela (2006), o fluxo de caixa é uma ferramenta adequada para um controle financeiro de curto prazo eficaz, que acompanha as entradas e saídas do caixa da empresa. É capaz de mostrar o horizonte de curto e médio prazos, assim, o empreendedor consegue se planejar, escolhendo os melhores caminhos e evitando desastres. De maneira simples, é possível dizer que o fluxo de caixa como apresenta a soma das entradas financeiras, subtrai as saídas, apura e apresenta os saldos.

Segundo Warrem, Reeve e Feis (2001), para a projeção de fluxo de caixa existem dois métodos:

- O método direto reporta as origens e as aplicações do caixa operacional. A principal origem do caixa operacional é o recebimento das vendas dos consumidores. As principais aplicações do caixa operacional incluem o pagamento aos fornecedores de mercadorias e o pagamento de salários aos funcionários. A diferença entre esses recebimentos e pagamentos é o fluxo de caixa líquido das atividades operacionais.
- O método indireto reporta o fluxo de caixa operacional, começando pelo lucro líquido e ajustando-o com receitas e despesas que não envolvem entradas nem saídas de dinheiro. Ou seja, o lucro líquido contábil é ajustado para determinar o montante líquido de caixa das atividades operacionais, (WARREM, REEVE E FEIS,2001, p.469).

#### 2.3.1.4.4. Ponto de equilíbrio

Do ponto de vista de Dornelas (2008, p. 155) “no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis”. Segundo ele, é uma importante ferramenta gerencial, porque ela possibilita que o empresário tome conhecimento do momento em que o empreendimento passa a obter lucro.

Segundo Dornelas (2015), o ponto de equilíbrio é calculado por meio da seguinte fórmula:

$$\text{PE} = (\text{Custos Fixos Totais/Margem de Contribuição}) \times \text{Receita}$$

onde: Margem de Contribuição = Receita – Custos Variáveis

então

$$\text{PE} = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Para obter o PE em quantidades de produtos, basta dividir o resultado anterior pelo preço de venda unitário do produto.

Figura 06 - Fórmula Ponto de Equilíbrio

Fonte: Dornelas, 2015, p.173.

#### 2.3.1.4.5. Análise de investimento

Por meio da análise de investimento é possível verificar se o retorno do investimento esperado é comparável com as taxas pagas pelo mercado. O Tempo de Retorno de Investimento (*Payback*), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Valor Presente Líquido (VPL) são os principais indicadores da análise.

Segundo Dornelas (2015, p.175): “[...] os índices financeiros indicam como está a situação financeira da empresa e a capacidade de honrar seus compromissos no prazo.”

##### 2.3.1.4.5.1. Tempo de Retorno de Investimento – *Payback*

De acordo com Dolabela (2006), o período de *payback*, ou de recuperação do investimento, é o tempo necessário para recuperar o dinheiro investido inicialmente no novo negócio. O autor ainda afirma que é capaz de indicar o tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa. Quanto menor o tempo de *payback*, mais atraente é o projeto de investimento, já que apresentará mais liquidez e menor risco.

##### 2.3.1.4.5.2. Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Lacruz (2008, p. 117) “o VPL representa o valor atual para os futuros fluxos reais que serão gerados para o projeto, deduzido o investimento inicial, descontado a uma taxa que representa o custo de oportunidade do investidor.”

Segundo Dornelas (2015), para o cálculo do VPL é feito uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos de reais gerados pelo projeto e, então, deduzido o investimento inicial. Pode-se entender que, se o VPL for positivo, o projeto será viável, caso contrário, deverá ser rejeitado. Ele apresenta a seguinte fórmula para o cálculo:

$$VPL = \left( \frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+k)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+K)^n} \right) - INV$$

Figura 07 - Fórmula do Valor Presente Líquido (VPL)

Fonte: Dornelas, 2015, p.178.

Sendo, VPL o valor presente líquido, Fn o fluxo de caixa após imposto no ano t, N a vida do projeto em anos, K a taxa de desconto (taxa de retorno exigida) e INV o Investimento inicial.

De acordo com Dolabela (2006), se esse valor for positivo, indica que a empresa deu retorno acima das expectativas; se for negativo, significa que o investimento rendeu menos que o desejado no período.

#### 2.3.1.4.5.3. Taxa Interna de Retorno (TIR)

Segundo Lacruz (2008, p. 120), TIR pode ser entendido “como uma taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa esperados de um projeto ao valor presente das saídas esperadas de caixa. Ou seja, a taxa de desconto que, aplicada à série de entradas e saídas de caixa esperadas, iguala o fluxo a zero.”

Dolabela (2006, p. 227) afirma que “é a TIR que, se utilizada para o cálculo do VPL, atribuirá a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário.” O autor ainda acrescenta que critério de decisão por meio desse indicador é: se a TIR for maior que a taxa de retorno desejada, o projeto se torna aceitável; se for menor, ele é então rejeitado.

#### 2.3.1.5. Ordem de realização

Dolabela (2008) sugere uma ordem de realização do plano de negócios:

Tabela 04 - Ordem de realização do plano de negócios

| <b>Ordem de Realização</b> | <b>Descrição</b>                      | <b>Tipo de ação envolvida</b> |
|----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| 1                          | Análise de mercado                    | Coleta de dados               |
| 2                          | Estratégia de marketing               | Coleta de dados               |
| 3                          | A empresa                             | Coleta de dados               |
| 4                          | Plano financeiro                      | Análise                       |
| 5                          | Sumário executivo                     | Revisão                       |
| 6                          | Análise de risco e tomada de decisões | Decisão                       |

Fonte: Elaborada pela autora com base em Dolabela, 2008

#### 2.4. Plano de negócios – franquia social

Ahlert, et al (2008), em sua obra *Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact*, propõe um plano de negócios para expansão por meio de franquia social. Ele define que, um plano de negócios para franquia social é a descrição escrita da noção de expansão de um projeto inicial sem fins lucrativos por meio da franquia. Um plano de negócios para um sistema de franquia social visa potenciais apoiadores e doadores e, portanto, deve incluir todos os aspectos do projeto. Não é um documento fixo e pode ser mais desenvolvido ou alterado quando novas perspectivas se tornarem disponíveis.

Ahlert, et al (2008) descreve os aspectos que ele acredita fazerem parte de um plano de negócios.

- Resumo executivo: para ser realizado em no máximo duas páginas, ele inclui uma breve descrição do conceito de negócios, serviço, estratégia de negócios, potencial de mercado, benefícios para os destinatários, competência e capacidade da organização inicial e necessidades de capital nos primeiros períodos. Como o resumo executivo costuma fazer parte do plano de negócios que um investidor (neste caso, doadores ou apoiadores) lerá primeiro, deve ser detalhado e fácil de ler, a fim de capturar seu interesse.
- O conceito de negócio que descreve o impacto social aspirado, estratégias de como o impacto pode ser causado e os motivos da crença que os ele será alcançado. ("O que realmente quero alcançar e como meu plano passo a passo garante que chegarei lá?"). Sendo muitas vezes útil um cronograma para a implementação.

- O serviço descrito em detalhes. Doadores e apoiadores esperam uma explicação de por que o serviço específico beneficia os destinatários. Mais importante, esta seção deve explicar como o próprio serviço difere dos outros.
- Questões mais relevantes e importantes do mercado e do setor devem ser listadas para demonstrar uma compreensão do mercado a ser inserido. Qual é o público alvo? Quais fatores influenciam sua decisão de usar o serviço? Quais são as suas necessidades sociais específicas? Quem são os fornecedores existentes mais importantes e qual é o modelo de serviço? Quais são os desenvolvimentos mais importantes? Se aplicável, as leis e regulamentos relevantes também devem ser listados.
- Um plano de negócios também deve incluir uma estratégia de marketing elaborada. Nesta etapa, o plano de negócios deve primeiro descrever os objetivos do mercado e estabelecer um cronograma: que participação de mercado a empresa quer obter, o sistema pode obter uma renda e qual grau de conscientização está sendo visando? Além disso, o plano deve conter políticas de como chegar lá: como localizar franqueados e expandir o serviço e, se apropriado, que preço fixar? Como se comunicar e anunciar o serviço?
- Também é importante uma seção que apresenta a equipe, descrevendo as habilidades e competências de cada membro da equipe e explicar quem se destina a assumir qual responsabilidade. A configuração e organização do sistema também devem ser abordadas.
- Cada plano de negócios deve conter uma avaliação realista das oportunidades e riscos, indicando quais desenvolvimentos podem afetar a organização de maneira positiva e negativa, e como isso pode ocorrer, bem como um plano sobre como reagir a essas possíveis mudanças no ambiente.
- Um plano de negócios deve incluir uma seção descrevendo o plano de financiamento para os próximos três a cinco anos. Devem ser preparadas demonstrações financeiras como um relatório de resultados, plano de liquidez, posição financeira e patrimonial, plano de captação de recursos, plano de investimentos e uma previsão de desenvolvimento para captação de recursos, ganhos e gastos. É interessante haver um planejamento sobre quais fundos ou outros recursos de capital devem financiar quais despesas. Os números reais só devem ser publicados se forem rastreáveis e bem investigados.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho e para o alcance dos resultados esperados, alguns procedimentos metodológicos foram adotados. Nela são definidas o tipo da pesquisa, o sistema de coleta de dados e de que forma os dados serão analisados e interpretados.

Para Boaventura (2004, p.64) "nessa etapa, o pesquisador irá definir onde e como será efetuada a investigação, o tipo de pesquisa, o universo abrangente, a população, a amostra, os instrumentos de coleta dados.".

#### 3.1. Classificação da pesquisa

De acordo com Gil (2002), pesquisa é o procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar resposta aos problemas que são propostos.

Ela pode ser classificada quanto aos seus objetivos, a abordagem do problema e seus procedimentos técnicos.

##### 3.1.1. Propósito

Quanto aos objetivos ou propósitos da pesquisa, ela pode ser classificada em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias é uma abordagem adotada para familiarizar-se mais com o problema, visando deixá-lo mais explícito e criar hipóteses e, assim, obter mais informações capazes de apurar ideias e obter uma nova percepção a seu respeito. Possui um planejamento flexível, e é indicada quando se tem pouco conhecimento do assunto.

O presente estudo visa descrever um plano de negócios de uma escola de idiomas em expansão, que atua como um negócio social, por meio do sistema de franquias. Como o sistema de franquias para um negócio social é pouco explorado e de difícil entendimento, é necessário fazer o uso da pesquisa exploratória, utilizando pesquisas bibliográficas, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas e analisando exemplos que estimulam a compreensão sobre o assunto.

### 3.1.2. Abordagem

A abordagem diz refere-se a forma que os dados coletados pela pesquisa realizada serão trabalhados. Esses dados podem ser processados de forma quantitativa ou qualitativa.

Com relação a abordagem, esse trabalho pode ser classificado como pesquisa qualitativa e, segundo Figueiredo (2004), a pesquisa qualitativa é utilizada quando é impossível investigar e compreender através de dados estatísticos alguns fenômenos voltados para a recepção, à intuição e a subjetividade.

Ele pode ser classificado como qualitativo por procurar informações sobre o sistema de franquia social, estruturação e plano de negócio, estratégia de marketing, elaboração planos financeiros, simulações dos dados com o intuito de construir um plano para a empresa estudada.

Segundo Roesch (2006, p. 154), a “pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso de preposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos”

### 3.1.3. Técnicas

Alinhado aos objetivos e abordagem da pesquisa estão os procedimentos técnicos utilizados para a coleta de dados, com o intuito de ser conduzido aos resultados desejados. Segundo a classificação de Gil (2008), existem 7 tipos: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental, Pesquisa Experimental, Levantamento, Estudo de Campo, Estudo de Caso e Pesquisa-Ação.

Para a condução deste trabalho, foram adotados os procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, e levantamento.

A pesquisa bibliográfica é um procedimento teórico. Segundo, Gil (2008), ela é elaborada baseada em materiais já existentes, sendo principalmente livros e artigos científicos. De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica pode ser definida como um resumo dos principais trabalhos já feitos, e são extremamente importantes por possuírem a capacidade de prover dados atuais e relevantes com relacionados com o tema. Para eles, a

análise e entendimento adequados da literatura colabora para a planificação do trabalho, a não cometer certos erros e duplicações, além de ser uma fonte indispensável de informações, podendo servir de guia para indagações.

Neste trabalho a pesquisa bibliográfica foi feita com base em materiais já publicados, como livros, artigos e manuais sobre o sistema de franquia comercial e social.

Para Lakatos e Marconi (1991), o que caracteriza a pesquisa documental é a fonte de coleta de dados, que são apenas os documentos denominados de fontes primárias. Ela pode ser feita no momento que acontece o fato ou até mesmo depois.

Referente a este trabalho, o procedimento técnico de pesquisa documental foi feito com base em documentos financeiros e contábeis, manuais para aplicação de professores estrangeiros para o programa e relatórios que medem a satisfação de seus clientes.

Segundo Gil (2008), o estudo de campo é feito basicamente através de observações sobre as atividades realizadas pelo grupo que está sendo estudado e por meio de entrevistas feitas com informantes afim de entender e obter informações sobre explicações e interpretações do que ocorrem naquela realidade do objeto estudado.

Para este trabalho, o estudo de campo foi feito com a busca por informações sobre o assunto abordado no trabalho através de entrevistas e observações da rotina das aulas, e dos professores inseridos no ambiente da escola.

### 3.2. Coleta de dados

A coleta de dados é um passo fundamental para elaborar uma boa pesquisa e para a realização deste estudo, pois por meio dela é possível obter informações relevantes para tal.

A coleta de dados deste trabalho foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, visitas, observação, pesquisa de mercado, entrevistas e coleta documental.

Com relação a coleta de dados por meio da pesquisa bibliográfica, foram feitas por meio de livros disponibilizados pela biblioteca da universidade e em pdf, além de artigos, manuais e informações provindas da internet.

A coleta de dados também ocorreu por meio de entrevistas com funcionários da empresa, que foram entrevistas não estruturadas ou informais e entrevistas semiestruturada.

Segundo Lakatos e Marconi (1999), as entrevistas informais não seguem nenhum padrão e podem ser realizadas por meio de uma simples conversa na qual as pessoas falam abertamente sobre um determinado assunto. A entrevista semiestruturada, por sua vez, de acordo com Gil (2008), possui um certo grau de estruturação pois é guiado por tópicos que o entrevistador possui interesse e que vai sendo explorado ao longo dela. O entrevistado pode conversar livremente, mas é direcionado novamente a esses tópicos caso desvie muito do assunto.

Quanto a coleta por meio de observação, ela foi feita através da técnica da observação não participante, na qual, segundo Lakatos e Marconi (1999), o pesquisador tem contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas não se integra e nem participa dela.

Por fim, quanto a coleta documental como já mencionado anteriormente, foi feita através de documentos financeiros e contábeis, manuais e relatórios de satisfação de clientes.

### 3.3. Análise e interpretação de dados

Segundo Gil (1999, p.168), “a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”. E, de acordo com Yin (2001, p. 131) “A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

Neste trabalho, a partir da coleta de dados das referências bibliográficas, pesquisas e de informações coletadas, foi possível analisa-los e interpretá-los por meio de métodos de análises de mercado, marketing, financeiros e, assim, corroborar com a elaboração de um plano de negócios para a expansão da 4YOU2.

### 3.4. Limitações da pesquisa

Todo e qualquer tipo de método de pesquisa terá alguma limitação, que precisam ser mencionadas para uma avaliação mais justa e aumento da credibilidade e validade dos resultados obtidos.

A maior dificuldade desta pesquisa está na baixa quantidade de estudos profundos sobre o assunto e de informações disponíveis sobre outras organizações que possam ser comparadas com a empresa estudada, com relação ao seu modelo de negócio.

#### **4. OBJETO DE ESTUDO**

##### **4.1. A 4YOU2**

Criada em 2011 por Gustavo Fuga, a 4YOU2, do inglês "*for you too*" que significa em português "para você também", é uma escola de idioma que fornece aulas de inglês ministradas por intercambistas, atuando em parceria com ONGs em regiões da periferia de São Paulo. A escola combina aulas presenciais com um aplicativo de ensino adaptativo que detecta o perfil de aprendizado do usuário, e é capaz de construir um plano de estudos específico, de acordo com suas preferências de temas a serem tradados.

A 4YOU2 é um negócio social que busca transformar e democratizar o ensino de idiomas no Brasil, proporcionando experiências transformadoras de aprendizado e cultura para todos os envolvidos – alunos, professores estrangeiros, ONGs, escolas e toda a comunidade. Ela busca mostrar ao mundo uma outra maneira de fazer negócios, colocando o impacto social e as pessoas em primeiro lugar.



Figura 08 - Logo da 4YOU2

Fonte: *Website* da 4YOU2

##### **4.2. História**

Gustavo Fuga criou a 4YOU2 quando ainda era estudante de economia na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Ao entrar na faculdade, ele percebeu sua desvantagem em relação aos seus colegas de classe que falavam inglês fluentemente e dominavam até mesmo outras línguas, enquanto ele não tinha quase nenhum entendimento do inglês. Além de já se ver em desvantagem no mercado de trabalho, Gustavo

já percebia isso dentro de sala, já que quase todos os textos pedidos em aula não eram em português.

Gustavo aprendeu a falar inglês com o convívio com intercambistas de diversos países, como Alemanha, Estados Unidos, Argentina, trabalhando voluntariamente na AISEC, rede internacional de estudantes intercambistas, onde ele era responsável por intermediar o contato com ONGs brasileiras que tinham interesse em雇用 estrangeiros.

E a ideia do modelo de negócio da 4YOU2 surgiu e foi montada em um dia, em uma das negociações pela AISEC. Na última hora, uma ONG desistiu de雇用 um estudante que já estava em solo brasileiro. Para contornar a situação, Gustavo disse que tinha um projeto de ensino de inglês no qual ele poderia trabalhar.

Com o plano de proporcionar aos estudantes mais desfavorecidas a oportunidade de aprender a língua inglesa com estrangeiros, Gustavo montou um *stand* durante um evento, levou alguns estudantes estrangeiros da USP para conversar com o público e afixou um cartaz improvisado com a inscrição “curso de inglês por R\$ 55”. Saiu de lá com 50 inscritos e em abril de 2012, abriu a primeira unidade da 4YOU2, na Fábrica da Criatividade, no Capão Redondo, zona sul de São Paulo. No final do ano de 2012, a empresa já contava com 200 alunos e 4 professores estrangeiros.

No ano de 2013, o número de alunos cresceu para 600, com o oferecimento do curso a mais uma organização parceira, o Projeto Arrastão no Campo Limpo. Nesse ano, teve início o processo de aceleração com o Instituto Quintessa - organização sem fins lucrativos, promove a aceleração de negócios sociais permitindo o desenvolvimento dos empreendedores, trazendo um novo olhar e consciência para a gestão e governança do negócio.

A aceleração abordou estruturação de processos e gestão de pessoas, redesenho dos produtos e precificação, ferramentas para gestão financeira, metas comerciais, modelo societário, assessoria jurídica, definição de modelo de expansão, acompanhamento de indicadores de resultado e qualidade dos processos, ponte com potenciais clientes, e preparação para captação de investimento. No primeiro semestre de 2014, a escola já contava com 850 alunos e 10 professores estrangeiros.

Hoje a 4YOU2 conta com 7 unidades na capital paulista (Santana, Campo Limpo, Ipiranga, Jardim Ângela Taboão da Serra, Tatuapé e Capão Redondo), 2 unidades em Minas Gerais (Patrocínio e Pedro Leopoldo) e 1 unidade na Paraíba (João Pessoa). Por ela já

passaram milhares de alunos e centenas de professores de mais de 47 nacionalidades diferentes.

#### 4.3. Missão, visão e valores

Assim como qualquer outro negócio social, na 4YOU2 o propósito social é extremamente importante. A 4YOU2 tem como missão transformar a educação por meio do ensino de idiomas e experiências transculturais de forma acessível e de qualidade para a base da pirâmide em âmbito global.

Buscando cumprir sua missão, a 4YOU2 oferece aulas de inglês de qualidade, com professores estrangeiros provindos de diversos lugares do mundo, com uma bagagem cultural enorme, e com preços extremamente acessíveis, com mensalidades a partir de 79 reais (até 1/7 do preço de outros cursos de idiomas, atingindo a população de regiões desprivilegiadas), sem cobrança de taxas de matrículas e que já está incluso o material didático.

O termo "transcultural" utilizado para descrever a missão da organização é por conta da origem dos professores: todos estrangeiros. São jovens de até 30 anos, estudantes universitários ou recém-graduados que desejam, como muitos outros jovens, ter uma experiência de intercâmbio no Brasil e, mais do que isso, realizar um trabalho social impactando positivamente o mundo.

Como visão, a 4YOU2 pretende tornar-se a primeira referência de qualidade e acessibilidade em ensino de idiomas nas comunidades em que atua, servindo como modelo inovador de negócio social e de educação no Brasil.

Além de afirmar os objetivos de sua missão, a visão da empresa ainda inclui o objetivo de exercer o papel de modelo de negócio social e de educação no Brasil, um modelo a ser seguido por outras empresas.

Quanto aos valores da empresa, ela possui cinco, e ela descreve em seu site como:

- Ouse: Ser inovador e não ter medo de pensar à frente.
- Crie: ter criatividade nas soluções para realizar a missão da empresa da forma mais objetiva possível.
- Faça: atitude de mão na massa e colaboração para fazer acontecer.

- Entregue: comprometimento de maneira geral, para crescer e proporcionar a máximo de pessoas a experiência de aprender com a empresa.
- Conecte: interação constante com alunos, professores e equipes em um ambiente dinâmico.

#### 4.4. Estrutura organizacional

Gustavo iniciou as atividades da 4YOU2 junto a sua irmã Carolina Fuga. Um pouco depois, a amiga e também estudante na época, Ana Machado se juntou a eles. Ana também fazia parte da mesma organização estudantil e tinha muito interesse pelo tema de educação. Em 2013, Carolina saiu da organização e o americano Raley White entrou na gestão da organização. A empresa contava com dois sócios, Gustavo Fuga e Ana Machado, três diretores, os próprios sócios e o americano Raley White, cerca de 7 funcionários administrativos além dos professores estrangeiros. Mais tarde, Ana Machado e Raley White também deixaram a organização, que se modificou bastante até chegar a estrutura atual. Após a entrada de um novo corpo diretivo e entrada de novos funcionários administrativos, atualmente a 4YOU2 possui a seguinte estrutura organizacional, que ainda vem se modificando constantemente, devido ao crescimento da empresa.

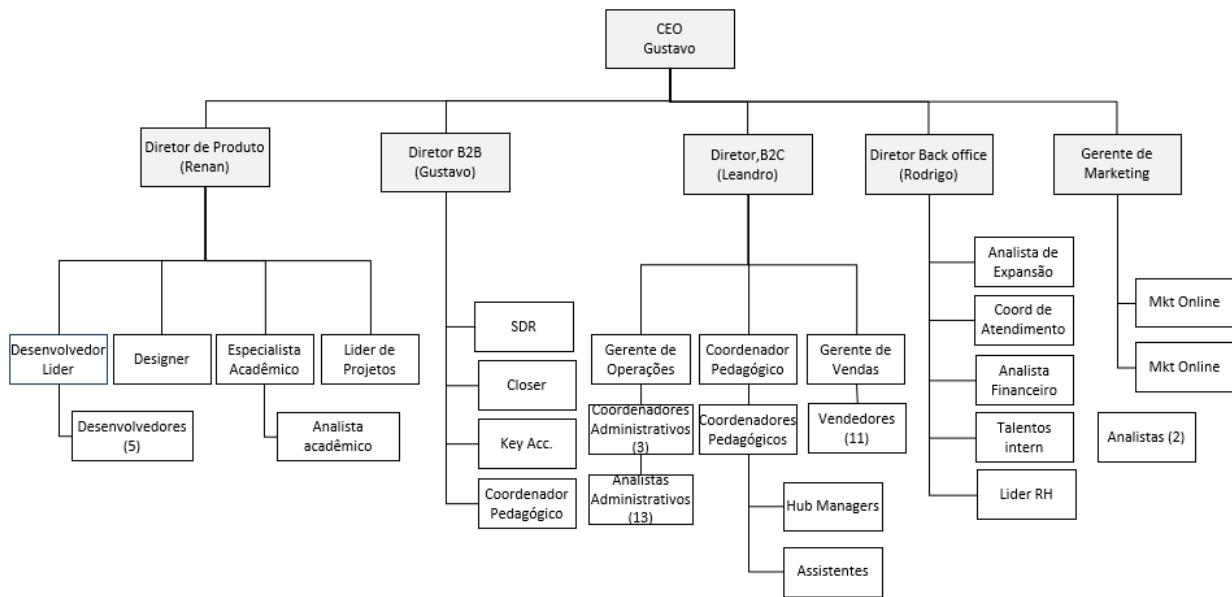


Figura 09 - Estrutura organizacional atual da 4YOU2

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa

Além da estrutura administrativa, a 4YOU2 conta com cerca de 2 a 3 professores estrangeiros por unidade, que passam de um a dois semestres na organização.

O time de produtos trabalha na busca constante da melhoria da metodologia pedagógica e no desenvolvimento e melhoria dos materiais didáticos e do aplicativo de ensino adaptativo da 4YOU2, que é capaz de detectar o perfil de aprendizado do usuário, construindo um plano de estudos específico.

Já a área de B2B se encarrega das operações do negócio relacionado ao ensino e relacionamento em empresas, entidades e instituições de pequeno a médio porte. Essa parte do empreendimento funciona como uma parceria entre tais organizações, na qual elas oferecem ensino de inglês aos funcionários. Nesse caso, o custo é mais caro e é oferecido a bolsa Impact para aqueles que não têm condição de pagar a contrapartida, mesmo assim fica mais barato do que os cursos existentes no mercado.

O *back office* é responsável por diversas atividades internas. O financeiro cuida desde o fluxo de caixa e contas a pagar até o planejamento financeiro da companhia. A equipe de expansão é responsável pelo suporte e planejamento na abertura de novas unidades. A equipe de talentos internacionais é responsável pelo recrutamento e suporte dos professores estrangeiros. O RH é responsável pelo recrutamento e suporte de funcionários internos. Além disso, nessa área existe uma equipe que cuida do atendimento aos clientes, para garantir a melhor interação com o aluno seja por telefone, *e-mail*, redes sociais ou *chat*.

A área de marketing cuida da divulgação dos produtos e serviços oferecidos pela 4YOU2 através da internet e das mídias digitais.

A área de B2C cuida das operações do principal negócio da empresa, o ensino de inglês e relacionamento com pessoas das classes C, D e E. De maneira simplificada, subárea comercial é responsável pela atração de alunos e há 1 vendedor em cada escola., a de operações é responsável pela retenção dos alunos e a parte pedagógica garante a execução do modelo pedagógico da escola. Atualmente a área de operações é composta por 27 funcionários.

Atualmente, a 4YOU2 possui cerca de 53 funcionários, mas tem se expandido muito ultimamente e a quantidade de funcionários vem se alterando por conta de novas contratações, e ainda 11 funcionários estão em fase de contratação.

#### 4.5. Professores

Os professores que lecionam na 4YOU2 são um dos grandes diferenciais da escola. Eles são todos jovens estrangeiros universitários ou recém-graduados, de diferentes nacionalidades, podendo ser nativos ou fluentes na língua inglesa.

Eles são atraídos por meio de programas de voluntariado, onde estrangeiros fluentes na língua inglesa podem aplicar para darem aulas na escola. O programa é divulgado pelos meios digitais e a inscrição também é feita de maneira online.

O atrativo principal para trazerem esses voluntários para serem professores na 4YOU2 é, de fato, o social, dando a oportunidade para que eles atuem em comunidades carentes do país, proporcionando um aprendizado cultural e social, que se difere completamente de sua realidade.

## 4YOU2 Idiomas

| RATING  | Reviews (0) |
|---------|-------------|
| Rating  | ★★★★★       |
| Quality | ★★★★★       |
| Value   | ★★★★★       |
| Support | ★★★★★       |
| Overall | ★★★★★       |

**4YOU2 wants to bring motivated and enthusiastic change makers from all over the world to share their English knowledge and cultural background with people in underprivileged areas in São Paulo, Brazil.**

Teachers will be living in Brazilian Host Families in the areas where they will teach, and will also have the opportunity to participate in a cultural program called 'Journey', where they will get to know better the social and economical scenario in São Paulo, through guided visits to other Social Business and NGOs.

If you believe in the power of education to change realities and want an experience to develop yourself, apply here and help us to bring the world to our classrooms!

APPLY HERE: <http://bit.ly/1OBPZ8L>

LEARN MORE: <http://4you2idiomas.com/change>

Figura 10 - Página de aplicação de voluntariado da 4YOU2 pela *Volunteer Forever*

Fonte: Site da *Volunteer Forever*, 2019

Os requisitos mínimos para participar do programa são: inglês avançado, fluente ou nativo, estar cursando ou ser graduado em qualquer área de conhecimento e ter o certificado de verificação de antecedentes, para garantir a integridade do projeto.

Além da oportunidade de fazer parte da história brasileira e impactar a vida de centenas de estudantes, a 4YOU2 oferece como benefícios para os professores:

- Curso de especialização (Lato Sensu) em educação de inglês
- Orientação total na primeira semana
- Suporte à orientação para solicitação de visto
- Treinamento e desenvolvimento contínuos
- Aulas de português
- Visto de estudante VITEM-IV e identidade brasileira
- Bolsa mensal (R\$ 1100 reais)
- Host local
- Reuniões regulares e eventos sociais

Para ministrar na 4YOU2, esses voluntários passam por um processo seletivo criterioso, dado por meio de 5 etapas, para garantir bons professores que possuam os mesmos valores da empresa e tenham engajamento com o âmbito social e o desejo de mudança por meio da educação.

A 4YOU2 procura por professores que estejam empenhados em mudar vidas através da melhoria do conhecimento linguístico do aluno. Mais do que isso, em professores que buscam a oportunidade de transmitir suas próprias experiências, a fim de deixar claro para os alunos que eles também são capazes de alcançar qualquer coisa que desejarem.

Além disso, os professores precisam estar empenhados em ajudar o Brasil a superar um grande desafio: o ensino da língua inglesa. Devem ser criadores de mudanças, apaixonados pela educação e estão sempre prontos para dedicar sua energia e talento à melhoria das habilidades de inglês e cultural dos alunos, fornecendo aulas de inglês de alta qualidade.

Os professores passam por um treinamento intensivo da metodologia da 4YOU2 e possuem uma supervisão acadêmica contínua. Eles são encarregados de dar de 20 a 26 horas de aula por semana, não mais de 6 horas por dia, de segunda a sábado, e gastam cerca de mais 4 horas em atividades independentes, desde a preparação da aula até as reuniões de pais e professores.

Os professores estrangeiros são considerados essenciais e um grande diferencial da organização. Por conta disso a seleção desses professores é de extrema importância e deve ser

feito com muito cuidado, para que sejam selecionados perfis que estejam adequadas com a cultura da empresa. Ainda, o desenvolvimento deles como professores também é um fator essencial e é uma das prioridades da empresa. E esse foi um dos motivos para a criação do cargo de coordenador pedagógico, já que muitas vezes serve como um suporte para criação e aplicação das aulas.

#### 4.6. Metodologia

A equipe da 4YOU2 desenvolveu uma metodologia especial e exclusiva, diferente daquela dada na maioria das escolas.

A metodologia envolve muita tecnologia, com utilização de diversas ferramentas de aprendizado digital. Além do material tradicional, as salas de aula são equipadas com uma televisão para a projeção de slides que são usados durante as aulas e, além disso, os alunos do público *adults* possuem o acesso ao aplicativo *4YOU2 Study* para a prática do vocabulário e gramática, seja em casa ou em qualquer lugar que estiverem. Esta mistura de ferramentas de ensino modernas, tradicionais, digitais e analógicas é denominada Ensino Híbrido.

As aulas são totalmente focadas em conversação, pois a 4YOU2 acredita que o difícil no mundo moderno é a possibilidade de conversar em inglês no dia-a-dia. E por isso as aulas são 100% aplicadas por professores estrangeiros e forçam o aluno a se comunicar em inglês.

Os assuntos das aulas não são criados para serem dadas de forma contínua. Cada aula traz um tópico novo, seja sobre um filme, uma música, um país, uma pessoa famosa, ou qualquer outro assunto, e durante uma hora eles conversam sobre esse tópico. Para as aulas são utilizadas imagens e videoclipes.

Além de muito tempo de conversação, durante as aulas o professor também proporciona apoio, correções e *feedbacks*, para otimizar o tempo do aluno praticando o que é mais difícil de ser fazer no dia-a-dia e tão necessário, a conversação.

Como mencionado anteriormente, para praticar a gramática e o vocabulário, a 4YOU2 desenvolveu um aplicativo no qual o aluno pode usar para praticar quando e onde quiser. Este conceito utilizado pela 4YOU2, que inverte a lógica tradicional de aprender conteúdo novo em sala de aula e praticá-lo em casa se chama Aula Invertida.

Além disso, a metodologia da 4YOU2 leva em conta a particularidade de aprendizado de cada aluno. Por isso, o aluno é avaliado pelo professor depois de cada aula, com base na participação e dedicação na sala de aula. O aluno é aprovado para o próximo módulo se concluir as quarenta horas de aulas presenciais e se tiver nota igual ou superior a 70% em sua avaliação pedagógica. Essa avaliação considera a avaliação da aula presencial feita pelo professor e a nota do desempenho nos exercícios da plataforma digital.

#### 4.7. Cursos

A 4YOU2 foca somente na atuação do ensino de inglês, são aulas com duração de uma hora durante a semana e de duas horas nos sábados. Sendo mais um diferencial da escola, as aulas tratam de um assunto diferente em cada aula e são feitas de forma que não seja necessário ter assistido a aula anterior para conseguir acompanhar a aula seguinte. Dessa forma, os alunos possuem grande flexibilidade de dias, horários e professores para assistirem as aulas.

O ensino é dividido em 2 públicos: *Joy* e *adults*. E ambos são divididos em 3 níveis de aprendizado: básico, intermediário e avançado.

- *Joy class*: aulas para crianças dos dez a treze anos. O curso foi feito para preparar a criança para o curso *adults*. Esse curso utiliza um material didático terceirizado, da *Speed Up*.
- *Adults class*: aulas para adultos, a partir dos quatorze anos. No curso de adultos, o material didático utilizado é próprio e totalmente digital. Os alunos realizam os exercícios, testes e o conteúdo da aula pelo aplicativo.

O valor da mensalidade depende da quantidade de aulas por semana que o cliente escolher, o plano mais básico, no qual o aluno vai terminar o curso em 7 anos, tem o valor de R\$ 79,00.

A maior parte do público da 4YOU2 é formada por jovens-adultos. A maior parte das aulas ocorrem nos dias da semana no período da noite e aos sábados o dia todo.

Para o segmento B2B, a 4YOU2 oferece formatos de aulas que se adaptam as necessidades de seu público.

- *Class*, para turmas de no máximo 12 alunos
- *Club*, clube de conversação em pequenos grupos de alunos

- *Private*, aulas particulares com professores estrangeiros

Além disso, os valores também se adequam à condição de cada parceira, tanto de acordo com o número de funcionários quanto pela modalidade de pagamento, que pode ser feita por desconto direto em folha, cartão de crédito de cada aluno ou mesmo pago pela empresa.

Durante os meses de férias, a 4YOU2 também oferece cursos intensivos de 3 a 4 semanas. Eles ocorrem no mês de janeiro e julho (como pode ser visto no anexo C).

#### 4.8. Aplicativo

Como a 4YOU2 utiliza as aulas presenciais para focar na conversação, ela desenvolveu e disponibilizou um aplicativo de ensino para a prática gramatical, onde o aluno pode realizar exercícios que possibilitam o aumento constante de vocabulário. Ele é exclusivo para os alunos e garante maior flexibilidade e rapidez no aprendizado, além de oferecer maior comodidade permitindo que o aluno pratique a língua inglesa em qualquer lugar, por ser um aplicativo que funciona de modo *offline*.

O aplicativo é adaptativo que detecta o perfil de aprendizado do usuário, construindo um plano de estudos específico. Nele, o aluno também pode consultar o tema das suas próximas aulas presenciais e acompanhar seu progresso pedagógico durante o curso.

#### 4.9. Unidades

Atualmente a 4YOU2 possui dez unidades, sete na capital paulista, duas em Minas Gerais e uma na Paraíba. Em São Paulo as unidades se localizam em Santana, Campo Limpo, Ipiranga, Jardim Ângela, Taboão da Serra, Tatuapé e Capão Redondo, sendo esta última a primeira unidade da escola. Em Minas Gerais as unidades estão localizadas em Patrocínio e Pedro Leopoldo. A unidade na Paraíba fica em João Pessoa.

A maioria das unidades se localizam em regiões mais periféricas, buscando atingir seu público alvo, classes C, D e E. Elas estão situadas próximas de estações de trem e metrô. O escritório, onde são realizadas as tarefas administrativas, que antes se localizava na própria unidade do Capão Redondo, atualmente se encontra na região da Vila Madalena.

Além das unidades físicas, a 4YOU2 tem o seu negócio B2B. Nessa parte do negócio, as aulas são ministradas nos próprios espaços físicos das empresas. A vantagem deste serviço B2B é que diminui os custos para a 4YOU2 e possibilita atingir um público que já se encontra no mercado de trabalho.

#### 4.10. Modelo de negócio

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócios descreve o racional de como uma empresa cria, entrega e captura valor. Eles compararam o modelo de negócios com um mapa da implementação da estratégia, através da utilização de estruturas organizacionais, processos e sistemas. A seguir foi elaborado, seguindo a estrutura do canvas, o modelo de negócio da companhia, para obter uma visão geral de seu funcionamento.

- Proposta de Valor

A proposta de valor da 4YOU2 é oferecer ensino de inglês de alta qualidade para pessoas menos favorecidas. Dando a elas a oportunidade de aprender inglês de maneira acessível e com uma grande troca cultural entre alunos e professores.

A empresa busca atingir essa proposta de valor por meio da qualidade de ensino através das aulas ministradas por professores estrangeiros e dos baixos valores cobrados nas mensalidades do curso. Além da qualidade por meio das aulas presenciais, um aspecto importante que eleva a qualidade de ensino, é a customização do ensino para cada aluno, de acordo com seus interesses e necessidades de aprendizados. Através do aplicativo desenvolvido e personalizado pela empresa, a empresa é capaz de criar um plano de estudo e fornecer um ensino mais dedicado às necessidades de cada aluno.

- Segmento de clientes

O público alvo da 4YOU2 são pessoas da base da pirâmide, que são das classes C, D e D. Grande parte do público é formado por jovens adultos, na faixa de 18 a 25 anos de idade. Mas possui curso também dedicado a crianças. É um público que vive em grande desigualdade social e que não teve grandes oportunidades de um ensino de inglês de qualidade, possuindo grandes desvantagens quanto ao mercado de trabalho.

Grande parte do público da 4YOU2 reside ou estuda em áreas mais periféricas, próximas de algumas unidades. Mas, devido a localização das unidades ser de grande movimentação e fácil acesso, o seu público não se restringe a proximidade com as unidades.

- Canais

Para o público do B2C, o serviço oferecido pela 4YOU2 é entregue nas próprias unidades da escola, durante as aulas cujas quais são focadas na conversação e, também, por meio do aplicativo *4YOU2: Study*, cujo foco é a prática gramatical é por meio de exercícios, possibilitando aumento constante de vocabulário. Para o público do B2B, a única diferença é que o serviço é oferecido nas dependências da própria empresa contratante.

O meio de comunicação da empresa é através das redes sociais, como *facebook* e *instagram*, e *website* da empresa, mas ela também utiliza panfletos e *banners* na região das escolas e nos locais de parcerias, como ETECs e o Centro Cultural do Campo Limpo, além de visitas às escolas da região.

- Relacionamento com clientes

O *back office*, mais especificamente a equipe de atendimento, é responsável pelo relacionamento direto com o cliente para interação e questões gerais. Eles são feitos por telefone, *e-mails*, redes sociais ou *chats*. Com relação a questões do dia a dia, dentro de cada unidade, o relacionamento com o cliente é de responsabilidade do *hub manager*. Em questões pedagógicas, caso não sejam resolvidas dentro da sala de aula junto com o professor, os coordenadores pedagógicos e suas equipes intermediam.

A equipe comercial é responsável pelo relacionamento com os clientes nos primeiros contatos, explicando sobre a empresa, seus serviços e como ela pode ajudar os clientes, por meio de visitas a escolas, pontos da comunidade e arredores da região de localização das unidades.

- Fontes de receita

A 4YOU2 é um negócio social sustentável, que possui como fonte de renda as mensalidades pagas pelo curso – cujos valores podem variar de acordo com o plano escolhido pelo aluno referente a quantidade de aulas por semana, e que são muito menores quando

comparado a outros cursos de inglês – e a taxa de matrícula, paga uma única vez no ato da matrícula. Nas mensalidades já está incluso o material didático.

O pagamento das mensalidades pode ser realizado por meio de boleto bancário ou cartão de crédito, sendo a primeira parcela no ato da matrícula e as demais a trinta dias da parcela anterior. Já o pagamento da taxa de matrícula é realizado por meio do cartão de crédito no ato da matrícula ou por meio do boleto bancário a ser pago em até sete dias corridos após o ato da matrícula.

- **Recursos principais**

Os professores estrangeiros são os principais recursos da empresa. São um grande diferencial da empresa pois, além de proporcionar uma experiência completa de ensino para os alunos, apresentam um custo muito baixo para empresa, já que são jovens voluntários que se candidatam para participar de um grande projeto de impacto social: mudar vidas de pessoas mais desfavorecidas através da melhoria do conhecimento linguístico.

Além disso, o material didático, tanto o físico quanto o online são os outros recursos principais da organização. O material didático físico, ainda que terceirizado, serve de guia para o curso para o público do *Joy*. Já o material digital, destinado ao público do *Adults class*, disponíveis no aplicativo e na plataforma digital, são de autoria própria e representam a metodologia e personalização do curso de inglês da 4YOU2, juntamente com o material desenvolvido pelos professores para as aulas.

- **Atividades chave**

As atividades chave da 4YOU2 incluem as aulas, o recrutamento, treinamento e suporte aos professores, a administração das unidades e a expansão do impacto social, seja por meio da abertura de novas unidades ou pela busca por novos alunos.

As aulas representam a existência da 4YOU2 e por meio dela é entregue a proposta de valor da empresa. Sua preparação inclui a elaboração do plano de aulas, criação de atividades de aulas, além de acompanhamento e desenvolvimento dos alunos.

O recrutamento, treinamento e suporte aos professores é uma das atividades chave pois os professores são os responsáveis por trazer valor as aulas da empresa. Ela envolve desde a divulgação das oportunidades, processo seletivo até o suporte e engajamento do professor já no Brasil.

A administração das unidades compreende tarefas como organização das salas de aula e do material didático, do pagamento das mensalidades e outras atividades financeiras, controle da presença e desempenho dos alunos. Elas representam uma atividade chave pois é necessário que elas estejam em ordem para que as aulas ocorram.

A expansão do impacto social envolve tanto a abertura de novas unidades como a divulgação e adesão de novos alunos nas escolas. A abertura de novas unidades envolve tarefas como busca de investidores, estudo dos potenciais locais de abertura, planejamento financeiro, entre outros. A divulgação e adesão de novos alunos envolve atividades de elaboração do plano de divulgação para atração dos novos alunos, criação de parcerias, ida a escolas e divulgação pelos meios digitais.

- Parceirias principais

Atualmente, a 4YOU2 conta com diversas parcerias, com empresas, entidades e instituições, que oferecem ensino de inglês aos funcionários. O método da 4YOU2 já está implantado em alguns parceiros, entre multinacionais, empresas médias e pequenas, organizações não governamentais, escolas e faculdades. Por meio dessas parcerias, a 4YOU2 consegue aumentar sua cartela de clientes e aumentar seu impacto social, democratizando o acesso de ensino de inglês de qualidade dentro dessas organizações.

Existem algumas organizações parceiras que auxiliam a 4YOU2 nas atividades relacionadas com a captação e vinda dos professores estrangeiros para o Brasil. Apesar de a 4YOU2 ter bastante controle e conseguir quase que somente através de suas redes de contato achar novos jovens estrangeiros propensos a trabalhar no Brasil como professores de inglês para pessoas de classes mais baixas. Mas ainda conta com parcerias de organizações sociais internacionais para divulgação do programa em sites. Já para a vinda desses jovens para o Brasil, a 4YOU2 conta com a parceria de advogados para auxiliar nas questões burocráticas, como a ajuda na documentação para o visto e instalação dos professores no país – no registro nacional de estrangeiro, por exemplo.

Além disso, a 4YOU2 conta com a parceria de diversas ETECS (Escolas Técnicas Estaduais), com escolas públicas, com o Centro Cultural do Campo Limpo, Fábrica da Criatividade, e alguns SESCOs. Por meio deles, a 4YOU2 consegue divulgar a escola, atingindo seu público alvo.

- Estrutura de custos

Os custos que envolvem a realização do negócio são os que envolve o pessoal, a estrutura física da unidade, material didático e outros custos menos relevantes, como matérias de limpeza e de sala.

A 4YOU2 possui altos custos com o pessoal, principalmente com a equipe interna. Os custos com professores, quando comparados com concorrentes, são muito menores. Isso é possível por conta do propósito da empresa e por atrair pessoas que buscam a experiência de realizar um intercâmbio e impactar a vida de pessoas, e não que almejam apenas retorno financeiro.

Os custos que envolvem a estrutura física da empresa, como aluguel da unidade, energia elétrica, água, internet , são um custo alto para a empresa também, ainda mais por atuar em locais de fácil acesso, o que eleva o preço do aluguel.

O material didático também é um custo importante para a 4YOU2, pois cada aluno do público *Joy* possui um livro por módulo do curso, sendo um custo variável com o número de alunos. Além disso, o custo para manutenção do aplicativo e da plataforma digital também envolve custos relevantes.

#### 4.11. Definição do problema

Hoje a 4YOU2 vive um segundo momento de sua história. Recentemente a empresa recebeu investimento de um fundo internacional para expandir e abrir 30 unidades, e até o presente momento, 3 das unidades existentes já foram abertas, as unidades Jardim Ângela, Taboão da Serra e Tatuapé. A companhia está na fase de crescimento e, assim como qualquer empresa, enfrenta desafios e esbarra em questões para sustentar seu crescimento e impacto significativo, de forma a manter sua oferta de alta qualidade e custo baixo, sem alterar sua proposta de valor.

Leandro, diretor da área de B2C, responsável pelas operações da principal área do negócio, e contato direto para realização deste trabalho, carrega anos de experiência na área de ensino de idiomas, trabalhou anteriormente na *Pearson*, como gestor da marca *Skill* e cuidando de operações da *Wizard*. Leandro é um dos responsáveis pela execução do plano de expansão da organização.

Com ampla experiência na gestão de rede de franquias, franqueados e lojas próprias, além de expansão de rede de franquias, Leandro vê dois caminhos para a expansão: através de unidades próprias ou por meio de rede de franquias.

O objetivo deste trabalho é analisar os modelos de rede de franquias para entender a viabilidade da opção e ajudar a 4YOU2 encontrar o melhor caminho para a sua expansão.

#### 4.12. Verificação da adequação do sistema de franquias no projeto

De acordo com Ahlert, et al (2008), a construção de um sistema de franquia social exige um investimento de tempo e recursos. Por conta disso é essencial avaliar suas oportunidades e riscos. Sua viabilidade depende de fatores conceituais, ambientais e organizacionais. O autor lista as seguintes perguntas que são destinadas a determinar se a franquia é adequada ao projeto social em questão.

- a) O projeto sem fins lucrativos é adequado para franquia?
- b) O ambiente é adequado para franquia?
- c) Existe capacidade e competência organizacional / financeira suficiente?

Para avaliar a se o sistema de franquias é adequado para a expansão da 4YOU2, as duas primeiras questões foram analisadas, sendo a terceira como um primeiro ponto a ser avaliado pela empresa, para decidir se deve ou não seguir com o plano de expansão por franquias sociais.

- a) O projeto sem fins lucrativos é adequado para franquia?

Analizando quanto a sua existência, a 4YOU2 tem alcançado sua missão social pretendida, a de transformar a educação por meio do ensino de idiomas e experiências transculturais de forma acessível e de qualidade para a base da pirâmide, entretanto, ela ainda está limitada ao âmbito nacional, mas o desejo é atingir o âmbito global. Mais de 10 mil alunos já foram beneficiados com o projeto que, possui boas avaliações. Os professores possuem a avaliação de 4,6 numa escala de 1 a 5 e a experiência 4YOU2 é avaliado com a nota 4,4, também numa escala de 1 a 5.

A 4YOU2 possui a certificação B Corp, que classifica empresas e organizações que associam crescimento econômico ao desenvolvimento social e ambiental. A mensuração do

desempenho socioambiental ocorre por meio da ferramenta GIIRS, desenvolvida e aplicada pela B Lab, organização sem fins lucrativos que atende a um movimento global de pessoas que usam os negócios para gerar o bem.

Tabela 05 - Desempenho socioambiental da 4YOU2 em 2019 segundo GIIRS

| <b>Área de impacto</b>      | <b>Score</b> |
|-----------------------------|--------------|
| Governança (Score total)    | 17,1         |
| Trabalhadores (Score total) | 27,9         |
| Comunidade (Score total)    | 21,7         |
| Meio ambiente (Score total) | 4,6          |
| Cliente (Score total)       | 52,8         |

Fonte: Certificação B Corp (2019)

A pontuação de impacto geral da empresa foi de 124,3, de uma escala de 0 a 200. A média da pontuação geral para empresas classificadas do mesmo negócio foi de 50,9. A empresa também ganhou reconhecimentos em 2016 e 2019 por *Best for Customers* e em 2019 por *Best for Overall*. Esses reconhecimentos são concedidos para empresas com certificação B Corp com melhor desempenho (por criar maior impacto por meio de seus negócios), com a pontuação entre os 10% melhores.

A 4YOU2 tem atingido seu público alvo e, para atingir o âmbito global, uma grande rede produziria vantagens reais. Dessa forma, o benefício social pode ser aumentado através do sistema de franquias.

Quanto ao potencial de franquia, os elementos que levaram ao impacto social são os baixos valores das mensalidades, a experiência com os professores estrangeiros e o foco no público certo. Esses elementos podem ser tão eficazes e eficientes em outras regiões ou países do que nas localizações existentes. Deve ser apenas necessário dar mais atenção para que o foco no público certo seja sempre levado em conta, quanto a escolha de suas localidades, parcerias e publicidade. O conhecimento para administrar e os elementos que formam o negócio social podem ser descritos e detalhados. Dessa forma, é possível que franqueados repliquem o conceito.

b) O ambiente é adequado para franquia?

Quanto a existência de potencial de expandir o conceito, é possível verificar a necessidade social para isso. Segundo dados da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) menos de 3% da população brasileira é fluente em inglês, sendo 87% das famílias brasileiras

pertencentes a classes C, D e E, grande parte formada por jovens adultos, que buscam uma posição no mercado de trabalho, que cada vez mais estão exigindo a língua inglesa como requisito básico. E, o alto valor das mensalidades das escolas de inglês e de professores particulares cria lacunas nas quais a 4YOU2 pode atuar.

Os serviços oferecidos pela 4YOU2 – as aulas de inglês com professores estrangeiros – possuem uma alta demanda e alta receptividade, sendo valorizados por seus beneficiários, o que propicia um melhor ambiente para o sistema de franquias.

c) Existe capacidade e competência organizacional / financeira suficiente?

De acordo com Ahlert, et al (2008), a implementação de um sistema de franquia social utiliza muito mais capacidade do que geralmente é esperado e requer várias habilidades gerenciais. O franqueador deve monitorar, coordenar, treinar e supervisionar os franqueados e é responsável por todos os procedimentos, logística, finanças etc., dentro da rede de franquia. É importante que a organização analise e avalie as capacidades e as habilidades gerenciais necessárias ao franquear o projeto se eles estão disponíveis na organização.

Ainda, o autor reforça que é igualmente importante possuir uma base de capital suficiente para atender aos requisitos financeiros. Para avaliar isso, é essencial um plano de financiamento para os primeiros períodos, que compare a renda na forma de margens e / ou fundos concedidos e os custos totais da instalação e operação de um sistema de franquia. Um sistema de franquia só deve ser implementado se fundos específicos e adequados tiverem sido reservados para esse fim, por exemplo, na forma de um reconhecimento de uma quantia grande de um doador, investidor, empreendedor ou se a organização for grande o suficiente para ter fundos suficientes excedente para fornecer o próprio capital. Além disso, são recomendadas reservas de capital suficientes para desenvolvimentos inesperados.

O plano financeiro com relação a abertura de uma unidade de franquia será elaborado mais para a frente do trabalho, dando um direcionamento para que a empresa entenda a necessidade de financiamento e investimento.

## 5. PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo a classificação de Ahlert, et al (2008), a 4YOU2, ao utilizar o sistema de franquias sociais, assumiria o formato de um sistema organizado comercialmente projetado para obter benefícios sociais.

Assim, o plano de negócios foi elaborado de acordo com a estrutura proposta por Dornelas (2012), com alguns dos aspectos citados por Ahlert, como sendo partes importantes de um plano de negócios para franquias sociais.

Ela foi focada para a criação das etapas com o plano de marketing, a descrição da empresa e do plano financeiro, sendo o sumário executivo não elaborado para os fins desse trabalho.

### 5.1. Plano de Marketing

#### 5.1.1. Análise de mercado

Nesta parte do trabalho, o mercado no qual a 4YOU2 trabalha será analisado e cada questão e aspecto que impacta no negócio será estudado com o intuito de contornar qualquer adversidade, podendo até mesmo torná-las em alguma oportunidade.

##### 5.1.1.1. Análise do setor

O setor no qual a 4YOU2 está inserida é a da educação, mais especificamente no mercado de idiomas. Dessa forma, nesse tópico serão levantados alguns dados dos últimos anos e sua evolução até o estado atual desse setor.

O inglês ainda é o idioma universal e dominar a língua inglesa permite a comunicação com pessoas ao redor do mundo. De acordo com dados da *Education First* conhecimento na língua inglesa é de extrema importância para o mercado de trabalho, 80% dos diretores de recursos humanos afirmam que a fluência em inglês é essencial para assumir cargos exponenciais. E segundo a *Business English Index/Global*, 91% dos empresários afirmam que o inglês é o principal idioma para os negócios.

Segundo a edição 2018 do Índice de Proficiência em Inglês (EPI, na sigla em inglês) divulgado pela EF (*Education First*), empresa de educação internacional especializada em intercâmbio,

o país registrou a pontuação de 50,93, menor do que a de 2017, que foi de 51,92, o que fez com que o Brasil passasse da 41<sup>a</sup> posição para a 53<sup>a</sup>. O Brasil está 19,79 pontos atrás da primeira colocada, a Suécia, e 11,29 acima da Líbia o último colocado na pesquisa. O índice, que comparou 88 países que não tem o inglês como língua oficial, revela que o Brasil é um país com proficiência baixa (Moreno, 2018).

De acordo com dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), no Brasil é estimado que o mercado de educação, considerando os setores público e privado em todos os níveis, movimenta mais do que R\$ 134 bilhões ao ano e o ensino de idiomas representa cerca de 26% do faturamento total do setor de educação – mais de R\$ 35 bilhões. É considerado um segmento com forte potencial de crescimento, pois apenas 5% da população brasileira fala uma segunda língua e menos de 3% é fluente em inglês.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Data Popular, o principal recurso para de suprir a necessidade do inglês fora da formação básica são os cursos dados numa escola de idiomas – correspondem a 87% das respostas. Dos que afirmam ter conhecimento de inglês, 47% declararam ser no nível básico. E ampliar o conhecimento e conseguir emprego são as razões que levam a população a cursar inglês (Instituto de Pesquisa Data Popular, 2014).

O segundo principal motivo que levam a interrupção de curso de inglês e que é a razão de não fazer um curso de inglês é o preço elevados dos cursos de idiomas (Instituto de Pesquisa Data Popular, 2014).

O estudo da EF (*Education First*) revela a existência de relevantes correlações entre a proficiência no inglês e indicadores sociais e econômicos, segundo o IBOPE, em torno de 80% da classe média brasileira declara não falar nenhum idioma estrangeiro. Além disso, o estudo relaciona a renda bruta nacional com o índice de proficiência EF EPI:

- A renda bruta de um país é proporcional à proficiência de inglês de sua população. Estatisticamente, isso quer dizer que quanto maior o nível de inglês da população, maior será a renda bruta do país.
- A qualidade de vida também é alvo de relação com proficiência de inglês pelo estudo da EF, apontando a mesma relação observada com a renda bruta.

### 5.1.1.2. Estudo do ambiente – análise SWOT

#### 1. Forças

Depois de realizar a análise do ambiente interno da empresa, constatou-se as seguintes forças:

- a) Baixo custo: Essa força provém do modelo de negócio, criado por Gustavo Fuga, que difere bastante dos modelos atuais de outras escolas de idiomas. Ela é possível por conta do modelo de contratação e atuação dos professores estrangeiros que lecionarão na escola e pelo seu modelo de negócio social, que busca impactar a sociedade positivamente ao invés de priorizar a lucratividade. Os professores são contratados recebendo apenas uma bolsa mensal de R\$ 1100,00, como um trabalho no setor social, atraiando jovens com interesse em realizar trabalhos com impacto social e em ter experiências de trocas culturais com pessoas com realidades diferentes. A organização tem como objetivo a busca do impacto social e não o lucro, sendo que os recursos obtidos servem para reinvestir no negócio. Por conta disso, os cursos são oferecidos a preços muito menores do que é oferecido por outras escolas concorrentes. Apesar dos preços muito menores, a empresa ainda consegue ser sustentável e ainda garantir margens de lucros para seu desenvolvimento e aprimoramento e, assim, sustentar sua atuação e seu objetivo como negócio social.
- b) Professores estrangeiros: Essa força é o principal recurso da 4YOU2, sendo o maior diferencial da empresa e o fator chave para garantir a sustentabilidade da empresa. Gustavo percebeu o problema e viveu a dor de grande parte da população: acesso a um ensino de idiomas de qualidade a um preço acessível para classes sociais mais desfavorecidas. Conseguiu identificar a oportunidade de conciliar essa demanda com a oferta de jovens fluentes em inglês de diversos lugares do mundo com interesse de vivenciar uma experiência em um outro lugar do mundo com o objetivo de impacto social. Por ser o mais importante recurso da empresa também é o que merece mais atenção e cuidado. A 4YOU2 é responsável por realizar todo o ciclo de um professor que vem ao país, desde seu recrutamento até o acompanhamento completo de sua estadia. O recrutamento requer paciência e atenção, pois é necessário achar pessoas fluentes ou nativos em inglês com os mesmos valores que a 4YOU2 e que possuem interesse em vivenciar a experiência de trabalhar no Brasil. Após o recrutamento, é necessário cuidar de toda a parte burocrática para trazer os novos professores ao país, por meio de parcerias com organizações de intercambio. Com a chegada dos professores ao país é preciso fornecer treinamento e acompanhamento, para que eles

consigam oferecer o melhor para os alunos e vivenciar da melhor forma possível a experiência no Brasil.

c) Metodologia de ensino adaptativa: O aplicativo 4YOU2 *Study* tem seu conteúdo desenvolvido pelo time da 4YOU2 exclusivamente para seus alunos. Com o aplicativo, que é capaz de detectar o perfil de aprendizado do usuário e construir um plano de estudos específico, os alunos podem praticar a gramática e aumentar seu vocabulário na língua inglesa, de forma a complementar as aulas presenciais. É uma forma mais inovadora e prática do aluno praticar seu inglês em qualquer lugar mesmo sem conexão. Além disso, o aplicativo possibilita que os alunos, professores e supervisores tenham um controle melhor do progresso pedagógico durante o curso.

d) Apelo social: Essa força é resultante de seu objetivo de impacto social e sua natureza de negócio social. Isso é fundamental para atrair os professores estrangeiros e permite uma maior facilidade para conseguir apoio de organizações parceiras.

## 2. Fraquezas

Com a análise do ambiente interno da empresa, também foi possível constatar as seguintes fraquezas:

a) Baixo conhecimento da marca pelo público: A 4YOU2 ainda tem sua marca pouco conhecida no mercado de idiomas com relação as outras empresas que atuam no mesmo mercado. Existem grande *players* no mercado, tendo suas marcas conhecidas até internacionalmente. O grande número de concorrentes e o menor conhecimento do público sobre a marca da 4YOU2, pode acabar por dificultar seu crescimento e expansão. Apesar de dificultar, essa fraqueza não impede o crescimento da empresa. Mas para a expansão mais acelerada desejada será necessários investimentos para divulgar a marca. Essas estratégias promocionais serão abordadas mais a frente.

b) Inexistência de material físico didático próprio: Devido ao tempo limitado e mão-de-obra limitada, ainda não foi possível desenvolver um material didático físico próprio. Apesar de apenas os alunos do *Joy* utilizarem esse material – já que os alunos do *adults* já utilizam o material digital desenvolvido pela empresa –, isso já faz com que a 4YOU2 a utilize um material didático de outros fornecedores, que não são customizados para o público da empresa, além de tornar-se dependente deles. Esse material, ainda por cima, representa um valor significativo nas despesas da empresa. Para o plano de expansão da 4YOU2 e seu aumento da

escala, seria importante estudar o investimento para padronização da qualidade e uma maior customização para os clientes. Assim, deve ser um ponto a ser analisado e atacado.

c) Insatisfação por parte de alguns funcionários no ambiente de trabalho: Existem muitas críticas quanto aos benefícios oferecidos aos funcionários e a alta demanda de tarefas. Essa fraqueza resulta em uma alta rotatividade de funcionários e, consequentemente, maiores gastos em tempo e investimento para treinamento de novos funcionários. Isso, em grande escala, pode ser um fator muito negativo para a empresa. Assim, cabe à empresa identificar quais são os pontos de melhoria para a satisfação de seus funcionários.

### 3. Oportunidades

Por outro lado, após a análise do ambiente externo da empresa, foi possível identificar oportunidades para a 4YOU2 dentro do seu mercado. Elas revelam a grande oportunidade de crescimento e expansão da 4YOU2.

a) Exigência do conhecimento da língua inglesa no mercado de trabalho: O mercado de trabalho está dando cada vez mais importância para profissionais que dominem a língua inglesa – e até mesmo outros idiomas – já que, atualmente, com a globalização, o inglês está presente em tudo, nas publicações científicas mundiais, no conteúdo da internet e no comércio mundial. O país é cercado de produtos e serviços fornecidos por empresas estrangeiras e está cada vez mais conectado com o resto do mundo, através de empresas de diversos setores. Sendo assim, essas empresas buscam funcionários que dominem a língua para comunicação com seus fornecedores, colegas e parceiros comerciais de outros países. Segundo uma pesquisa realizada pela *Page Personnel*, empresa especializada em recrutamento, a previsão é de que até 2027 todas as vagas de emprego terão a proficiência em inglês como pré-requisito, independente da área de atuação. Esse cenário revela uma grande oportunidade de crescimento da 4YOU2, proporcionando inglês para que pessoas de classes mais baixas alcancem posições mais qualificadas e com salários melhores, aumentando o impacto social.

b) Crescimento da classe C no Brasil: Segundo pesquisa do Instituto Locomotiva, a Classe C – até então conhecida como “nova classe média” – voltou a crescer de 2017 para 2018. O estudo aponta um crescimento de 1% da população, passando de 50% para 51%, com um novo pensamento de compra, o melhor custo-benefício. Com o pensamento de compra consciente, aumenta a busca por produtos e serviços bons e de qualidade que antes não eram considerados por classes mais baixas, como o ensino de idiomas. Devido a esse aumento da

classe C e a mudança no consumo, aliado ao fato de no Brasil a maior parte das classes média e baixa não falarem outro idioma, há um aumento do público alvo da 4YOU2.

c) Mercado de idiomas para classes mais baixas pouco explorado: As grandes escolas de idioma têm seu público alvo muito mais focado nas classes A e B, sendo então o mercado das classes C, D e E pouco explorado por elas. Com isso, há uma baixa oferta de cursos em escolas idiomas de qualidade a preços mais baixos – acessíveis a esse público. Por conta do modelo de negócio e os recursos da 4YOU2, foi possível oferecer preços mais acessíveis e, assim, explorar esse mercado, que é enorme e que ainda não possui fortes concorrentes. Isso possibilita a 4YOU2 a crescer muito ainda.

#### 4. Ameaças

Ainda, ao analisar o ambiente externo da empresa, foram identificadas algumas ameaças para a 4YOU2 dentro de seu mercado.

a) Ensino de idiomas online: Os cursos de idiomas online são um serviço substituto que são uma ameaça para a 4YOU2, já que possuem muitos dos benefícios oferecidos pela 4YOU2, como menores preços quando comparados com as escolas de idiomas físicas, maior flexibilidade nos horários e inícios e aulas de conversação com nativos ou fluentes em inglês. Além disso, pode apresentar alguns aspectos que podem atrair grande parte do público alvo, como o mais fácil acesso, sem necessidade de mobilidade.

b) Concorrência: tanto referente a entrada de novos concorrentes como a entrada de grandes escolas de idiomas no mercado das classes C, D e E. O mercado de idiomas nas classes mais baixas é pouco aproveitado por grandes escolas, que se dedicam mais as classes A e B. Isso é uma ameaça a 4YOU2, uma vez que tais escolas podem passar a explorar esse mercado e, tirar a maior vantagem competitiva da 4YOU2, o preço. Como as grandes escolas são marcas mais conhecidas e possuem um número considerável de franquias espalhadas em diversas regiões, caso adaptassem os preços para o público das classes mais baixas, representariam uma enorme ameaça para a empresa. Por conta disso e pela possibilidade de entrada de mais concorrentes diretos, é necessário que a 4YOU2 tenha aspectos de diferenciação que suporte sua existência e não apenas os baixos preços.

c) Crises políticas / econômicas: Como já mencionado anteriormente, os professores estrangeiros são o principal recurso da 4YOU2 e o fator chave que garante a sustentabilidade dela. As crises políticas / econômicas podem representar uma ameaça a 4YOU2 na medida em que

podem atrapalhar a vinda de professores estrangeiros para o país, que são o recurso chave da empresa.

#### 5.1.1.3. Os clientes

Os clientes fazem parte da análise do mercado, representam o público alvo, ou seja, para quem a empresa está direcionando seus produtos e serviços. Assim, esse tópico visa analisar os clientes da 4YOU2.

Os clientes da 4YOU2 são, como já mencionado anteriormente, pessoas menos favorecidas, pertencentes as classes C, D e E. Além disso, atualmente, através de parcerias com empresas, entidades e instituições, que oferecem ensino de inglês aos funcionários, a 4YOU2 também possui como clientes os funcionários dessas organizações, que adquirem além das aulas presenciais, uma experiência única de intercâmbio cultural, dentro do próprio ambiente de trabalho, sem sair da empresa.

A grande maioria dos clientes são jovens adultos, na faixa de 18 a 25 anos, no início da graduação ou recém-formado, iniciando sua vida no mercado de trabalho, na busca de emprego ou já empregado e buscando uma melhor posição no mercado. São pessoas das classes C, D ou E que, em sua grande maioria, moram em regiões mais periféricas.

Esse público ainda está em fase de crescimento, a necessidade do domínio da língua inglesa para o mercado de trabalho, eleva o número de interessados em estudá-la. Devido aos altos valores das mensalidades de boas escolas de idiomas, esse público acaba por não comprar esse serviço e produto, ou acabam por adquirir produtos/serviços substitutos, como cursos de inglês online, na qual muitos possuem uma mensalidade mais elevada do o curso oferecido pela 4YOU2.

Dentre os fatores que levam os atuais clientes a adquirirem o curso oferecido pela 4YOU2 estão a experiência de aulas com 100% dos professores estrangeiros e, principalmente, os baixos preços. Os valores das mensalidades são menores que a metade do preço dos concorrentes, com planos no valor mínimo de 79 reais, variando de acordo com a quantidade de horas de aula.

No Brasil, segundo o IBGE, cerca de 87% das famílias brasileira são pertencentes a classe C, D e E, formada em sua maioria por jovens adultos, o público alvo da 4YOU2. Atualmente, os clientes da 4YOU2 ainda não estão por todo o país, apenas nos Estados de São

Paulo, Minas Gerais e Paraíba, onde existem unidades da escola. Mas os potenciais clientes estão por todo o país e até mesmo outros países, onde a língua inglesa não é falada.

Os clientes podem encontrar os produtos e serviços da 4YOU2 nas próprias unidades, que em muitos casos estão próximas de suas casas ou de seus locais de trabalho. Ou os clientes podem encontrar os produtos e serviços dentro de suas próprias empresas, caso ela seja parceira da 4YOU2.

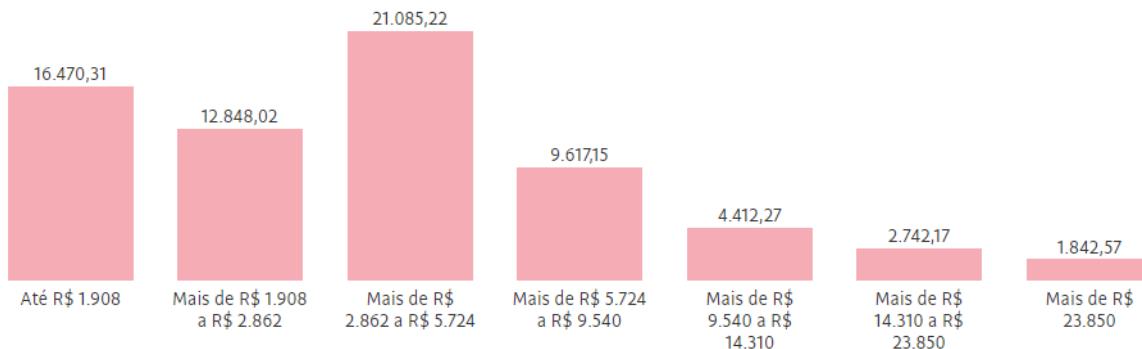


Figura 11 – Número de famílias por classe de rendimento

Fonte: Folha de São Paulo, com base nos dados do IBGE, 2019

#### 5.1.1.4. Mercados alvo e Localização

Devido ao objetivo deste trabalho, que é um plano de expansão para a 4YOU2, por meio da criação de uma rede de empresas, analisar qual seria a localização onde as futuras escolas serão implantadas é de grande importância.

Pelo fato da 4YOU2 ter como seu público alvo as pessoas das classes C, D e E, os locais mais ideais para expansão são regiões onde esse público mora ou trabalha, ou ainda ser de fácil acesso, como próximos de estações de trens ou metrôs.

Para o desenvolvimento deste trabalho será utilizado a grande São Paulo para a análise quantitativa, com o intuito de melhorar os resultados e visibilidade das análises, cálculos e estudos dos modelos de negócio. Isso porque a cidade de São Paulo é um grande mercado potencial e a unidade ficará mais próximo da matriz.

#### 5.1.1.5. Concorrentes

Estudando o mercado de idiomas, é possível identificar uma grande quantidade de escolas de idiomas, como por exemplo Cel-lep, Cultura Inglesa, CNA, *Wise Up* e *Wizard*.

Além de escolas de idiomas, há também a concorrência com professores particulares e cursos de idiomas fornecidos pelo governo.

Das empresas citadas acima, a maioria foca no público A e B, o que significa que não são concorrentes diretos da 4YOU2, entretanto, algumas já estão atuando também no público de classes mais baixas.

Os professores particulares, de forma geral, representam uma menor ameaça, por geralmente apresentarem um preço mais elevado e menos acessíveis ao público em questão. As aulas particulares geralmente apresentam um valor médio de 60 a 120 reais a hora.

Os cursos de idiomas oferecidos pelo governo são gratuitos e encontram-se tanto na forma online quanto a presencial. Os cursos presenciais são concorrentes diretos da 4YOU2, pois atinge diretamente as classes mais baixas. Alguns desses cursos são: *My English Online* (apresenta a modalidade presencial, nas instituições parceiras do IsF – Idiomas sem Fronteiras), Escola do Trabalhador, Centro de Estudos de Línguas, Centro Interdepartamental de Línguas. Entretanto, apesar de concorrer diretamente, ambos possuem um objetivo em comum, que é democratizar o ensino de inglês, dando mais oportunidades para aqueles que precisam.

Por meio de um levantamento de dados dos concorrentes mencionados anteriormente, obtidos por pesquisas na internet, foi possível montar a tabela comparativa abaixo. As pesquisas na internet foram feitas durante todo o período de desenvolvimento do trabalho, ano de 2019.

Tabela 06 - Escolas de idiomas concorrentes

(Continua)

| <b>Escola</b>    | <b>Mensalidade</b> | <b>Material (semestral)</b> | <b>Taxa de matrícula</b> |
|------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Alumni           | 659,50             | 120,00                      | Isento                   |
| CCAA             | 269,00             | 369                         | Isento                   |
| Cel-Lep          | 660,00             | 350,00                      | Isento                   |
| Centro Britânico | 327,59             | 252,00                      | Isento                   |
| Cultura Inglesa  | 305,00             | 150,00                      | Isento                   |
| CNA              | 324,00             | Incluso                     | Isento                   |
| Entry            | 224,00             | 60,00                       | Isento                   |
| Fisk             | 190,00             | 280,00                      | Isento                   |
| Influx           | 546,66             | 297,00                      | 150,00                   |

(Conclusão)

| <b>Escola</b>   | <b>Mensalidade</b> | <b>Material (semestral)</b> | <b>Taxa de matrícula</b> |
|-----------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------|
| You Move        | 300,00             | Incluso                     | 360,00                   |
| English talk    | 250,00             | NA                          | Isento                   |
| Pingu           | 291,66             | NA                          | Isento                   |
| Red Balloon     | 788,00             | NA                          | Isento                   |
| UNS             | 280,00             | NA                          | Isento                   |
| Abraço Cultural | 185,00             | NA                          | Isento                   |
| Berlitz         | 1536,00            | NA                          | Isento                   |
| Seven Idiomas   | 950,00             | NA                          | Isento                   |
| Yes             | 160,00             | NA                          | Isento                   |
| Wisdow          | 299,00             | Incluso                     | Isento                   |
| Wise Up         | 300,00 – 600,00    | Incluso                     | 300,00 – 600,00          |
| Wizard          | 360,00             | 111,75                      | 300,00                   |
| Yázigi          | 99,66              | Incluso                     | 150,00                   |

Fonte: Elaborada pela autora com base em pesquisas na internet

Ao analisar a concorrência no segmento de escolas de idiomas (tabela 06) tem-se alguns pontos a serem destacados:

- Como já mencionado anteriormente, a grande maioria das escolas de idiomas não competem diretamente com a 4YOU2. Elas possuem mensalidades a um preço muito mais elevado e tem seu público voltado para as classes A e B.
- Quase todas as escolas são no formato franquia e possuem diversas unidades espalhadas pelo país.
- Pela faixa de valor das mensalidades, a *Entry*, *Fisk*, *Yázigi*, Abraço Cultural e *Yes* são as principais concorrentes da 4YOU2.

Para um melhor entendimento do mercado, foi analisado mais a fundo os principais concorrentes. Foi avaliado não só pelo preço das mensalidades, mas também pela localidade e acesso.

- *Entry*: faz parte da rede da Cultura Inglesa, foi inaugurada em 2007. Ela possui como público alvo a classe C e está situada em diversos bairros da Grande São Paulo.
- *Fisk*: está no mercado há mais de 60 anos, é uma empresa brasileira fundada por um norte-americano. Possui cerca de 1000 unidades em funcionamento espalhadas por todos os estados e pelas principais cidades brasileiras, além de unidades em Angola, Argentina, Japão,

Paraguai e Bolívia. Oferecem cursos de inglês, espanhol, informática e português. Associada a ABF - Associação Brasileira de Franchising.

- *Yázigi*: também está no mercado há mais de 60 anos, sua história teve início em São Paulo, em 1950. Faz parte do grupo britânico *Pearson*, oferece cursos de inglês e espanhol. Possui, aproximadamente, 300 unidades, espalhadas por 24 estados e 180 cidades brasileiras. Ela também possui uma agência de intercambio exclusiva, a *Yázigi Travel*, para alunos e comunidade em geral. Associada a ABF.
- *Abraço Cultural*: possui uma proposta mais próxima da 4YOU2, já que é um projeto social pioneiro, que tem refugiados e refugiadas como professores de cursos de idiomas e cultura. Os principais objetivos são promover a troca de experiências, a geração de renda e a valorização pessoal e cultural de refugiados residentes no Brasil. Ao mesmo tempo, possibilitamos aos alunos o aprendizado de idiomas, a quebra de barreiras e a vivência de aspectos culturais de outros países. O início do negócio se deu em São Paulo em 2015 e no Rio de Janeiro em 2016. Oferece cursos de árabe, espanhol, francês e inglês, presentes nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo.
- *Yes*: atuante no mercado há mais de 47 anos, oferece cursos de inglês e espanhol. Iniciou o processo de *franchising* em 2006 e é associada a ABF. Com sede no Rio de Janeiro, possui cerca de 140 unidades espalhadas por 17 estados brasileiros.
- *Wizard*: com a primeira escola aberta em 1987, é uma empresa multinacional de educação brasileira, sendo a maior rede de escolas de idiomas do mundo, com mais de 1200 unidades. Ela faz parte da multinacional *Pearson* desde 2014 e possui sua sede na cidade de Campinas. Oferece cursos de inglês, espanhol, francês, italiano, alemão, japonês, mandarim e português em outros países, além do Brasil: Estados Unidos, Costa Rica, Paraguai e Japão. Associada a ABF desde 1990.
- *Skill*: a marca possui mais de 45 anos de excelência no mercado de idiomas e pertence à *Pearson*. Oferece 8 cursos de idiomas: inglês, espanhol, alemão, francês, português, italiano, chinês e japonês. Associada a ABF desde 1993, possui mais de 100 unidade espalhadas por 21 estados brasileiros
- *CNA*: fundada em 1973, possui aproximadamente 600 escolas e atendem cerca de 400 mil alunos. Oferece os cursos de inglês e espanhol em 27 estados brasileiros. Teve início no sistema de franquia em 1985 e é associada a ABF desde 1989.

### 5.1.1.6. Produtos substitutos

Como produtos substitutos dentro do mercado de idiomas é possível citar tanto os cursos de idiomas online quanto aplicativos *mobile*, *websites* e vídeos gratuitos de ensino de idiomas.

Em relação aos quanto aplicativos *mobile*, *websites* e vídeos gratuitos de ensino de idiomas, existem diversas opções, muitos deles possuem o modelo de negócio *Freemium*, em que um produto ou serviço proprietário possui a versão gratuita, mas não possui todas as modalidades/atividades, e alguma quantia em dinheiro é cobrada de usuários premium para obterem esses recursos adicionais e funcionalidades. Alguns deles são:

- Duolingo: é uma plataforma colaborativa que permite o aprendizado de línguas estrangeiras. Ela conta com ferramentas didáticas e exercícios para aprender idiomas como inglês, francês, alemão e espanhol, tudo gratuitamente. Além da versão *online*, está disponível em formato de aplicativo para *smartphones* e também possui extensão para o *Chrome*.
- Busuu: é um aplicativo de idiomas para *smartphones*, no qual o usuário pode aprender diversas línguas por meio de conteúdos disponibilizados, além de poder conversar com outros usuários do aplicativo ao redor do mundo para ajudar na compreensão do conteúdo.
- Livemocha: funciona como uma rede social para o aprendizado de idiomas que combina método tradicional de fixação de gramática com atividades interativas entre os inscritos.
- Memrise: O *site* e aplicativo *mobile* Memrise também usa a diversão como ingrediente principal para a aprendizagem. Por meio de um jogo que utiliza vídeos, áudio, mnemônicos (técnicas de memorização) e até memes, o *site* promete ajudar a aprender desde o básico até o avançado do inglês (americano ou britânico) e outros 9 idiomas. O Memrise funciona como uma rede social colaborativa, e possível até convidar amigos para fazerem o curso juntos.

Já em relação aos cursos de idiomas online, há uma infinidade de opções, mas as que se destacam atualmente são:

- *Open English*: O curso é dividido em níveis e as aulas são com professores nativos americanos. A metodologia utilizada também é a *Common European Framework of Reference for Languages*, com aulas ao vivo que começam a cada meia hora, 24 horas por dia. Os exercícios são feitos online, de forma a medir o avanço do aluno e permitir-lhe subir de nível.

- *English Live:* A plataforma oferece um aprendizado com situações do dia a dia, em diversos níveis. A metodologia utilizada também é a *Common European Framework of Reference for Languages* e as aulas também são ao vivo com professores nativos americanos. Há opções de cursos de inglês geral, *Business English* e preparação para Toefl – prova de proficiência necessária para aqueles que querem estudar fora do país.

Ambas escolas online investiram e ainda investem em duas têm realizado propagandas e campanhas de marketing nas mídias, sendo muito conhecidas hoje em dia. Na tabela encontram-se os valores aproximado das mensalidades, que variam de acordo com promoções realizadas pelas empresas. Há também a opção de aulas particulares, que apresentam um valor mais elevado do que os presentes na tabela.

Tabela 07 - Cursos online

| <b>Cursos online</b> | <b>Mensalidade</b> |
|----------------------|--------------------|
| Open English         | ~ 250,00           |
| English Live         | ~ 169,00           |

Fonte: Elaborada pela autora com base em pesquisas na internet

#### 5.1.1.7. Fornecedores

Para oferecer seus serviços e atender seu público, atualmente, a 4YOU2 conta com dois principais fornecedores: fornecedor de material didático físico e os fornecedores de aulas, no caso, os professores estrangeiros responsáveis pelo ensino. Além disso há os fornecedores dos materiais usados em sala de aula, como apagadores, lousas, canetas para lousa, e dos produtos utilizados nas escolas, desde produtos de limpeza, copos plásticos de água, até serviços de internet. Entretanto, eles não possuem tanta representatividade.

#### 5.1.2. Estratégia de Marketing

Após a análise de mercado, é necessário definir os objetivos de marketing a serem alcançados pela 4YOU2. É preciso que os objetivos e aspectos específicos de marketing estejam alinhados a missão, visão, valores e objetivos da organização para que direcionem os aspectos específicos de marketing da organização para alcançar os objetivos estratégicos.

Assim, o primeiro ponto a ser respondido é a quantidade de unidades que a 4YOU2 deseja abrir e em quanto tempo. O objetivo da 4YOU2 é expandir a acessibilidade e qualidade do ensino de inglês, e para isso ter parceiros que possuem os mesmos valores e objetivos para a formação de uma rede sólida e robusta. Criar uma estratégia de marketing se torna necessário para alcançar o objetivo, ela determinará os 4 Ps de marketing: produto, preço, ponto e promoção, segundo Kotler (2000).

### 5.1.2.1. Os 4 Os

#### a) Praça

Para o plano de expansão é importante definir a quantidade de lojas e em quanto tempo se deseja abrir. Além disso, principalmente para um negócio social, é importante analisar os locais em que serão abertas as unidades, já que o foco deve ser impactar as pessoas que necessitam ter o problema social resolvido.

Assim, sabe-se que a expansão deve seguir por cidades que possuem uma grande quantidade de pessoas das classes C, D e E, que busquem por ensino de idiomas, que na sua grande maioria são pela qualificação profissional para o mercado de trabalho. Além disso, por ser uma escola de idiomas, deve-se levar em conta as instalações físicas, a localização, o acesso de alunos via transporte público, a segurança, o ambiente virtual, etc. Também seria interessante se localizar próximos a escolas, ETECs, SESCes e centros culturais, que são locais onde o público alvo frequenta e onde, geralmente, a 4YOU2 consegue fazer parcerias e atrair mais alunos.

Após uma análise de potencial de mercado global de idiomas, por meio de um estudo de locais onde há unidades de escolas de idiomas, aliado a um estudo de municípios com grande quantidade da população pertencente as classes C, D e E (com link no anexo B), foi possível apontar algumas localidades – Estados e cidades:

- São Paulo: Vista Alegre do Alto, Pedreira, Araçatuba, Arujá, Atibaia, Barueri, Birigui, Boituva, Botucatu, Campinas, Caçapava, Cândido Mota, Carapicuíba, Catanduva, Cotia, Guaratinguetá, Guarulhos, Indaiatuba, Itapevera da Serra, Itapeva, Itatiba, Jaboticabal, Jacareí, Jales, Jaú, Limeira, Lorena, Marília, Mauá, Mogi das Cruzes, Novo Horizonte, Olímpia, Osasco, Ourinhos, Paulínia, Pindamonhangaba, Piracicaba, Praia Grande, Presidente

Epitácio, Presidente Prudente, Santo André, São Bernardo do Campo, São Carlos, São José dos Campos, Sertãozinho, Sorocaba, Suzano, Taubaté, Tremembé, Votuporanga

- Rio de Janeiro: Nova Friburgo, Porto Real, Nilópolis, Barra Mansa, Paracambi, São Gonçalo, Volta Redonda, São João de Meriti, Porciúncula, Campos dos Goytacazes, Niterói, São Francisco de Itabapoana, Rio de Janeiro
- Espírito Santo: Colatina, Castelo, Itapemirim, Sooretama, Conceição da Barra
- Minas Gerais: Nova Serrana, Perdigão, Monte Sião, Extrema, Andradas
- Goiás: Chapadão do Céu, Caçu, Catalão, Goiânia
- Mato Grosso: Lucas do Rio Verde, Campo Novo do Parecis, Nova Mutum, Campo Verde, Primavera do Leste, Cuiabá
- Mato Grosso do Sul: Dourados, Chapadão do Sul, Angélica
- Paraná: Floraí, Paraíso do Norte, Paiçandu, Santa Fé, Curitiba, Londrina
- Santa Catarina: São João Batista, Concórdia, Imbituba, Lages, Palhoça
- Rio Grande do Sul: Paraí, Cachoeirinha, Bagé, Canoas, Pelotas, São Leopoldo, Sapucaia do Sul, Viamão
- Amazonas: Manaus
- Rondônia: Vilhena
- Roraima: Boa Vista
- Pará: Belém, Dom Eliseu, Breves
- Tocantins: Palmas, Araguaína
- Alagoas: Maceió
- Bahia: Feira de Santana, Luis Eduardo Magalhaes, Vitória da Conquista, Lauro de Freitas, Alagoinhas
- Ceará: Caucaia, Fortaleza, Sobral
- Maranhão: Balsas, Imperatriz, São Luís
- Paraíba: Campina Grande, João Pessoa
- Pernambuco: Caruaru, Olinda, Recife
- Piauí: Teresina
- Rio Grande do Norte: Natal, Parnamirim
- Sergipe: Aracaju, Nossa Senhora do Socorro

O volume de crescimento ao longo dos anos vai depender dos recursos – seja por meio de fundos de investimentos ou empreendedores, ou até mesmo com os recursos da própria

empresa – que a empresa obtiver para a expansão. Por conta disso, apontar a quantidade de unidades e em quanto tempo planeja-se abri-las a longo prazo é mais difícil. A localidade a ser aberta dependerá também do interesse dos franqueados.

Como mencionado anteriormente, a 4YOU2 recebeu um investimento para abrir 30 unidades, com a meta de abri-las em 2 ou 3 anos. Até o presente momento, a empresa já inaugurou algumas unidade e já com planejamento de inaugurar outras.

A seguir apresenta-se o calendário planejado da abertura das 27 unidades. O primeiro semestre apresenta a abertura de apenas uma unidade pois nele ainda deverá ocorrer a concretização do processo e aplicação do plano de negócios. Após esse primeiro momento, o processo irá se tornando cada vez mais claro e prático, o que agilizará a abertura das outras unidades.

Tabela 08 - Calendário da abertura das novas unidades

| 2020           |                | 2021           |                | 2022           |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1º<br>Semestre | 2º<br>Semestre | 1º<br>Semestre | 2º<br>Semestre | 1º<br>Semestre | 2º<br>Semestre |
| 1              | 3              | 6              | 6              | 6              | 5              |

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

### b) Produto

Nesse tópico, o objetivo é a definição do produto/serviço a ser oferecido para o cliente, visando entregar valor e solucionar seu problema. No caso da 4YOU2, o produto a ser oferecido, de modo geral, são as aulas de inglês e todos os recursos que são utilizados para que os alunos consigam o nível de compreensão desejado. E, com isso, atingir os objetivos dessa expansão por meio da formação de uma rede sustentável.

A 4YOU2 apresenta um forte modelo de negócio e um posicionamento satisfatório, ela ainda vem crescendo consideravelmente desde sua criação e ganhando visibilidade dentro do mercado de impacto social e ambiental. A empresa possui o desejo de expandir seu negócio, divulgando sua marca e democratizando o ensino de idiomas por todo o país.

Assim como qualquer outra franquia de idiomas, as unidades da rede da 4YOU2 deverão seguir os padrões de ensino e qualidade, a marca e estrutura da escola, além de

aproveitar a experiência que a empresa já possui. Elas podem ser mais flexíveis quanto ao tamanho da unidade e quantidade de aulas dadas por dia, dependendo da demanda do local.

Para este plano é importante definir as características do serviço que será oferecido pelas unidades e que deverão estar regulamentadas no manual do franqueado.

O treinamento oferecido aos professores estrangeiros deverá ser dado para todos os professores de todas as unidades da mesma forma que é dado hoje, com o intuito de padronizar a qualidade das aulas.

Além disso, as unidades devem ter seus ambientes decorados com alguns elementos padronizados, como as cores das paredes, móveis, portas, pisos, janelas e iluminação.

Com relação a logomarca, ela deve manter a sua versão original, não podendo ser reconstruída e deve respeitar as normas em relação às cores, formatos e tamanho, conforme já definido.

Atualmente, o único serviço prestado pela empresa é o curso do idioma inglês, mas é interesse da equipe oferecer outros cursos no futuro, podendo ser dado de acordo com a demanda de cada unidade. Os assuntos de cada aula são diferentes e não são sequenciais, o que garante flexibilidade quanto aos dias e horários de aula.

Como já mencionado anteriormente, o ensino é dividido em 2 públicos: *Joy* e *adults*, e divididos em 3 níveis: básico, intermediário e avançado. Para o público infantil, o *Joy*, o curso é dividido por material didático, existindo 4 livros, com duração de um ano por livro.

Para o segmento B2B, o produto é oferecido de 3 formas diferentes:

- Class, para turmas de no máximo 12 alunos
- Club, clube de conversação em pequenos grupos de alunos
- Private, aulas particulares com professores estrangeiros

Durante os meses de férias, a 4YOU2 também oferece cursos intensivos de 3 a 4 semanas, durante os meses de janeiro e julho.

### c) Preço

Em relação ao preço, há duas vertentes para serem abordadas: as taxas envolvidas no sistema de franquias e os preços dos cursos.

Em relação aos preços do curso, o valor já está definido e, de acordo com o objetivo do negócio, busca-se oferecer um valor acessível as classes mais baixas de forma a atingir mais pessoas e causar um impacto positivo cada vez maior. Dessa forma, a empresa busca não alterar o preço das mensalidades.

O valor das mensalidades depende unicamente da quantidade de aulas feitas por semana, uma vez que de acordo com a política da 4YOU2, não são cobradas o custo do material didático. Há uma taxa de matrícula fixa.

Tabela 09 - Planos mensais da 4YOU2

| <b>Plano</b> | <b>Total (R\$)</b> |
|--------------|--------------------|
| White (1h)   | 79,00              |
| Blue (2h)    | 99,00              |
| Black (3h)   | 149,00             |
| Gold (4h)    | 199,00             |

\*No plano Gold a cada hora adicional requerida pelo aluno há o acréscimo de R\$ 79,00

Fonte: Elaborada pela autora com base no site da 4YOU2

As taxas que serão envolvidas no sistema de franquias são a taxa de franquia inicial e os *royalties*.

A taxa de franquia, que garante o direito de uso da marca aos franqueados e serve também como um custo pela transferência de *know-how* da franqueadora para o franqueado. O valor da taxa de franquia servirá para cobrir gastos da franqueadora que envolvam:

- Programa inicial e treinamentos
- Manuais de operação do negócio
- Apoio e suporte da franquia nos primeiros passos do negócio
- Direito de uso da marca
- Assistência no projeto arquitetônico
- Assistência na escolha do ponto comercial da equipe de expansão

Com relação aos royalties, eles representam custos variáveis para as unidades, por serem um percentual da produção da unidade, e geralmente é calculada com base em uma determinada porcentagem do faturamento bruto da unidade. Para a franqueadora, a taxa a ser

cobrada será de 7% do faturamento bruto mensal de cada franqueado, com o intuito de cobrir custos relacionados a:

- Tecnologia oferecida pela franqueadora
- Uso da marca
- Fornecimento de produtos
- Pesquisas e desenvolvimento e aprimoramento de produtos
- Manutenção e melhoria do material didático digital
- Ações e eventos voltados aos franqueados
- Suporte profissional, com coordenadores pedagógicos, equipe de expansão, equipe de recrutamento internacional, de produto e de marketing.

#### d) Promoção

Neste item é necessário definir através de quais meios os clientes tomarão conhecimento dos serviços oferecidos pela 4YOU2 e entrarão em contato com ela. Isso envolve propaganda, publicidade e a forma que isso será feito.

Por se tratar de um sistema de franquias, a comunicação de uma unidade deve possuir os padrões da franqueadora e antes de ser posta em prática, deve passar pela aprovação do departamento de marketing.

A divulgação do negócio deve ser destinada para jovens e adultos das classes C, D e E, e empresas que buscam investir em seus funcionários mais desfavorecidos, proporcionando a eles a oportunidade de aprenderem inglês e crescerem profissionalmente. Além disso, a divulgação deve atingir empreendedores ou pessoas dispostas a investir tempo e dinheiro em uma causa social.

Visando atingir os jovens-adultos das classes C, D e E seria interessante a divulgação dentro de escolas e universidades, seja por meio de centros acadêmicos ou outras entidades acadêmicas, ONGs, além de utilizar o meio digital também. É importante manter a utilização de perfis em redes sociais, para poder interagir com alunos e possíveis alunos, postar fotos e conteúdos e, além disso, pode ser interessante a utilização do *Instagram Ads*, para anunciar o negócio no Instagram, visto que é a ferramenta social mais utilizada atualmente. É possível destiná-lo para o público alvo da empresa, por meio da localização, dados demográficos, interesses e que sejam semelhantes aos clientes já existentes. Com ele é possível definir o

orçamento desejado. Por exemplo, num orçamento diário de R\$ 20,00 a estimativa de alcance é de 2100 a 9200 pessoas e de cliques no link de 16 a 99.

Ainda, para o período de inauguração da escola ou períodos sazonais, como início letivo e após/durante as férias do meio do ano, é uma outra ferramenta de promoção relevante, com o intuito de atrair o público alvo e divulgar informações relevantes.

Para a divulgação com o intuito de atingir empresas e investidores/empreendedores, será interessante recorrer a vitrines de negócios sociais, como a Pipe.Social (ferramenta que a empresa já utiliza), e também utilizar plataformas de marketing digital com foco em causas sociais, como o Calhau Social. A empresa utiliza espaços ociosos na mídia online para divulgar organizações sociais. A plataforma oferece um plano grátis para iniciantes, no qual podem ser publicados uma campanha por mês, veiculada em espaços publicitários doados por portais. Ela também oferece planos pagos, com valor inicial de 199,90, e caso haja sucesso, a 4YOU2 pode passar a investir mais na plataforma. Com ela, a empresa pode divulgar campanhas para promover a marca, engajando novos investidores.

Como divulgação deve chegar ao público alvo da 4YOU2 é importante utilizar uma abordagem que mostre os diferenciais da 4YOU2 em relação as outras escolas de idiomas, além de explicitar a missão e os valores da empresa. Segue descritivo das estratégias de marketing:

Tabela 10 - Estratégias promocionais

(Continuação)

| <b>Estratégias de marketing</b>   | <b>Objetivos</b>   | <b>Público alvo</b>           | <b>Duração</b> | <b>Custo (R\$)</b> |
|---|--|-------------------------------|----------------|--------------------|
| Parcerias com entidades   | Divulgar o curso   | Alunos potenciais             | Indeterminado  | -                  |
| Vitrines de negócios sociais  | Divulgar o negócio e atrair recursos para expandir os negócios                       | Investidores e empreendedores | Indeterminado  | -                  |
| Plataformas de marketing digital com foco em causas sociais (Calhau Social) | Divulgar campanhas para promover a marca e atrair recursos para expandir os negócios | Investidores e empreendedores | Indeterminado  | -                  |

(Conclusão)

| <b>Estratégias de marketing</b> | <b>Objetivos</b>                              | <b>Público alvo</b>                     | <b>Duração</b>                              | <b>Custo (R\$)</b>   |
|---------------------------------|---|---|---|--|
| Perfis em redes sociais         | Interagir com os atuais e potenciais alunos   | Usuários da internet e atuais alunos    | Indeterminado                               | -  |
| Instagram Ads                   | Divulgar o negócio e atrair alunos e empresas | Potenciais clientes (empresas e alunos) | *Obs  | Varia. Ex: R\$ 20,00 diários para alcance de 2100 a 9200 pessoas e de 16 a 99 no link. |
| Panfletagem                     | Atração do público alvo                       | Alunos potenciais                       | Inauguração da unidade e períodos sazonais. | 4000 panfletos por R\$ 87,99   |

Fonte: Elaborada pela autora

\*Obs: com relação a duração da estratégia de marketing para o *Instagram Ads* é preciso entender antes o quanto ela será efetiva, para saber se deve continuar a utilizar a ferramenta ou não.

## 5.2. A empresa

### 5.2.1. Missão

A missão da 4YOU2 é transformar a educação por meio do ensino de idiomas e experiências transculturais de forma acessível e de qualidade para a base da pirâmide em âmbito global.

### 5.2.2. Objetivos

O principal objetivo da 4YOU2 é o de democratizar o ensino do idioma no Brasil, garantindo acessibilidade e qualidade, por meio da experiência multicultural no ensino de

idiomas, a partir de uma linha pedagógica inovadora, professores estrangeiros e o aplicativo totalmente personalizado para seus alunos.

Além disso, ela tem como objetivo servir de modelo de atuação no campo de negócios sociais no setor da educação, principalmente.

#### 5.2.3. Conceito de negócio

A 4YOU deseja impactar o máximo de pessoas das classes mais baixas, C, D e E, que, na sua grande maioria, não possuem acesso à educação de idiomas de qualidade ou a qualquer oportunidade de trocas culturais com pessoas de outras nacionalidades. A organização deseja democratizar o ensino de ensino de inglês e as trocas culturais, garantindo um ensino de idioma de qualidade com professores estrangeiros de diversas nacionalidades, que além das aulas, também proporcionam trocas de experiências culturais. A 4YOU2 deseja ser a melhor escola de inglês e a com menor preço, de forma a garantir maior acesso a quem precisa.

O plano de expansão por meio do sistema de franquias sociais, pode colaborar para a que a 4YOU2 alcance o impacto social desejado, uma vez que o sistema de franquias permite uma expansão de forma mais rápida, e ainda garante a replicação dos serviços, metodologia e qualidade, de forma padronizada, em diversas outras localidades. Além disso, o sistema permite que as unidades funcionem com uma equipe muito mais enxuta, reduzindo custos que serão reinvestidos no negócio.

#### 5.2.4. Descrição do serviço oferecido

##### a) Descrição detalhada

Atualmente, a 4YOU2 oferece serviços educacionais referentes ao ensino da língua inglesa. Esses serviços consistem em um método próprio de ensino, formado por aulas presenciais e aulas virtuais. As aulas são personalizadas e desenvolvidas com base nas características, preferências e objetivos dos alunos.

As aulas presenciais possuem a duração de uma hora, sendo de escolha do cliente escolher a quantidade de horas que deseja cursar por semana, de acordo com o plano escolhido. Elas ocorrem ao longo do ano, com recesso durante as férias de final e início de

ano (compreendido em dezembro e janeiro) e no meio no ano (em julho), haverá um calendário atualizado com a divulgação das datas.

As aulas presenciais são dadas por professores estrangeiros, das mais variáveis nacionalidades e são focadas em conversação, sobre os mais diversos assuntos.

As aulas virtuais são realizadas na plataforma de aprendizado digital ou no aplicativo 4YOU2: Study, para a prática gramatical, possibilitando um aumento constante de vocabulário. Ele funciona de modo offline, o que garante maior flexibilidade e comodidade para o aluno poder praticar a língua inglesa de qualquer lugar. O conteúdo disponível acompanhará o desenvolvimento do aluno, de forma adaptativa, construindo um plano de estudos específico. Para cada aula presencial frequentada, duas aulas virtuais serão disponibilizadas na plataforma.

O ensino se divide em dois públicos, Joy e adults. As aulas no Joy foram modeladas para crianças dos dez aos treze anos, de forma a preparar esses alunos para a realização do curso de adultos. Nelas, o material didático utilizado ainda é físico. Já as aulas no Adults, foram elaboradas para adultos, a partir dos quatorze anos. Nele, o material didático utilizado é o disponibilizado pela plataforma digital e aplicativo.

O curso na 4YOU2 é composto por oito módulos, com quarenta horas cada. Ele é dividido em três níveis de aprendizado e conhecimento da língua: básico (formado pelos módulos 1 e 2), intermediário (módulos 3, 4 e 5) e avançado (módulos 6, 7 e 8). Sendo que não há um prazo determinado para a conclusão do curso, ela dependerá do plano – quantidade de aulas por semana – escolhido pelo aluno e de seu desempenho acadêmico.

A 4YOU2 também oferece seus serviços para funcionários de empresas, o segmento B2B, em três formatos diferentes, dentro da própria sede da empresa contratante.

- *Class*, para turmas de no máximo 12 alunos
- *Club*, clube de conversação em pequenos grupos de alunos
- *Private*, aulas particulares com professores estrangeiros

Nas aulas são utilizadas as mesmas metodologias, com a mesma qualidade que o curso para o B2C.

b) Benefícios

Os clientes se beneficiam dos serviços oferecidos pela 4YOU2 a medida em que aprendem a língua inglesa. O conhecimento dessa língua traz inúmeros benefícios.

Ele te dá a oportunidade de conhecer mais pessoas, culturas, lugares e aprender mais sobre outros assuntos, já que é a língua mundial. Ela possibilita a comunicação entre pessoas de diversos outros países, o que dá chances de trabalhar e estudar em outros lugares pelo mundo a fora. Ainda garante uma melhora a referência de conhecimento, já que grande parte dos conteúdos e materiais produzidos estão na língua inglesa, fazendo com que as fontes de pesquisas se expandam.

O conhecimento na língua inglesa também importantíssimo para a caminhada na vida acadêmica, desde o vestibular para conquistar a vaga em uma boa universidade, a conquistas de bolsas de estudos no exterior e durante toda a graduação, já que muitas matérias e conteúdos acadêmicos são dados na língua inglesa.

Um dos benefícios considerados mais relevantes é a garantia de um melhor posicionamento profissional. Um profissional fluente na língua inglesa consegue melhores cargos com salários bem mais altos, consegue ocupar posições nas quais é necessário negociar com mercados internacionais ou expandir seus negócios, além da possibilidade de trabalhar fora do país em grandes organizações.

c) Diferenciais

A 4YOU2 é um negócio social voltado para impactar a vida de pessoas da base da pirâmide, garantindo acesso ao ensino de inglês de qualidade. Assim, o seu maior diferencial é o baixo custo das mensalidades cobradas pelo serviço, sendo até 1/7 do preço cobrado por outros cursos de idiomas.

Além disso, outro diferencial da organização são os professores estrangeiros das mais diversas nacionalidades que, garantem aulas de qualidade – possuem uma ótima avaliação pelos atuais alunos (4,6 numa escala de 1 a 5) – e uma troca cultural enorme. A 4YOU2 ainda possibilita que alguns alunos e suas famílias tenham a experiência de conviver o dia a dia com os professores ao abrigaram eles em suas casas em troca de auxílio financeiro.

### 5.2.5. Estrutura organizacional e legal

A 4YOU2, visando maximizar o impacto social e na busca por tentar minimizar gastos para conseguir manter os valores das mensalidades o mais baixo possível, para que mais pessoas de classes baixas consigam utilizar seus serviços, tende a ter uma estrutura organizacional enxuta e simplificada, tendo algumas funções em sua estrutura que podem atender mais de uma unidade.

Além dos professores, as únicas posições que precisam ser fixas nas unidades é o gerente administrativo – que eles nomearam como hub manager – e um funcionário que cuida da parte comercial. O *hub manager* cuida de todas as questões administrativas que envolvem os alunos, os professores e a escola. O funcionário do comercial é o responsável pela prospecção de alunos. Às vezes, dependendo do tamanho e demanda da unidade, será necessário ter assistentes para dar suporte as atividades do hub manager.

As demais posições são rotativas, ou seja, elas podem atender mais de uma unidade, sendo indicado tê-los por região.

Todos os funcionários possuirão registro profissional na Carteira de Trabalho e o contrato de trabalho será regido pelas normas da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT).

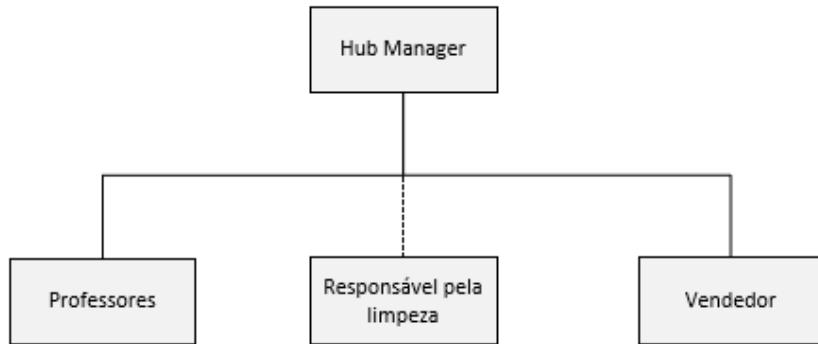


Figura 12 - Estrutura organizacional de uma unidade da 4YOU2

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação a legislação, ainda sem uma própria, o sistema de franquias sociais se baseia na Lei de Franquias (Lei 8.955/94 – a lei completa pode ser encontrada no anexo A), para definir os deveres e direitos tanto do franqueado como do franqueador. De maneira geral, é atribuído ao franqueador o dever de transmitir para o franqueado o direito do uso da marca e

todo o *know how* necessário para o funcionamento do negócio. E, ao franqueado é atribuído os deveres de cumprir com os preceitos os preceitos determinados pela rede e zelar pela boa imagem da empresa.

Para as franquias sociais, o conceito de lucro é substituído pelo de socialização de resultados. Dessa forma, a cobrança de *royalties* é legal se os recursos obtidos forem investidos na própria franqueadora, em sua operação, ampliação, melhoria e desenvolvimento dos produtos.

A Lei de Franquias estabelece a necessidade da Circular de Oferta de Franquias, a COF, e lista os pontos necessários para a composição desse documento. Ele deve ser desenvolvido pelo franqueador, apresentando as condições gerais do negócio e deve ser entregue ao interessado no negócio, antes de assinar o contrato final.

#### 5.2.6. Responsabilidades da equipe

As principais responsabilidades das posições dos funcionários fixos são apresentadas a seguir:

- *Hub manager*: Podendo ser o próprio dono da unidade, o hub manager precisa participar da vida de seu negócio e acompanhar diariamente as atividades para o bom funcionamento da unidade. Cuida da gestão da operação da unidade. Será responsável pelo planejamento, organização, direção e controle de todos os setores da empresa. Controlará todo o fluxo de materiais dentro da empresa, como o material didático físico e, ainda será responsável pelo controle monetário, fornecendo as informações necessárias a contabilidade, além de fornecer suporte ao comercial quando necessário. Deve garantir a organização, limpeza e operação da unidade, e identificar melhorias;
- Algumas de suas tarefas são: Controle de matrículas e abertura de turmas, atendimento presencial e telefônico de interessados, venda, gestão, implementação, gerenciamento das entradas e saídas do caixa da escola, efetuação de pagamentos relacionados aos gastos da escola, resolução de problemas diários relacionados aos alunos e professores, controle do nível de satisfação dos alunos e professores, atendimento ao aluno, controle do material didático físico, controle do desempenho dos alunos e professores, controle financeiro da unidade.
- Comercial: É responsável por contatar e visitar escolas, ETECs (Escolas Técnicas Estaduais) e diversos pontos da comunidade e seus arredores da região onde se localiza a

escola, explicando tudo sobre a empresa, o que ela faz, quem e como ela pode ajudar e, assim, trazer mais alunos para a escola. Além disso, será responsável por realizar e atualizar o cadastro dos clientes, procurar estabelecer parcerias que podem ajudar na divulgação do negócio e cuidar para que as necessidades dos clientes sejam respondidas e atendidas.

- Professor: Os professores são responsáveis pela função mais importante da empresa, o de fornecer conhecimento através de uma aula de qualidade e colaborando com a democratização do ensino de inglês. Por isso, eles precisam estar o mais bem preparado possível, tendo total conhecimento da metodologia e valores da 4YOU2. Assim, eles possuem a responsabilidade de participar de todos os treinamentos fornecidos pela empresa, preparar o conteúdo das aulas, dar aulas, avaliar os alunos e criar relatórios de avaliação dos alunos.
- Responsável pela limpeza: será terceirizado.

### 5.2.7. O plano operacional

O plano operacional é o tópico no qual é descrito como a empresa está estruturada, em relação a suas instalações físicas, equipamentos e operação. Dessa forma, no plano operacional será abordado aspectos relacionados a instalações físicas e equipamentos, arquitetura, treinamentos, relação com o franqueador, indicadores de desempenho, os setores da empresa que atenderão mais de uma unidade, a quantidade de pessoas e o tempo demandado e a capacidade de atendimento para que seja possível alcançar os objetivos planejados.

#### 5.2.7.1. Estrutura física

A princípio, as unidades contarão com um layout composto por três salas de aula, uma sala ou espaço da coordenação, uma recepção e dois banheiros, um feminino e um masculino. Dependendo da localidade, caso não seja esperado uma grande demanda, haverá apenas duas salas de aula. Este plano foi elaborado considerando 3 salas de aula.

Cada sala de aula conterá:

- 15 cadeiras universitárias
- 1 televisão e suporte
- 1 lousa

A sala ou espaço da coordenação conterá:

- 1 mesa de reunião
- 6 cadeiras

A recepção conterá:

- 1 mesa para recepção
- 3 cadeiras
- 1 bebedouro
- 1 impressora

Acima foram citados os elementos básicos que farão parte da estrutura física de uma unidade. Haverá outros utensílios que dependerão do estudo e trabalho de arquitetura para o local.

#### 5.2.7.2. Arquitetura

Para uma franquia os padrões estabelecidos pela marca são totalmente essenciais, se não, obrigatório, tanto operacionalmente como nas estratégias de marketing. É necessária uma comunicação visual expressiva que traduza as características e os valores do negócio e, por conta disso, a arquitetura se torna uma parte indispensável no negócio.

Para isso, a arquitetura utiliza elementos como o design, o mobiliário, os materiais, a fachada, a disposição dos espaços e toda a ambientação do estabelecimento para fazer o consumidor reconhecer e entender a marca. E isso deve ser feito de modo padronizado.

Essa padronização deve estar estabelecida no manual do franqueado, com orientações e detalhamentos feitas a partir do posicionamento estratégico da empresa e do estudo sobre as melhores aplicações para a manutenção do padrão e identidade da marca.

Atualmente, já com o início da expansão, o projeto arquitetônico já foi realizado e duas unidades já possuem as características que a 4YOU2 deseja replicar nas novas unidades.

### 5.2.7.3. Treinamentos e apoio fornecido

O sistema de franquia, comercial e principalmente social, tende a oferecer um suporte completo para aqueles que desejam ser um franqueado. Esse suporte vai desde o pré-operacional até quando o negócio já estiver em operação.

O primeiro passo necessário é fornecer aos franqueados as informações detalhadas sobre o sistema, sua missão, produtos e processos, acima e além do conteúdo do manual.

#### a) Suporte pré-operacional

O suporte pré-operacional envolve questões que antecedem a inauguração da franquia e é extremamente importante para franqueados sem experiência em negócios. Essa fase desde o processo desde a assinatura do contrato até a inauguração da unidade, e as decisões podem ser determinantes para o sucesso da unidade e para a satisfação e boa experiência para o franqueador. Ele envolve:

- Busca pelo ponto comercial
- Abertura da empresa
- Implantação da unidade
- Apoio jurídico
- Apoio para financiamento
- Escolha do equipamento
- Projeto arquitetônico
- Contratação da equipe de funcionários
- Administração e gestão do negócio
- Atendimento ao cliente
- Contabilidade e finanças
- Elaboração de manuais
- Gestão de qualidade
- Sistemas no meio digital
- Marketing
- Negociação
- Planejamento
- Prestação de serviços
- Seleção / Treinamento / Motivação da equipe de vendas

### b) Treinamentos

Os treinamentos são extremamente necessários para o suporte ao franqueado, principalmente no início do negócio, já que é por meio deles que a franqueadora é capaz de transmitir o conhecimento do negócio e experiência do mercado ao novo franqueado. Eles têm início antes da inauguração da unidade para garantir que a franqueadora forneça algumas diretrizes sobre como administrar uma organização. Os treinamentos a serem fornecidos são:

- Missão e objetivo da empresa
- Imersão na marca
- Processos operacionais
- Práticas do negócio
- Orientação sobre método
- Financeiro
- Administrativo
- Mercadológico
- Organizacional
- Propaganda e publicidade
- Treinamento de pessoal
- Boa qualidade do serviço

Alguns dos treinamentos precisam ser feitos de forma presencial, podendo ocorrer tanto na sede da franqueadora como na própria unidade do franqueado. Outros podem ocorrer via vídeo. Quase todos os treinamentos serão dados pelos próprios funcionários da equipe já existente da franqueadora, por conta do conhecimento adquirido por eles durante a atuação na empresa e pelas características sociais e visão de negócio que apenas quem trabalha com a organização é capaz de desenvolver. Isso garante que os custos com treinamentos sejam quase zero.

Também serão oferecidos treinamentos de reciclagem e atualização de processos quando necessário.

O caráter social do negócio torna necessário o treinamento dos funcionários das unidades de franquia também. Já que muitos podem não possuir conhecimento sobre o sistema de franquia e precisam entender e se familiarizar com o projeto e a missão do negócio. Esses treinamentos precisam ser fornecidos pelo franqueador já que os franqueados individuais provavelmente não podem pagar por eles.

Oportunidades de contato com colegas, treinamento profissional adicional e acesso a avanços na prática podem ser considerados benefícios atraentes da associação e dar aos franqueados um incentivo para ingressar e permanecer no sistema. O treinamento e o trabalho em rede devem, portanto, ser usados como uma ferramenta para promover a lealdade e o vínculo de franqueados ao sistema.

### c) Suporte no dia a dia

Mesmo depois do início das operações, a franqueadora deve continuar contribuindo para o desempenho e qualidade do negócio. Para isso, ela deve fornecer um canal de comunicação aberto e fácil, com intuito de solucionar problemas e esclarecer dúvidas que podem vir a surgir no dia a dia.

Os meios de comunicação para esse suporte serão telefone, *Whatsapp*, *Skype* e *e-mail*. Além disso, serão realizadas, periodicamente, reuniões com franqueados e consultorias de campo, com o intuito de ajudar o franqueado no melhoramento dos processos, esclarecimento das dúvidas dos franqueados e sua equipe e tornar a 4YOU2 cada vez mais padronizada.

Com relação ao suporte em áreas como comunicação e marketing, a franqueadora apoiará nas campanhas e visitas as comunidades, com o fornecimento de materiais gráficos e digitais e treinamentos contínuos para a equipe comercial.

#### 5.2.7.4. Relação franqueado/franqueador

É necessário que haja uma boa relação entre franqueado e franqueador e que ela seja bem próxima. Assim, é importante que haja convenções e eventos periódicos para que, além do contato com a franqueadora, exista a oportunidade de contato entre outros franqueados para trocarem conhecimentos e informações. Cada franqueado poderá se beneficiar com as experiências dos outros que vivenciaram diferentes situações no dia a dia, e isso é capaz de gerar melhorias no projeto.

Dessa forma, é necessário que o franqueador crie meios para que os franqueados compartilhem ideias, conhecimentos e experiências. Isso pode ser por meio de:

- Reuniões regulares que podem ser regionais ou nacionais, para a troca de informações, treinamentos e planejamento conjunto de etapas futuras.

- Boletins internos que podem ser usados pelo franqueador para fornecer notícias sobre tendências de mercado, desenvolvimentos, estudos de caso, dicas práticas etc.
- Plataformas da Internet que podem ser usadas como quadro de avisos, acesso a bases de dados de conhecimento etc.

#### 5.2.7.5. Indicadores de desempenho

Os negócios sociais, além do retorno financeiro – o que é buscado por toda empresa tradicional –, também busca o retorno social. É necessário que o negócio impacte a população de baixa renda e gere dividendos – excedentes financeiros – para serem reinvestidos na organização, sendo que parte deles podem ser remetidos para os responsáveis pela iniciativa.

Assim, é importante que sejam criados indicadores capazes de informar o impacto social gerado também, que serão avaliados por investidores e empreendedores para comprovar que o negócio, além de gerar lucro, é capaz de realizar uma transformação social.

Avaliação do impacto social associa-se à ocorrência de mudanças em uma comunidade, população ou território a partir da inserção de uma variável conhecida no sistema (um projeto, programa ou negócio social) em uma relação causal observada entre a mudança e a variável.

Através de um estudo realizado por Martins et al. ([2013?]), para o XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, foi desenvolvido indicadores de desempenho para expansão de projetos sociais na área da educação. Ele foi criado com base em um estudo de múltiplos casos de franquias sociais educacionais existentes no Brasil, o Instituto Bom Aluno do Brasil (IBAB), o FORMARE e Comitê pela Democratização da Informação (CDI).

Esses indicadores foram analisados e foi possível selecionar alguns deles ou adaptá-los para serem utilizados para o projeto de expansão da 4YOU2.

#### 5. Projeto social:

- a) Quantidade de alunos existentes, crescimento ou evasão do número de alunos desde o início do projeto social;
- b) Número significativo de alunos com boa colocação profissional após o término do curso e entrada no mercado de trabalho;
- c) Premiações nacionais e internacionais recebidas;

d) Flexibilidade de adaptação a diferentes culturas sociais e organizacionais (visto que pode ser inserido em uma empresa).

6. Metodologia padronizada a ser repassada (tecnologia):

- a) Fornecimento de manuais de gestão e técnicos;
- b) Fornecimento de histórico e resultados já obtidos;
- c) Carta de apresentação para prováveis parceiros;
- d) Cronograma de implantação da franquia;
- e) Cronograma de seleção de funcionários, incluindo professores;
- f) Cronograma de atividades efetuadas com os alunos;
- g) Material pedagógico;
- h) Suporte pedagógico;
- i) Metodologia para avaliação de desempenho dos alunos;
- j) Metodologia para avaliação de desempenho dos professores;
- k) Cronograma de capacitação inicial e continuada;
- l) Forma de certificação estabelecida.

7. Desenvolvimento constante da tecnologia a ser repassada:

- d) Reuniões;
- e) Capacitação inicial;
- f) Capacitação continuada;
- g) Telefonemas;
- h) Redes de comunicação computadorizadas;
- i) Troca de informações sobre problemas e soluções;
- j) Troca de conhecimentos;
- k) Processo metodológico para aprendizagem in loco;
- l) Workshops regionais para formação contínua dos educadores e troca de experiências.

8. Capacitação da franqueadora para a franqueada:

- a) Capacitação inicial;
- b) Capacitação continuada;
- c) Custo da capacitação pela franqueadora;
- d) Carga horária pré-estabelecida, podendo ser parte presencial e parte à distância;
- e) Local da capacitação na sede da franqueadora;

- f) Pelo menos um coordenador responsável pela capacitação, que seja da franqueada;
9. Franqueadas e investidores:
- a) Critérios rígidos e pré-estabelecidos para avaliação das prováveis franqueadas e patrocinadores, baseando-se em valores e compatibilidade com a missão do projeto social;
  - b) Busca de franqueadas autossustentáveis e auto gerenciáveis;
  - c) Busca constante de novas franqueadas e investidores com utilização de mídia, apresentação em eventos empresariais, contatos com organizações de impacto socioambiental, grupos de financiadores, representantes de empresas, contatos internacionais e comunidade em geral;
  - d) Localidade (da unidade) permeada ou pela facilidade de acesso dos alunos matriculados;
  - e) Contrato de franquia por prazo determinado, de 3 a 5 anos;
  - f) Pagamento de taxas para Fundo de Manutenção da Metodologia da Franqueadora;
  - g) Deve-se manter franqueadas com maior proximidade possível dos alunos, com demonstração de desempenho dos alunos e também suas dificuldades aluno por aluno.
10. Transparência:
- a) Balanços sociais e financeiros periódicos, com dados quantitativos, acessíveis e com metas futuras;
  - b) Colocação de valores e princípios em documento formal;
  - c) Missão bem elaborada e evidente para toda a comunidade, enraizada na cultura organizacional;
  - d) Estímulo aos funcionários e também alunos para monitoramento da missão do projeto;
  - e) Foco no público alvo, que deve ser muito bem especificado;
  - f) Credibilidade da comunidade em geral;
  - g) Relação com a família dos alunos.

#### 5.2.7.6. Setores da empresa

Como visto anteriormente, na estrutura organizacional atual da empresa, ela é dividida em 5 áreas: Produto, B2B, B2C, *Back Office* e Marketing, com cerca de 53 funcionários e 11 em contratação para atender dez unidades. Entretanto, para uma unidade em funcionamento, como já visto, são necessárias apenas 2 funções fixas em cada unidade, além dos professores.

Alguns setores podem responder por toda a rede e outros setores podem atender por região. A seguir será evidenciado como os setores da empresa se comportarão com a rede de franquias formada pelo processo de expansão. Com o crescimento da rede, será muito difícil que todas as áreas da empresa atendam todas as unidades, dessa forma, o sistema de master franchising é indicado na composição do sistema, para o atendimento regional.

- Produto: A área de produto continuará realizando as mesmas funções e atenderá todas as unidades, uma vez que o trabalho da área envolve na melhoria constante da metodologia pedagógica e dos produtos envolvidos que deve ser igual em toda a rede. Ou seja, essa área será de responsabilidade e existência da franqueadora.
- B2B: A área de B2B, como já mencionado anteriormente, se encarrega do oferecimento do ensino de idiomas para funcionários de empresas, entidades e instituições. No modelo de franquias, essa parte do negócio, no início, precisará de total suporte da franqueadora. Como ocorre em outras escolas de idiomas, todas as unidades de franquias que desejarem oferecer o serviço para organizações estarão como opção para que estas organizações selecionem a unidade com que pretendem formar parceria, que na maioria das vezes essa escolha é por conta da proximidade física. No início, haverá total suporte da franqueadora para a organizar os professores e aulas, principalmente quando as aulas ocorrerem nas dependências das organizações. A partir do momento em que a rede se tornar grande o suficiente para a existência de franqueadores master, essa responsabilidade, em grande parte, será destinada para o franqueador regional.
- B2C: A área de B2C é a maior da organização, já que é responsável pela operação do principal negócio da empresa e que, de fato, é o foco do projeto de expansão. Como também já foi comentado anteriormente, em cada unidade haverá um vendedor para atração de alunos, um *hub manager* (dependendo do tamanho da unidade, deverá existir assistentes para dar suporte nas tarefas do *hub manager*) que cuidará das questões que envolvem os alunos, professores e escola daquela unidade e garante a retenção dos alunos.

Não há necessidade de um coordenador pedagógico fixo em cada unidade, eles podem ser regionais e atenderem várias unidades ao mesmo tempo. Eles serão responsáveis por garantir a execução do modelo pedagógico da 4YOU2 em todas as unidades. Os gerentes de vendas e coordenadores administrativos também podem ser regionais e atender mais de uma unidade, auxiliando e garantindo que o vendedor e o *hub manager* estejam executando o trabalho da melhor forma possível. Dessa forma, essas posições também farão parte da franqueadora regional.

- *Back Office:* O *back office* cuida de diversas atividades internas, dentre elas a área de *International Talents*, responsável pelo processo de recrutamento do professores estrangeiros, orientação e acompanhamento para experiência mais ampla deles durante sua estadia no Brasil. Inicialmente todo o *back office* atenderá todas as unidades. Quando não for mais sustentável, essa área será organizada de maneira regional e haverá treinamentos e reuniões periódicas para que a missão, valores, objetivos e metodologias não se percam.
- *Marketing:* A área de marketing é responsável pela criação, implementação e gestão de programas de marketing quanto a diversos assuntos, como branding, comunicação institucional, área de B2B e B2C, *International Talents*, área responsável pela atração de professores estrangeiros. Além disso também é responsável pela gestão de ferramentas e ativos de comunicação (*e-mail marketing*, mídias sociais, entre outros). Essa área também continuará exercendo as mesmas funções e atenderá todas as unidades, servindo de suporte na divulgação de unidades específicas quando necessário. Dependendo da demanda ou da região, seja necessária uma posição de marketing para atender regionalmente.

Dessa forma, a franqueadora master pode assumir a seguinte estrutura:

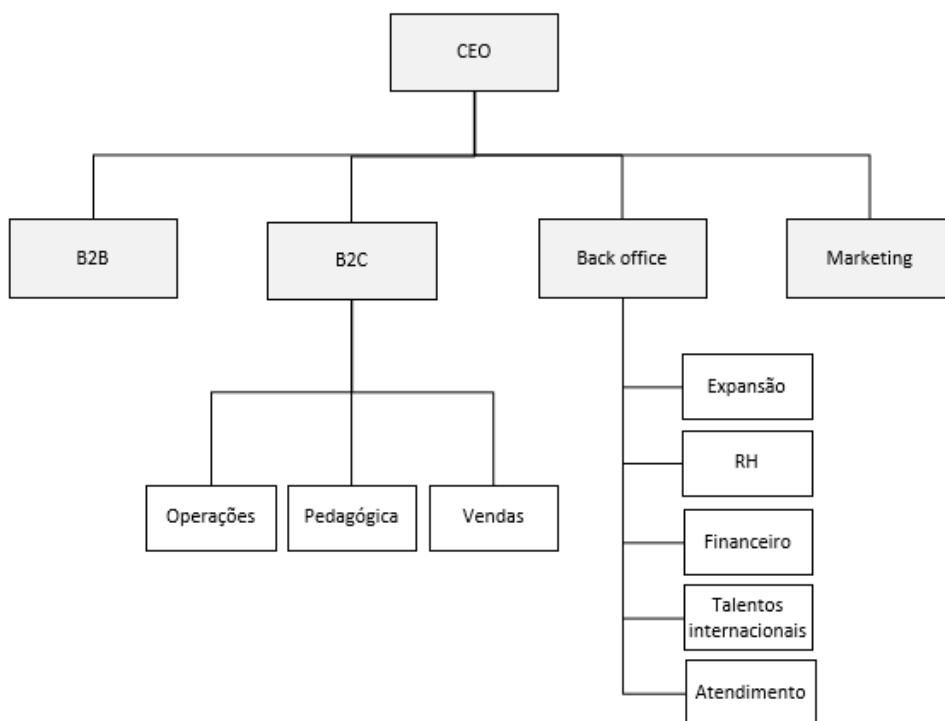


Figura 13 -Estrutura das áreas regionais

Fonte: Elaborado pela autora

#### 5.2.7.7. Capacidade de atendimento

A capacidade de atendimento é o quanto uma equipe consegue atender as demandas dos clientes sem reduzir a qualidade do serviço. No caso de uma unidade da 4YOU2, a capacidade de atendimento basicamente depende de dois fatores principais: o número de professores – e o quanto preparados eles estão – e a quantidade de salas. Há outros fatores que interferem na capacidade também, como a disponibilidade do fornecedor do material didático físico (para turmas de crianças) e o horário de preferência dos alunos.

Para o início, nos primeiros anos, a quantidade de salas não será um gargalo para capacidade de atendimento, pois só haverá 2 professores.

Cada professor trabalha em média 20-26 horas por semana, para esse cálculo foi considerando que cada um trabalhará no máximo 26 horas por semana. Além disso, foi considerado que cada aluno fará, na média, 3 aulas por semana. A capacidade máxima por turma é de 15 alunos. Assim, como cada aula tem duração de 1 hora, a escola terá disponibilidade de ter 17 turmas, resultando num total de 255 alunos.

Com a vinda de mais um professor na escola, ela passará a ter uma capacidade de 26 turmas e um total de 390 alunos.

#### 5.2.7.8. Parcerias

Como qualquer outra organização, ou até mais, existe a necessidade de parceiros para desenvolver a empresa e usufruírem de oportunidades, que podem alavancar os negócios.

Como já relatado anteriormente, a 4YOU2 conta com as seguintes parcerias atualmente: empresas que oferecem como benefício o ensino de inglês aos seus funcionários, organizações internacionais que ajudam na divulgação do programa para trazer os professores estrangeiros para o Brasil, advogados que cuidam das questões burocráticas da vinda e instalação dos estrangeiros no país e ETECS (Escolas Técnicas Estaduais), com escolas públicas, com o Centro Cultural do Campo Limpo, Fábrica da Criatividade, e alguns SESCOs para divulgação da 4YOU2 e seus serviços.

Além de manter essas parcerias já existentes seria necessário ampliá-las. No caso de parcerias com empresas, que envolve o braço do negócio B2B, é necessário que essas parcerias as empresas de diversas regiões do país possam ser atendidas pela unidade mais

próxima (caso optem por oferecer o curso em uma unidade da 4YOU2) ou pelas unidades da região em que a empresa se encontre, para que possam atendê-los nas dependências da própria empresa.

Já no caso das parcerias com advogados, será necessário criar com mais advogados quando a rede estiver muito grande, pois atualmente há apenas uma advogada cuidando das burocracias que envolvem a vinda e estadia dos professores estrangeiros que atende as todas as unidades.

Ainda, e principalmente, será necessário ampliar parcerias com ETECS (Escolas Técnicas Estaduais), com escolas públicas e alguns SESCOs de forma a atingir todas as comunidades em que existam unidades da 4YOU2. Além disso, seria interessante formar novas parcerias com universidades públicas e privadas, onde exista grande parte do público alvo.

Enquanto o material didático físico próprio ainda não for desenvolvido, é necessário que a parceria entre os fornecedores fabricantes dos materiais didáticos seja mais firmemente criada, já que o número de alunos será maior, o que pode levar a menores a menores custos por unidade criada. E isso é essencial para que a 4YOU2 possa trabalhar com preços competitivos.

### 5.3. Plano financeiro

A análise financeira é essencial e um dos tópicos mais significativas para este trabalho, uma vez que, por meio dela, pode-se entender a viabilidade do trabalho e do produto proposto pela 4YOU2.

Os valores para os cálculos foram estimados com base em pesquisas de mercado na região metropolitana de São Paulo e por meio de valores aproximados obtidos por meio das entrevistas abertas, já que a empresa preferiu não divulgar os números exatos.

#### 5.3.1. Investimento inicial

Nessa etapa foi levado em consideração os investimentos quanto as despesas pré-operacionais, os investimentos fixos (referente aos gastos relacionados com a montagem física do negócio) e os investimentos iniciais de capital de giro.

Tabela 11 - Investimento inicial

| <b>Descrição</b>          | <b>Total</b>    |
|---------------------------|-----------------|
| Despesas pré-operacionais | 27330,00        |
| Investimento físicos      | 39983,33        |
| Capital de giro inicial   | 20243,24        |
| <b>Total</b>              | <b>86570,70</b> |

Fonte: Elaborada pela autora

Assim, o investimento inicial pra a abertura de uma franquia 4YOU2 na região metropolitana de São Paulo é de R\$ 86570,70, sendo que R\$ 39983,33 são investimentos físicos, R\$ 20243,24 é o capital de giro e R\$ 27330,00 são referentes as despesas pré-operacionais, onde está incluso a taxa de franquia.

A seguir serão detalhados esses valores.

#### 1. Despesas pré-operacionais

As despesas pré-operacionais são os gastos que o franqueado efetuará antes da unidade iniciar suas atividades

Tabela 12 - Despesas pré-operacionais

| <b>Despesas pré-operacionais</b> | <b>Valor (R\$)</b> |
|----------------------------------|--------------------|
| Pesquisa de mercado              | 2000,00            |
| Honorários publicitários         | 330,00             |
| Taxa de franquia                 | 23000,00           |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>25330,00</b>    |

Fonte: Elaborada pela autora

#### 2. Investimentos fixos

Nessa etapa serão calculados os gastos relacionados com a montagem física do negócio. Desde aquisição e instalação de equipamentos e móveis, obras e reformas e tudo mais que envolva bens para que a empresa possa ter seu espaço físico. Ela é importante para entender o tamanho do investimento.

Na tabela abaixo encontram-se os equipamentos e serviços que serão necessários para a constituição física do empreendimento.

Tabela 13 - Gastos com equipamentos e serviços

| <b>Equipamentos e móveis</b>                           | <b>Quantidade</b> | <b>Preço unitário<br/>(R\$)</b> | <b>Preço total (R\$)</b> |
|--|-------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Televisão + suporte parede                             | 3                 | 1299,00 + 89,91                 | 4166,73                  |
| Roteador   | 1                 | 167,00                          | 167,00                   |
| Computador   | 3                 | 1400,00                         | 4200,00                  |
| Ar condicionado  | 4                 | 1299,00                         | 5196,00                  |
| Telefone   | 1                 | 89,90                           | 89,90                    |
| Impressora   | 1                 | 239,00                          | 239,00                   |
| Cadeira universitária                                  | 45                | 85,00                           | 3825,00                  |
| Mesa para recepção                                     | 1                 | 235,99                          | 235,99                   |
| Mesa de reunião  | 1                 | 561,00                          | 561,00                   |
| Cadeira  | 9                 | 69,99                           | 629,91                   |
| Lousa  | 3                 | 127,30                          | 381,90                   |
| Bebedouro Eletrônico +<br>Suporte e lixeira para copos | 1                 | 225,00 + 65,90                  | 290,90                   |
| <b>Adequação física</b>                                | -                 | -                               | 20000,00                 |
| <b>TOTAL</b>   | -                 | -                               | <b>39983,33</b>          |

Fonte: Elaborada pela autora

Com relação a adequação física da unidade, referente a pintura, fachada, reformas básicas necessárias e decoração, terá um gasto aproximado de R\$ 20000,00.

Essa análise de quais equipamentos e serviços são necessários para montar a estrutura física de uma unidade foi baseada nas unidades já existentes, considerando uma unidade de tamanho médio. O investimento físico total resultou em R\$ 39983,33, ela pode variar um pouco de acordo com o tamanho da franquia.

### 3. Capital de giro inicial

O capital de giro, segundo a definição do Sebrae, é o dinheiro necessário para bancar a continuidade do funcionamento da sua empresa. Para a abertura da franquia, além do investimento para a estruturação da franquia, é necessário ter também o valor para a primeira despesa mensal, já que não haverá dinheiro em caixa por ser o primeiro mês de operação.

Para o valor do capital de giro inicial, serão calculados os gastos referentes a um mês de operação, além de uma reserva de capital. Assim, o valor necessário para fazer o empreendimento acontecer será de R\$ 21257,37 e envolve os seguintes itens:

Tabela 14 - Capital de giro inicial

| <b>Item</b>                  | <b>Valor (R\$)</b> |
|------------------------------|--------------------|
| Custos fixos (30 dias)       | 12288,88           |
| Custos variáveis (30 dias)   | 5954,36            |
| Reserva de capital           | 2000,00            |
| <b>Total Capital de Giro</b> | <b>21257,37</b>    |

Fonte: Elaborada pela autora

a) Custos fixos

Os custos fixos precisam ser considerados na análise de viabilidade financeira, pois são essenciais para o funcionamento da franquia. Eles não variam durante os meses e independem do nível de atividade.

Tabela 15 - Custos fixos

| <b>Item</b>                     | <b>Valor mensal (R\$)</b> |
|---------------------------------|---------------------------|
| Salários (Mão de obra indireta) | 5478,00                   |
| Encargos trabalhistas           | 3257,64                   |
| Água e luz                      | 383,65                    |
| Telefone + internet             | 180,00                    |
| Aluguel                         | 3500,00                   |
| IPTU                            | 120,00                    |
| Materiais de limpeza            | 20,00                     |
| Materiais de sala               | 30,00                     |
| Depreciação                     | 333,72                    |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>12288,88</b>           |

Fonte: Elaborada pela autora

Os valores dos custos fixos também foram baseados nas unidades já existentes na região da cidade de São Paulo. Os salários e encargos e a depreciação foram detalhados a seguir.

b) Salários e encargos

Com relação a mão de obra, foi analisado quais profissionais serão necessários para fazer parte de uma unidade da franquia. São necessárias apenas duas posições fixas, sendo

que as outras podem ser regionais, atendendo mais de uma unidade. Além disso, serão considerados, inicialmente, 2 professores para uma unidade. Ainda, na folha de pagamento, será considerado um funcionário encarregado da limpeza do ambiente, que será terceirizado.

Com relação aos encargos, foi considerado um percentual de 68,18% sobre o valor total dos salários. Nesse percentual está incluso os valores referentes a férias (com acréscimo de 1/3), 13º salário, FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e INSS (Previdência Social).

Tabela 16 - Salários e encargos

| <b>Função</b>                         | <b>Quantidade</b> | <b>Salário / funcionário(R\$)</b> | <b>Encargos / funcionário (% R\$)</b> | <b>Valor mensal total (R\$)</b> |
|---------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Gerente administrativo                | 1                 | 2500,00                           | 1704,50                               | 4204,50                         |
| Vendedor                              | 1                 | 2278,00                           | 1553,14                               | 3831,14                         |
| Professor                             | 2                 | 1100,00                           | 749,98                                | 3699,96                         |
| Encarregado de limpeza (terceirizado) | 1                 | 700,00                            | -                                     | 700,00                          |
| <b>Total</b>                          | -                 | -                                 | -                                     | <b>12435,60</b>                 |

Fonte: Elaborada pela autora

O salário dos funcionários foi estimado de acordo com pesquisas de mercado quanto aos cargos correspondentes, na região de São Paulo, pela preferência da empresa em não publicar esses dados.

c) Gastos mensais com depreciação e manutenção

Como qualquer outro equipamento, os que serão comprados para compor as franquias possuem um ciclo de depreciação e manutenção que precisam ser analisados e calculados com o intuito de controlar a eficiência dos equipamentos nas operações. Para fins de simplificação foi considerada uma depreciação linear ao longo do tempo, aplicando uma alíquota média de 20% ao ano (100%/5anos), ou então, 1,67% mensal. Com relação a manutenção, foi considerado que ela ocorrerá a cada 3 meses, num valor de 3% por manutenção, sendo feita apenas nos equipamentos.

Tabela 17 - Depreciação e manutenção

| <b>Item</b>     | <b>Valor total (R\$)</b> | <b>Depreciação<br/>1,67% ao mês</b> | <b>Manutenção 3%<br/>(3 meses)</b> |
|-----------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Televisão       | 4166,73                  | 69,58                               | 83,33                              |
| Roteador        | 167                      | 2,79                                | 3,34                               |
| Computador      | 4200                     | 70,14                               | 84                                 |
| Ar condicionado | 5196                     | 86,77                               | 103,92                             |
| Telefone        | 89,9                     | 1,50                                | 1,80                               |
| Impressora      | 239                      | 3,99                                | 4,78                               |
| Bebedouro       | 290,9                    | 4,86                                | 5,82                               |
| Móveis          | 5633,80                  | 94,08                               | -                                  |
| <b>TOTAL</b>    | <b>19983,33</b>          | <b>333,72</b>                       | <b>286,99</b>                      |

Fonte: Elaborada pela autora

#### d) Custos variáveis

Os custos variáveis, que variam proporcionalmente de acordo com o nível de atividade. Para o cálculo do capital de giro inicial, foi levado em consideração o primeiro mês de atividade do negócio. Assim, realizou-se algumas premissas para seu cálculo:

- No primeiro mês, foi considerado a entrada de 40 alunos, uma média de como funciona atualmente com a abertura de novas unidades, informação fornecida pela equipe da 4YOU2.
- Para caso de simplificação, foi feita uma média ponderada dos valores das mensalidades que variam com o plano escolhido.
- A comissão de vendas foi estabelecida num valor de 2% sobre as vendas, ou seja, a cada novo aluno, será pago 2% sobre a mensalidade e taxa de matrícula., que seriam as “novas receitas”.
- Para os *royalties*, foi estabelecida uma taxa de 7% sobre a receita bruta da operação.
- O material didático foi cotado no valor de 30 reais por aluno, considerando apenas o primeiro mês.

Tabela 18 - Custos variáveis

(Continuação)

| <b>Item</b>                   | <b>Valor (R\$)</b> |
|-------------------------------|--------------------|
| Salários (Mão de obra direta) | 2200,00            |
| Encargos                      | 1499,96            |

(Conclusão)

| Item                  | Valor (R\$)    |
|-----------------------|----------------|
| Material didático     | 1200           |
| Comissão sobre vendas | 263,60         |
| Royalties             | 790,80         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>5954,36</b> |

Fonte: Elaborada pela autora

### 5.3.2. Projeção de Resultados

A projeção de resultados pode ser considerada um dos passos mais relevantes do plano financeiro, já que fornece o resultado esperado pela empresa, revelando o lucro ou prejuízo.

Para a projeção de resultados, é necessário calcular alguns fatores, como a receita bruta de vendas, as deduções (que são pagamentos referentes aos impostos gerados pela venda bruta e a comissão aos vendedores), o custo dos produtos vendidos (custos fixos e variáveis referentes a produção), as despesas operacionais (que são fixos e não variam de acordo com a demanda) e o imposto de renda.

Com relação a receita bruta de vendas, é necessário avaliar alguns pontos:

- A mensalidade varia de acordo com as quantidades de aulas contratadas pelo aluno, ou seja, de acordo com o plano. E, portanto, a receita irá variar de acordo com a escolha dos alunos pelos planos. Assim, adotou-se a premissa de que a maior parte dos alunos aderem ao plano de duas aulas por semana, seguido por três aulas por semana, quatro e, por último, uma aula por semana, de acordo com a Tabela 19.
- A cada aluno novo, há o faturamento proveniente da taxa de matrícula, no valor de R\$ 200,00.
- A previsão é que, no início de negócio, a cada semana 10 alunos se matriculem em algum plano, sendo que, ao final do primeiro ano haja cerca de 150 alunos.
- Durante o período de férias, nos meses de janeiro e julho, há o oferecimento dos cursos intensivos que possuem duração de 3 a 4 semanas, com cerca de 30 a 40 alunos. Assim, nesses meses há uma receita adicional.
- Para a questão da modalidade B2B, o *4YOU2 in company*, adotou-se a premissa de que nos primeiros anos de funcionamento não haveria demanda.

Tabela 19 - Aderência aos planos

| <b>Planos</b>     | <b>Mensalidade<br/>(R\$)</b> | <b>% alunos</b> |
|-------------------|------------------------------|-----------------|
| White (1h/semana) | 79,00                        | 10%             |
| Blue (2h/semana)  | 99,00                        | 45%             |
| Black (3h/semana) | 149,00                       | 25%             |
| Gold (4h/semana)  | 199,00                       | 20%             |

Fonte: Elaborada pela autora

Com relação as deduções, elas são formadas pelos impostos e deduções e, também pela comissão de vendas. Com relação aos impostos, assim como qualquer outra empresa do setor privado, o negócio social paga impostos, não possuindo as mesmas imunidades das ONGs.

As deduções que a 4YOU2 está exposta é o ISS, PIS e COFINS, referente aos impostos e a comissão de vendas. Elas incidem sobre o faturamento mensal da empresa.

Tabela 20 - Impostos incidentes sobre operações

| <b>Tipo de empresa</b> | <b>ICMS</b> | <b>ISS</b> | <b>IPI</b> | <b>PIS</b> | <b>COFINS</b> |
|------------------------|-------------|------------|------------|------------|---------------|
| Prestadora de serviços | Não         | Sim        | Não        | Sim        | Sim           |
| Comércio               | Sim         | Não        | Não        | Sim        | Sim           |
| Indústria              | Não         | Não        | Sim        | Sim        | Sim           |
| Comércio & Indústria   | Sim         | Não        | Sim        | Sim        | Sim           |

Fonte: Dolabela, 2006

Tabela 21 - Valor dos impostos incidentes sobre operações

| <b>Deduções</b>    | <b>Taxa mensal (%)</b> |
|--------------------|------------------------|
| PIS                | 0,65%                  |
| COFINS             | 3%                     |
| ISS                | 3%                     |
| Comissão de vendas | 2%                     |

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao custo dos produtos vendidos, que no caso são os serviços, estão ligados a mão de obra direta, os professores, o material didático (caso o aluno seja

matriculado em turmas do *Joy*) e os *royalties*. Para os royalties foi considerado o valor de 7% ao mês sobre o faturamento bruto. Com relação ao material físico didático, foi considerado que cerca de 12% dos alunos da 4YOU2 são crianças e, portanto, utilizariam o material. Além disso, a cada semestre, há a troca do material.

Como comentado anteriormente, foi considerado um percentual de 68,18% sobre o valor total dos salários, referente aos encargos.

Tabela 22 - Salários e encargos de professores

| <b>Quantidade</b> | <b>Salário / professor<br/>(R\$)</b> | <b>Encargos/<br/>professor (R\$)</b> | <b>Valor mensal total<br/>(R\$)</b> |
|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>2</b>          | 1100,00                              | 749,98                               | 3699,96                             |
| <b>3</b>          | 1100,00                              | 749,98                               | 5549,94                             |

Fonte: Elaborada pela autora

É necessário também definir as despesas operacionais. Nelas estão inclusas as despesas administrativas, relativas aos gastos com mão de obra indireta, as despesas gerais, que são aquelas com relação a manutenção, seguros, as outras despesas, como água, telefone, luz, internet, etc. E por fim, a depreciação acumulada. A manutenção é uma despesa a cada 3 meses.

Tabela 23 - Despesas operacionais

(Continuação)

| <b>Item</b>                     | <b>Valor mensal (R\$)</b> |
|---------------------------------|---------------------------|
| <b>Despesas administrativas</b> | ..                        |
| Mão de obra indireta            | 5478,00                   |
| Encargos trabalhistas           | 3257,64                   |
| <b>Despesas gerais</b>          | ..                        |
| Manutenção                      | 430,49                    |
| Seguros                         | 50,00                     |
| <b>Outras despesas</b>          | ..                        |
| Água e luz                      | 384,65                    |
| Internet e telefone             | 180                       |
| Aluguel                         | 3500,00                   |

(Conclusão)

| <b>Item</b>                  | <b>Valor mensal (R\$)</b> |
|------------------------------|---------------------------|
| IPTU                         | 120,00                    |
| Materiais de limpeza         | 20,00                     |
| Materiais de sala            | 30,00                     |
| <b>Depreciação acumulada</b> | <b>334,00</b>             |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>13783,59</b>           |

Fonte: Elaborada pela autora

Com relação as receitas/despesas financeiras, haverá receita financeira referente ao valor existente no caixa da empresa. A taxa será de 90% da taxa SELIC, que é para o presente trabalho é de 5% ao ano, ou 0,42% mensal.

Por fim, é necessário entender o valor do imposto de renda para a elaboração da Demonstração de Resultados. Segundo Dornelas (2006), O IRPJ — Imposto de Renda para Pessoas Jurídicas — é aplicável somente na constatação de lucro real. Sendo que se aplica de acordo com a seguinte regra:

- Lucro real mensal de até R\$ 20 mil = 15% de IRPJ sobre o valor do lucro.
- Lucro real mensal acima de R\$ 20 mil = adicional de + 10% sobre a parcela que ultrapassar o valor de R\$ 20 mil.

Dessa forma, foram projetados três cenários de resultados. Para os três cenários, os valores foram reajustados anualmente de acordo com o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor) – 3,60%, 3,75%, 3,65% e 3,70%.

O primeiro é o cenário realista, o mais próximo da realidade. Ela tomou como base na estimativa de demanda nas novas unidades que foram abertas nos últimos anos na cidade de São Paulo, de acordo com as informações fornecidas durante as entrevistas. Para o cenário otimista foi considerado um aumento na demanda pelo curso, considerando um aumento no número de alunos de 6% quanto ao cenário realista. Quanto aos gastos, não foi considerado nenhuma mudança. Por fim, para o cenário pessimista foi considerado que a demanda pelo curso seria menor, quando comparado ao cenário realista. Assim, foi estimado uma redução no número de alunos de 6% quanto ao cenário realista. E, assim como no cenário otimista, para os gastos também não foi considerado nenhuma mudança.

As três projeções encontram-se a seguir:

Tabela 24 - Projeção de resultados realista

|                                  | Cenário realista |                |                |                |                |
|----------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                  | Ano 1            | Ano 2          | Ano 3          | Ano 4          | Ano 5          |
| <b>Receita bruta</b>             | <b>234.593</b>   | <b>372.196</b> | <b>525.349</b> | <b>571.879</b> | <b>573.191</b> |
| (-) Deduções                     | 16.984           | 25.775         | 36.098         | 38.815         | 38.937         |
| <b>Receita líquida de vendas</b> | <b>217.608</b>   | <b>346.421</b> | <b>489.251</b> | <b>533.063</b> | <b>534.254</b> |
| (-) Custo produtos vendidos      | 61.901           | 96.729         | 108.243        | 111.767        | 111.893        |
| <b>Margem de contribuição</b>    | <b>155.707</b>   | <b>249.692</b> | <b>381.008</b> | <b>421.296</b> | <b>422.361</b> |
| (-) Despesas operacionais        | 157.955          | 163.641        | 167.451        | 167.290        | 167.370        |
| Despesas administrativas         | 104.828          | 108.601        | 108.759        | 108.654        | 108.706        |
| Despesas gerais                  | 2.323            | 2.407          | 5.983          | 5.978          | 5.980          |
| Outras despesas                  | 50.804           | 52.633         | 52.709         | 52.658         | 52.684         |
| (-) Depreciação                  | 4.005            | 4.149          | 4.155          | 4.151          | 4.153          |
| <b>Resultado operacional</b>     | <b>-6.252</b>    | <b>81.902</b>  | <b>209.402</b> | <b>249.856</b> | <b>250.838</b> |
| Receitas financeiras             | 317              | 1.490          | 6.745          | 15.897         | 25.592         |
| Despesas financeiras             | 0                | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Resultado antes do I.R.</b>   | <b>-6.252</b>    | <b>81.902</b>  | <b>209.402</b> | <b>249.856</b> | <b>250.838</b> |
| (-) IR alíquota                  | -938             | 12.285         | 31.410         | 38.464         | 38.709         |
| <b>Lucro líquido</b>             | <b>-5.314</b>    | <b>69.617</b>  | <b>177.992</b> | <b>211.392</b> | <b>212.128</b> |

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 25 - Projeção de resultados otimista

|                                  | Cenário otimista |                |                |                |                |
|----------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                  | Ano 1            | Ano 2          | Ano 3          | Ano 4          | Ano 5          |
| <b>Receita bruta</b>             | <b>248.668</b>   | <b>394.528</b> | <b>556.869</b> | <b>606.191</b> | <b>607.583</b> |
| (-) Deduções                     | 18.003           | 27.322         | 38.264         | 41.144         | 41.274         |
| <b>Receita líquida de vendas</b> | <b>230.665</b>   | <b>367.206</b> | <b>518.606</b> | <b>565.047</b> | <b>566.309</b> |
| (-) Custo produtos vendidos      | 62.886           | 98.292         | 110.449        | 114.169        | 114.301        |
| <b>Margem de contribuição</b>    | <b>167.778</b>   | <b>268.914</b> | <b>408.156</b> | <b>450.878</b> | <b>452.009</b> |
| (-) Despesas operacionais        | 157.955          | 163.641        | 167.451        | 167.290        | 167.370        |
| Despesas administrativas         | 104.828          | 108.601        | 108.759        | 108.654        | 108.706        |
| Despesas gerais                  | 2.323            | 2.407          | 5.983          | 5.978          | 5.980          |
| Outras despesas                  | 50.804           | 52.633         | 52.709         | 52.658         | 52.684         |
| (-) Depreciação                  | 4.005            | 4.149          | 4.155          | 4.151          | 4.153          |
| <b>Resultado operacional</b>     | <b>5.819</b>     | <b>101.124</b> | <b>236.550</b> | <b>279.438</b> | <b>280.485</b> |
| Receitas financeiras             | 336              | 1.580          | 7.150          | 16.851         | 27.127         |
| Despesas financeiras             | 0                | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Resultado antes do I.R.</b>   | <b>5.819</b>     | <b>101.124</b> | <b>236.550</b> | <b>279.438</b> | <b>280.485</b> |
| (-) IR alíquota                  | 873              | 15.169         | 35.483         | 45.859         | 46.121         |
| <b>Lucro líquido</b>             | <b>4.946</b>     | <b>85.956</b>  | <b>201.068</b> | <b>233.578</b> | <b>234.364</b> |

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 26 - Projeção de resultados pessimista

|                                  | Cenário pessimista |                |                |                |                |
|----------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                  | Ano 1              | Ano 2          | Ano 3          | Ano 4          | Ano 5          |
| <b>Receita bruta</b>             | <b>220.517</b>     | <b>349.864</b> | <b>493.828</b> | <b>537.566</b> | <b>538.800</b> |
| (-) Deduções                     | 15.965             | 24.229         | 33.932         | 36.487         | 36.601         |
| <b>Receita líquida de vendas</b> | <b>204.552</b>     | <b>325.636</b> | <b>459.895</b> | <b>501.079</b> | <b>502.199</b> |
| (-) Custo produtos vendidos      | 60.916             | 95.166         | 106.036        | 109.365        | 109.486        |
| <b>Margem de contribuição</b>    | <b>143.636</b>     | <b>230.470</b> | <b>353.859</b> | <b>391.714</b> | <b>392.713</b> |
| (-) Despesas operacionais        | 157.955            | 163.641        | 167.451        | 167.290        | 167.370        |
| Despesas administrativas         | 104.828            | 108.601        | 108.759        | 108.654        | 108.706        |
| Despesas gerais                  | 2.323              | 2.407          | 5.983          | 5.978          | 5.980          |
| Outras despesas                  | 50.804             | 52.633         | 52.709         | 52.658         | 52.684         |
| (-) Depreciação                  | 4.005              | 4.149          | 4.155          | 4.151          | 4.153          |
| <b>Resultado operacional</b>     | <b>-18.323</b>     | <b>62.680</b>  | <b>182.253</b> | <b>220.274</b> | <b>221.190</b> |
| Receitas financeiras             | 298                | 1.401          | 6.340          | 14.943         | 24.056         |
| Despesas financeiras             | 0                  | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Resultado antes do I.R.</b>   | <b>-18.323</b>     | <b>62.680</b>  | <b>182.253</b> | <b>220.274</b> | <b>221.190</b> |
| (-) IR alíquota                  | -2.748             | 9.402          | 27.338         | 33.041         | 33.178         |
| <b>Lucro líquido</b>             | <b>-15.575</b>     | <b>53.278</b>  | <b>154.915</b> | <b>187.233</b> | <b>188.011</b> |

Fonte: Elaborada pela autora

### 5.3.3. Projeção do Fluxo de Caixa

A projeção do fluxo de caixa permite o acompanhamento mês a mês da entrada e saída das quantias de dinheiro no caixa. As projeções foram realizadas por um período de 5 anos, período que foi considerado para o contrato de franquia. Após os 5 anos, caso seja de interesse e acordo de ambos os lados – franqueador e franqueado –, é necessário que o contrato seja renovado.

Uma projeção do fluxo de caixa consistente é uma ferramenta bastante útil para tomada de decisões, revelando se a empresa terá dinheiro em caixa para liquidar suas contas nos períodos futuros.

Para a realização de sua projeção são necessários os seguintes itens: investimento inicial, saldo de caixa inicial, total de entradas, total de saídas, saldo no período, reserva de capital e depreciação. O resultado gerado é o fluxo líquido de caixa.

Principalmente para análise da projeção do fluxo de caixa é muito importante projetar possíveis cenários para o negócio, uma vez que ajuda na preparação de situações inesperadas e até mesmo aproximando mais da realidade. Dessa forma, foram projetados 3 cenários: realista, otimista e pessimista.

Para a projeção do fluxo de caixa, além das premissas consideradas na projeção de resultado, foi considerado os seguintes pontos:

- O investimento inicial é de R\$ 86571,00.
- Há uma reserva de capital, com valor fixo de R\$ 1000,00, como reserva para eventuais gastos que não estão previstos.

Dessa forma, o fluxo de caixa também foi projetado para os 5 primeiros anos e em três cenários distintos. Para os três cenários, os valores também foram reajustados anualmente de acordo com o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor).

Os mesmos critérios que foram adotados para a projeção de resultados, também foram considerados para a projeção do fluxo de caixa, uma vez que elas conversam entre si.

Assim, para o cenário otimista foi considerado um aumento no número de alunos de 6% em relação ao cenário realista. E, para o cenário pessimista, uma redução no número de alunos de 6% em relação ao cenário realista.

As projeções do fluxo de caixa nos três cenários encontram-se a seguir. A prejeção realista na Tabela 27, a otimista na Tabela 28 e, por fim, a pessimista na Tabela 29.

Tabela 27 - Projeção do fluxo de caixa realista

|                               | Cenário realista |                 |                 |                 |                 |                 |
|-------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                               | Ano 0            | Ano 1           | Ano 2           | Ano 3           | Ano 4           | Ano 5           |
| <b>Investimento</b>           | <b>-86.571</b>   | -               | -               | -               | -               | -               |
| Despesas pré-operacionais     | -25.330          | -               | -               | -               | -               | -               |
| Investimento fixo             | -39.983          | -               | -               | -               | -               | -               |
| Capital de giro inicial       | -21.257          | -               | -               | -               | -               | -               |
| <b>Saldo de caixa inicial</b> | <b>-</b>         | <b>4.285</b>    | <b>63.687</b>   | <b>235.655</b>  | <b>447.112</b>  | <b>662.531</b>  |
| <b>TOTAL DE ENTRADAS</b>      | <b>-</b>         | <b>234.910</b>  | <b>373.686</b>  | <b>532.094</b>  | <b>587.776</b>  | <b>598.783</b>  |
| Mensalidades                  | -                | 192.593         | 341.116         | 490.074         | 548.039         | 548.303         |
| Taxa de matrícula             | -                | 42.000          | 31.080          | 35.275          | 23.840          | 24.888          |
| Receitas financeiras          | -                | 317             | 1.490           | 6.745           | 15.897          | 25.592          |
| <b>TOTAL DE SAÍDAS</b>        | <b>-</b>         | <b>-240.845</b> | <b>-290.294</b> | <b>-315.947</b> | <b>-322.023</b> | <b>-322.354</b> |
| (-) Deduções                  | -                | -16.984         | -25.775         | -36.098         | -38.815         | -38.937         |
| PIS                           | -                | -1.525          | -2.419          | -3.415          | -3.717          | -3.726          |
| COFINS                        | -                | -7.038          | -11.166         | -15.760         | -17.156         | -17.196         |
| ISS                           | -                | -7.038          | -11.166         | -15.760         | -17.156         | -17.196         |
| Comissão de vendas            | -                | -1.384          | -1.024          | -1.162          | -786            | -820            |
| (-) Custo produtos vendidos   | -                | -61.901         | -96.729         | -108.243        | -111.767        | -111.893        |
| MOD                           | -                | -26.400         | -41.026         | -41.085         | -41.045         | -41.065         |
| Engargos trabalhistas         | -                | -18.000         | -27.971         | -28.012         | -27.985         | -27.998         |
| Material didático físico      | -                | -1.080          | -1.678          | -2.372          | -2.705          | -2.707          |
| Royalties                     | -                | -16.421         | -26.054         | -36.774         | -40.031         | -40.123         |
| (-) Despesas operacionais     | -                | -157.955        | -163.641        | -167.451        | -167.290        | -167.370        |
| Despesas administrativas      | -                | -104.828        | -108.601        | -108.759        | -108.654        | -108.706        |
| MOI                           | -                | -65.736         | -68.102         | -68.201         | -68.135         | -68.168         |
| Engargos trabalhistas         | -                | -18.000         | -27.971         | -28.012         | -27.985         | -27.998         |
| Despesas gerais               | -                | -2.323          | -2.407          | -5.983          | -5.978          | -5.980          |
| Manutenção                    | -                | -1.722          | -1.784          | -5.360          | -5.354          | -5.357          |
| Seguros                       | -                | -601            | -623            | -624            | -623            | -623            |
| Outras despesas               | -                | -50.804         | -52.633         | -52.709         | -52.658         | -52.684         |
| Água e luz                    | -                | -4.604          | -4.770          | -4.776          | -4.772          | -4.774          |
| Internet e telefone           | -                | -2.160          | -2.238          | -2.241          | -2.239          | -2.240          |
| Aluguel                       | -                | -42.000         | -43.512         | -43.575         | -43.533         | -43.554         |
| IPTU                          | -                | -1.440          | -1.492          | -1.494          | -1.493          | -1.493          |
| Materiais de limpeza          | -                | -240            | -249            | -249            | -249            | -249            |
| Materias de sala              | -                | -360            | -373            | -374            | -373            | -373            |
| (-) Depreciação               | -                | -4.005          | -4.149          | -4.155          | -4.151          | -4.153          |
| (-) IR alíquota               | -                | -938            | -12.285         | -31.410         | -38.464         | -38.709         |
| <b>Saldo no período</b>       | <b>-86.571</b>   | <b>-5.935</b>   | <b>83.392</b>   | <b>216.147</b>  | <b>265.753</b>  | <b>276.430</b>  |
| (-) Reserva de capital        |                  | 12.000          | 12.432          | 12.450          | 12.438          | 12.444          |
| (+) Depreciação               |                  | 4.005           | 4.149           | 4.155           | 4.151           | 4.153           |
| <b>FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA</b> | <b>-86.571</b>   | <b>11.888</b>   | <b>77.799</b>   | <b>258.860</b>  | <b>472.894</b>  | <b>688.325</b>  |

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 28 - Projeção do fluxo de caixa otimista

|                               | Cenário otimista |                 |                 |                 |                 |                 |
|-------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                               | Ano 0            | Ano 1           | Ano 2           | Ano 3           | Ano 4           | Ano 5           |
| <b>Investimento</b>           | <b>-86.571</b>   | -               | -               | -               | -               | -               |
| Despesas pré-operacionais     | -25.330          | -               | -               | -               | -               | -               |
| Investimento fixo             | -39.983          | -               | -               | -               | -               | -               |
| Capital de giro inicial       | -21.257          | -               | -               | -               | -               | -               |
| <b>Saldo de caixa inicial</b> | -                | <b>16.495</b>   | <b>98.026</b>   | <b>300.758</b>  | <b>546.217</b>  | <b>796.075</b>  |
| <b>TOTAL DE ENTRADAS</b>      | -                | <b>246.465</b>  | <b>394.153</b>  | <b>561.498</b>  | <b>620.658</b>  | <b>631.682</b>  |
| Mensalidades                  | -                | 204.148         | 361.583         | 519.478         | 580.921         | 581.202         |
| Taxa de matrícula             | -                | 42.000          | 31.080          | 35.275          | 23.840          | 24.888          |
| Receitas financeiras          | -                | 317             | 1.490           | 6.745           | 15.897          | 25.592          |
| <b>TOTAL DE SAÍDAS</b>        | -                | <b>-240.845</b> | <b>-290.294</b> | <b>-315.947</b> | <b>-322.023</b> | <b>-322.354</b> |
| (-) Deduções                  | -                | -16.984         | -25.775         | -36.098         | -38.815         | -38.937         |
| PIS                           | -                | -1.525          | -2.419          | -3.415          | -3.717          | -3.726          |
| COFINS                        | -                | -7.038          | -11.166         | -15.760         | -17.156         | -17.196         |
| ISS                           | -                | -7.038          | -11.166         | -15.760         | -17.156         | -17.196         |
| Comissão de vendas            | -                | -1.384          | -1.024          | -1.162          | -786            | -820            |
| (-) Custo produtos vendidos   | -                | -61.901         | -96.729         | -108.243        | -111.767        | -111.893        |
| MOD                           | -                | -26.400         | -41.026         | -41.085         | -41.045         | -41.065         |
| Engargos trabalhistas         | -                | -18.000         | -27.971         | -28.012         | -27.985         | -27.998         |
| Material didático físico      | -                | -1.080          | -1.678          | -2.372          | -2.705          | -2.707          |
| Royalties                     | -                | -16.421         | -26.054         | -36.774         | -40.031         | -40.123         |
| (-) Despesas operacionais     | -                | -157.955        | -163.641        | -167.451        | -167.290        | -167.370        |
| Despesas administrativas      | -                | -104.828        | -108.601        | -108.759        | -108.654        | -108.706        |
| MOI                           | -                | -65.736         | -68.102         | -68.201         | -68.135         | -68.168         |
| Engargos trabalhistas         | -                | -18.000         | -27.971         | -28.012         | -27.985         | -27.998         |
| Despesas gerais               | -                | -2.323          | -2.407          | -5.983          | -5.978          | -5.980          |
| Manutenção                    | -                | -1.722          | -1.784          | -5.360          | -5.354          | -5.357          |
| Seguros                       | -                | -601            | -623            | -624            | -623            | -623            |
| Outras despesas               | -                | -50.804         | -52.633         | -52.709         | -52.658         | -52.684         |
| Água e luz                    | -                | -4.604          | -4.770          | -4.776          | -4.772          | -4.774          |
| Internet e telefone           | -                | -2.160          | -2.238          | -2.241          | -2.239          | -2.240          |
| Aluguel                       | -                | -42.000         | -43.512         | -43.575         | -43.533         | -43.554         |
| IPTU                          | -                | -1.440          | -1.492          | -1.494          | -1.493          | -1.493          |
| Materiais de limpeza          | -                | -240            | -249            | -249            | -249            | -249            |
| Materias de sala              | -                | -360            | -373            | -374            | -373            | -373            |
| (-) Depreciação               | -                | -4.005          | -4.149          | -4.155          | -4.151          | -4.153          |
| (-) IR alíquota               | -                | -938            | -12.285         | -31.410         | -38.464         | -38.709         |
| <b>Saldo no período</b>       | <b>-86.571</b>   | <b>5.621</b>    | <b>103.859</b>  | <b>245.551</b>  | <b>298.635</b>  | <b>309.328</b>  |
| (-) Reserva de capital        | -                | 12.000          | 12.432          | 12.450          | 12.438          | 12.444          |
| (+) Depreciação               | -                | 4.005           | 4.149           | 4.155           | 4.151           | 4.153           |
| <b>FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA</b> | <b>-86.571</b>   | <b>25.983</b>   | <b>114.733</b>  | <b>327.368</b>  | <b>575.649</b>  | <b>825.521</b>  |

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 29 - Projeção do fluxo de caixa pessimista

|                               | Cenário pessimista |                 |                 |                 |                 |                 |
|-------------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                               | Ano 0              | Ano 1           | Ano 2           | Ano 3           | Ano 4           | Ano 5           |
| <b>Investimento</b>           | <b>-86.571</b>     | -               | -               | -               | -               | -               |
| Despesas pré-operacionais     | -25.330            | -               | -               | -               | -               | -               |
| Investimento fixo             | -39.983            | -               | -               | -               | -               | -               |
| Capital de giro inicial       | -21.257            | -               | -               | -               | -               | -               |
| <b>Saldo de caixa inicial</b> | -                  | <b>-7.925</b>   | <b>29.349</b>   | <b>170.552</b>  | <b>348.008</b>  | <b>528.987</b>  |
| <b>TOTAL DE ENTRADAS</b>      | -                  | <b>223.354</b>  | <b>353.219</b>  | <b>502.689</b>  | <b>554.893</b>  | <b>565.885</b>  |
| Mensalidades                  | -                  | 181.037         | 320.649         | 460.669         | 515.157         | 515.405         |
| Taxa de matrícula             | -                  | 42.000          | 31.080          | 35.275          | 23.840          | 24.888          |
| Receitas financeiras          | -                  | 317             | 1.490           | 6.745           | 15.897          | 25.592          |
| <b>TOTAL DE SAÍDAS</b>        | -                  | <b>-240.845</b> | <b>-290.294</b> | <b>-315.947</b> | <b>-322.023</b> | <b>-322.354</b> |
| (-) Deduções                  | -                  | -16.984         | -25.775         | -36.098         | -38.815         | -38.937         |
| PIS                           | -                  | -1.525          | -2.419          | -3.415          | -3.717          | -3.726          |
| COFINS                        | -                  | -7.038          | -11.166         | -15.760         | -17.156         | -17.196         |
| ISS                           | -                  | -7.038          | -11.166         | -15.760         | -17.156         | -17.196         |
| Comissão de vendas            | -                  | -1.384          | -1.024          | -1.162          | -786            | -820            |
| (-) Custo produtos vendidos   | -                  | -61.901         | -96.729         | -108.243        | -111.767        | -111.893        |
| MOD                           | -                  | -26.400         | -41.026         | -41.085         | -41.045         | -41.065         |
| Engargos trabalhistas         | -                  | -18.000         | -27.971         | -28.012         | -27.985         | -27.998         |
| Material didático físico      | -                  | -1.080          | -1.678          | -2.372          | -2.705          | -2.707          |
| Royalties                     | -                  | -16.421         | -26.054         | -36.774         | -40.031         | -40.123         |
| (-) Despesas operacionais     | -                  | -157.955        | -163.641        | -167.451        | -167.290        | -167.370        |
| Despesas administrativas      | -                  | -104.828        | -108.601        | -108.759        | -108.654        | -108.706        |
| MOI                           | -                  | -65.736         | -68.102         | -68.201         | -68.135         | -68.168         |
| Engargos trabalhistas         | -                  | -18.000         | -27.971         | -28.012         | -27.985         | -27.998         |
| Despesas gerais               | -                  | -2.323          | -2.407          | -5.983          | -5.978          | -5.980          |
| Manutenção                    | -                  | -1.722          | -1.784          | -5.360          | -5.354          | -5.357          |
| Seguros                       | -                  | -601            | -623            | -624            | -623            | -623            |
| Outras despesas               | -                  | -50.804         | -52.633         | -52.709         | -52.658         | -52.684         |
| Água e luz                    | -                  | -4.604          | -4.770          | -4.776          | -4.772          | -4.774          |
| Internet e telefone           | -                  | -2.160          | -2.238          | -2.241          | -2.239          | -2.240          |
| Aluguel                       | -                  | -42.000         | -43.512         | -43.575         | -43.533         | -43.554         |
| IPTU                          | -                  | -1.440          | -1.492          | -1.494          | -1.493          | -1.493          |
| Materiais de limpeza          | -                  | -240            | -249            | -249            | -249            | -249            |
| Materias de sala              | -                  | -360            | -373            | -374            | -373            | -373            |
| (-) Depreciação               | -                  | -4.005          | -4.149          | -4.155          | -4.151          | -4.153          |
| (-) IR alíquota               | -                  | -938            | -12.285         | -31.410         | -38.464         | -38.709         |
| <b>Saldo no período</b>       | <b>-86.571</b>     | <b>-17.490</b>  | <b>62.925</b>   | <b>186.743</b>  | <b>232.871</b>  | <b>243.531</b>  |
| (-) Reserva de capital        | -                  | 12.000          | 12.432          | 12.450          | 12.438          | 12.444          |
| (+) Depreciação               | -                  | 4.005           | 4.149           | 4.155           | 4.151           | 4.153           |
| <b>FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA</b> | <b>-86.571</b>     | <b>-2.206</b>   | <b>40.865</b>   | <b>190.352</b>  | <b>370.139</b>  | <b>551.129</b>  |

Fonte: Elaborada pela autora

### 5.3.4. Ponto de equilíbrio

Como já mencionado anteriormente, o ponto de equilíbrio se dá no momento em que as receitas são iguais aos custos.

Assim, com os dados obtidos nas etapas anteriores, foi possível calcular o ponto de equilíbrio.

Tabela 30 - Ponto de equilíbrio

|   |               |
|---|---------------|
| Custos fixos                                  | 13.497        |
| Margem de contribuição unitária               | 93,40         |
| Mensalidade média                             | 130           |
| <b>Ponto de equilíbrio (número de alunos)</b> | <b>145</b>    |
| <b>Ponto de equilíbrio</b>                    | <b>18.778</b> |

Fonte: Elaborada pela autora

### 5.3.5. Análise de investimento

A análise de investimento foi realizada por meio de três indicadores: Tempo de Retorno de Investimento (Payback), o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR). Foi feita por um período de 5 anos.

Tabela 31 - Análise de investimento

|   | Cenário Realista | Cenário Pessimista | Cenário Otimista |
|---|------------------|--------------------|------------------|
| <b>Payback</b>                          |                  |                    |                  |
| <b>Tempo de retorno do investimento</b> | <b>25 meses</b>  | <b>30 meses</b>    | <b>22 meses</b>  |
| <b>VPL</b>                              |                  |                    |                  |
| Taxa requerida de retorno               | 18%              | 18%                | 18%              |
| Investimento inicial                    | -86.571          | -86.571            | -86.571          |
| Ano 1                                   | 11.888           | -2.206             | 25.983           |
| Ano 2                                   | 77.799           | 40.865             | 114.733          |
| Ano 3                                   | 258.860          | 190.352            | 327.368          |
| Ano 4                                   | 472.894          | 370.139            | 575.649          |
| Ano 5                                   | 688.325          | 551.129            | 825.521          |
| <b>Valor presente líquido</b>           | <b>681.715</b>   | <b>488.580</b>     | <b>874.851</b>   |
| <b>TIR</b>                              |                  |                    |                  |
| Valor presente líquido                  | 0                | 0                  | 0                |
| <b>Taxa interna de retorno</b>          | <b>114%</b>      | <b>91%</b>         | <b>136%</b>      |

Fonte: Elaborada pela autora

De forma geral e sintetizada, analisando o resultado obtido pelos três cenários, por meio dos indicadores financeiros é possível verificar a efetiva viabilidade financeira do negócio, nas três situações.

- Nos três cenários analisados, os valores de VPL são positivos, o que mostra que o projeto de expansão da 4YOU2 pelo sistema de franquias é viável e mostra-se atraente, e deve continuar sendo analisado.
- Em todos os cenários, até mesmo no pessimista, os valores da TIR são bastante superiores a taxa de atratividade utilizada, a de 18%, que é ainda maior do que a Taxa Selic em 2019, de 5,28% ao ano. Isso releva que o projeto também revela um ganho investindo no projeto. E, esse ganho pode ser reinvestido no projeto.
- O tempo de retorno de investimento (*payback*), nos três cenários, até mesmo o pessimista, encontram-se dentro do intervalo e tempo que é prometido pelos concorrentes, as franquias de escolas de idiomas (de 12 a 30 meses). Isso, mesmo com a cobrança de mensalidades bem abaixo do valor de mercado.



## 6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento do mercado de idiomas, influenciado pelo mercado de trabalho, que cada vez mais exige a língua inglesa como requisito básico para uma colocação profissional, tem motivado a ampliação de muitas empresas nesse setor.

Diante desse cenário e dos objetivos da 4YOU2, a empresa visa ampliar seu negócio de forma a impactar cada vez mais pessoas. Dado seu objetivo, este trabalho estudou o sistema de franquias sociais e desenvolveu um plano de negócios para a expansão da 4YOU2.

Para elaboração deste trabalho, algumas ferramentas e conhecimentos adquiridos durante o curso de engenharia da produção, como a análise SWOT, estratégia de marketing, modelo de negócios e engenharia econômica, foram aplicadas no setor da educação, focada no mercado de idiomas.

A revisão bibliográfica referente as ferramentas utilizadas para a elaboração de um plano de negócio e, principalmente, sobre o sistema de franquias sociais aprofundou os conhecimentos da autora e serviu de base para o desenvolvimento prático deste trabalho.

Por meio da elaboração do atual modelo de negócios da empresa foi possível compreender a estrutura da empresa, em qual estágio ela se encontrava e qual desafio ela enfrentava. E então foi questionado e analisado os pontos chaves para que o sistema de franquia proposto pela autora fosse viável de ser implementado na organização.

Utilizando a estrutura proposta por Dolabela (2008) adicionando os aspectos apontados por Ahlert, et al (2008) como importantes para a estruturação de um plano de negócios para franquias sociais, foi possível elaborar uma ordem e estrutura do plano de negócios para a expansão da 4YOU2 por meio do *franchising*, sendo realizados o plano de marketing, a descrição da empresa e o plano financeiro.

O estudo do setor da educação, focado no setor de idiomas levou a um melhor entendimento da estrutura, tamanho e demanda do mercado, dos concorrentes diretos e indiretos da empresa. A análise do ambiente interno proporcionou uma visão de quais os pontos fortes e fracos da empresa.

A 4YOU2 atua em um mercado, que apesar de muito grande e com muitas oportunidades, no qual existe uma grande quantidade de concorrentes que oferecem serviços iguais ou muito semelhantes e que, atualmente, possuem diversas unidades espalhadas pelo Brasil, e alguns concorrentes com unidades até mesmo em outros países. Os diferenciais da

4YOU2 são o baixo valor da mensalidades e aulas de inglês com professores estrangeiros, que garante maior acessibilidade a um curso de qualidade com troca de experiências culturais. Entretanto, sua marca ainda é pouco conhecida pelo público e é um ponto a ser considerado pela empresa: deixar a marca mais conhecida, para atrair mais investimentos e clientes, por meio de algumas estratégias promocionais estudadas neste trabalho.

Com relação a estrutura das unidades e da rede, o sistema de franquias permite uma estrutura organizacional enxuta, já que grande parte das funções, como por exemplo, a coordenação pedagógica e recursos humanos, vão poder atuar de forma regional (um encarregado para cuidar de unidades de uma determinada região) e outras funções serão de responsabilidade e farão parte apenas da estrutura da franqueadora, como a área de produtos. Esta estruturação enxuta resulta numa economia quanto aos gastos com a folha salarial, que representa a maior parte dos custos da empresa.

Diferente de franquias comerciais, as franquias sociais também devem considerar o objetivo social e se, de fato, a empresa está gerando resultados sociais. Por conta disso é importante a medição do impacto social do sistema de franquias por meio de indicadores de desempenho que serão avaliados por investidores e empreendedores para comprovar que o negócio, além de gerar lucro, é capaz de realizar uma transformação social em grande escala. Por meio de estudos já realizados, foi possível identificar e adaptar alguns indicadores que servirão para o projeto de expansão da 4YOU2, e medirão o impacto com relação ao projeto social, a metodologia e tecnologia repassada, o desenvolvimento e aprimoramento dessa tecnologia, a capacitação fornecida pela franqueadora a seus franqueados, o desempenho das franqueadas e, por fim, quanto ao desempenho com relação ao seu público e desempenho financeiro.

Para que o estudo financeiro fosse realizado, adotou-se a região metropolitana de São Paulo como sendo o foco de expansão da 4YOU2, por existir bastante demanda em diversas localidades da região e pela proximidade com a sede da empresa, que facilita o desenvolvimento da primeira franquia. O estudo do plano financeiro foi realizado por meio de análises quanto ao investimento inicial, que diz respeito a estrutura física da unidade – móveis, equipamentos e reformas –, as despesas pré-operacionais e o capital de giro inicial, a análise dos custos envolvidos e do volume esperado de alunos. Com esses estudos, foi possível elaborar a projeção dos resultados e a projeção do fluxo de caixa em três cenários distintos: pessimista, realista e otimista. A análise em três cenários diferentes permitiu uma maior sensibilidade do modelo proposto com mudanças do que é esperado do mercado.

A partir disso, foi realizado a análise financeira do produto do projeto de expansão da 4 you2, a de uma unidade de franquia. Ela foi feita por ferramentas simples: o payback, VPL e TIR, e se mostrou positiva nos três cenários econômicos.

Diante da elaboração desde plano de negócios, algumas considerações e sugestões de próximos passos são recomendados para as lideranças da empresa:

- Verificar capacidade organizacional: Como mencionado anteriormente, para que o plano de expansão pelo modelo de franquias sociais possa ocorrer, é necessário investigar mais profundamente as habilidades existentes dentro da organização e se terão capacidade para monitorar, coordenar, treinar e supervisionar os franqueados, além de cuidar de todos os procedimentos, a logística e finanças dentro da rede de franquia. E caso não haja, é necessário buscar treinamentos adequados ou procurar profissionais capazes para tal.
- Estudar e analisar a possibilidade e viabilidade de elaborar um material didático físico próprio para replicação
- Difundir a marca, de forma a atrair mais investimentos e clientes, através de investimentos em algumas estratégias promocionais
- Buscar pontos para melhorar a satisfação dos funcionários. É necessário que toda a organização esteja satisfeita e engajada para que o projeto de franquias dê certo.
- Sendo um desafio e um dos pontos mais relevantes do sistema de franquia social, para a seleção de franqueados é necessário criar um modelo de processo seletivo de franqueados, com o intuito de selecionar aqueles que são capazes de gerenciar um negócio lucrativo e ter o compromisso social necessário e associado a missão e valores da 4YOU2.
- Por fim, é interessante e necessário que a empresa crie um plano de captação de recursos para continuar aumentando sua expansão por meio do sistema de franquias sociais.

Conclui-se que a autora alcançou os objetivos que se propôs a realizar para este trabalho de formatura, estruturando uma proposta de plano de negócios para a expansão da 4YOU2 por meio do sistema de franquias sociais. Esta proposta poderá contribuir para uma percepção positiva dos investidores e para a expansão da empresa, que acarretará em um maior impacto social positivo na sociedade.

Com a elaboração deste trabalho, a aluna adquiriu embasamento teórico sobre o sistema de franquias e, além disso, teve a satisfação de aplicar o conhecimento adquirido ao longo da graduação em um caso real, podendo colaborar com o desenvolvimento de uma empresa cuja missão e objetivos são admirados pela aluna.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

4YOU2. Inglês com professores estrangeiros. Disponível em: <<https://4YOU2idiomas.com.br/site/index.html>>. Acesso em: 4 out. 2019.

ABRÃO, N. A Lei da Franquia Empresarial. São Paulo: 1995 ano 84.

AHLERT, D., AHLERT, M., VAN DUONG DIHN, H., FLEISCH, H., HEUSSLER, T., KILEE, L. & MEUTER, J. (2008). Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact. Berlin: Bundesverband Deutscher Stifungen.

ALON, I. (2004). Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets. *Journal of Macromarketing*, 24(2), 156–167.

B CORP. B Impact Report. 2019. Disponível em: <<https://bcorporation.net/directory/4YOU2-idiomas>>. Acesso em: 12 out. 2019.

BOAVENTURA, Edivaldo M. Metodologia da Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

BOONE, L.; KURTZ, D. Marketing contemporâneo. São Paulo: Cengage Learning, 2009

CASTROGIOVANNI, G.J. & JUSTIS, R.T. (1998). Franchising configurations and transitions. *Journal of Consumer Marketing*, 15(2), 170–190.

CHERTO, MARCELO. A disseminação de projetos sociais pela franquia social. In: Seminário internacional sobre avaliação, sistematização e disseminação de projetos sociais. 1., 2002. São paulo. fundação abrinq, 2002, p. 95-102. Disponível em: <[https://issuu.com/fundacaoabrinq/docs/seminario\\_internacional](https://issuu.com/fundacaoabrinq/docs/seminario_internacional)>. Acesso em 03 mai. 2019.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *Rev. Adm.*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul. 2012.

COMINI, G.; TEODÓSIO, A. Responsabilidade social empresarial no combate a pobreza: perspectivas e desafios dos Negócios Inclusivos no contexto brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL (ENAPEGS), 6., 21-23 maio 2012, São Paulo. Anais... São Paulo: ENAPEGS, 2012.

CUNHA, C. F. C. A.; FERLA, L. A. Iniciando seu próprio negócio. Florianópolis: IEA., 1997.

DAHAB. S. Entendendo franchising. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DEES, J. G., ANDERSON, B. B., & WEI-SKILLERN, J. Scaling social impact: Strategies for spreading social innovations. Stanford Social Innovation Review, 2 (Spring), 24-32, 2004.

DOLABELA, F. O Segredo de Luísa. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa. Uma Ideia, Uma Paixão e Um Plano de Negócios: Como Nasce o Empreendedor e Se Cria Uma Empresa. 2.ed. São Paulo: Cultura, 2006

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo. Transformando ideias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

EDUCATION FIRST. EF English Proficiency Index. [S.l.]: Education First, 2013.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. Estratégia de Marketing. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FRANCHISINGPLUS. Social Franchise versus Social Enterprise. Disponível em: <<http://socialfranchising.co.za/social-franchise-versus-social-enterprise/>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

GIL, Antonio C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO DE PESQUISA DATA POPULAR. Demandas de Aprendizagem de Inglês no Brasil. São Paulo: British Council, 2014.

JPMORGAN. Impact investments. An emerging asset class. Global Research. Nov. 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 7.ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

KOTLER, PHILIP. Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LACRUZ, ADONAI JOSÉ. Plano de Negócios Passo a Passo. Transformando Sonhos em Negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LOBO, JORGE. Contrato de franchising. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

MARCONI, MARINA DE ANDRADE; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa.4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Marcos Amâncio P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MORENO, A. C. Brasil não avança em ranking mundial de proficiência em inglês e perde 12 posições. G1, 30 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2018/10/30/brasil-nao-avanca-em-ranking-mundial-de-proficiencia-em-ingles-e-perde-12-posicoes.ghtml>>. Acesso em: 30 de setembro de 2019.

OLIVEIRA FILHO, G. R. KIYAMA, R. S.; COMINI, G. M. Os desafios de mensurar o impacto social. In: BARKI, E. et al. Negócios com impacto social no Brasil. 1 ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Geration. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2010.

PAMPLONA, NICOLA; CUCOLO, EDUARDO. Menos de 3% das famílias se apropriam de 20% da renda, diz IBGE: São cerca de 1,8 milhão de famílias que têm rendimento superior a R\$ 23.850 por mês. Folha de S.Paulo, 4 out. 2019. Disponível em:

<<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/10/menos-de-3-das-familias-se-apropriam-de-20-da-renda-diz-ibge.shtml>>. Acesso em: 14 out. 2019.

PORTOCARRERO, FB; DELGADO, M. Negocios inclusivos y generación de valor social. Em: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. Negócios inclusivos - Iniciativas de mercado com as perdas da Iberoamérica. Bogotá, Colômbia: Amaral/BID, 2010.

REDECKER, ANA CLÁUDIA. Franquia empresarial. São Paulo. Memória Jurídica, 2002.

REZENDE, DENIS ALCIDES. Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RICHARDSON, M. & BERELOWITZ, D. (2012). Investing in Social Franchising. London, UK: Big Society Capital and the International Centre for Social Franchising.

RODRIGUES, JORGE NASCIMENTO; et al. 50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005. SILVA, Luciano Luz. Análise SWOT. <<http://agenda-digital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-de-swot.html>>. Acesso em 16 maio 2019.

ROESCH, SYLVIA M. A. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SALIM, C. S. et al. Construindo Planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios com sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SALIM, CESAR SIMÕES; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvia Ana. Construindo Planos de Negócios. Todos os Passos Necessários para Planejar e Desenvolver Negócios de Sucesso. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

SANGHAVI, N. (1998). Franchising as a tool for small and medium sized enterprises (SME) development in transitional economies – The case of central European countries. Management Research News, 21(11), 35–44.

SEBRAE. Conheça os tipos de franquias. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-tipos-de-franquias,98bb39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em:30 set. 2019.

SEID, M. Adressing health, quality-of-life issues. Franchising World, 41(10), 34-36, 2009.

SHANE, SCOTT, SPELL, SCOTT. Factor for New Franchise Success. MIT Sloan Management Review. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 1998.

MARTINS, ROBERTA DA ROCHA ROSA; GAIÓ, JORGE; LOHMANN, LUCI MICHELON; CRUZ, JUNE ALISON WESTARB; MARTINS, TOMAS SPARANO. Franquia Social: Indicadores de Desempenho para Expansão de Projetos Sociais na Área Educacional. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XXVII., 2012, Salvador. Simpósio, [2013?]. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_SIMPOSIO202.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_SIMPOSIO202.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2019.

TEMPLE, N., CAREY, C., BRERETON, H. & JONSDOTTIR, O. (2011). The Social Franchising Manual. London, UK: Social Enterprise UK.

TRACEY, P. & JARVIS, O. An enterprising failure: Why a promising social franchise collapsed. Stanford Social Innovation Review, Spring 2006, 66-70, 2006.

TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. Social enterprises in Europe: governance models. An analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries. In: EMES INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIALENTERPRISE, 2., July 1-4, 2009, Trento, Italy. Proceedings...Trento, Italy: EMES, 2009, p.1-26.

VOLUNTEER FOREVER. 4YOU2 Idiomas. 2019. Disponível em: <[https://www.volunteerforever.com/program\\_reviews\\_detail/4YOU2](https://www.volunteerforever.com/program_reviews_detail/4YOU2)>. Acesso em: 27 mai. 2019.

WARREM, CARL S.; REEVE, JAMES M.; FEIS, PHILIP E. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

WATTEL, H. Are franchisors realistic and successful in their selection of franchisees?. Journal of Retailing, Vol. 44 No. 4, 1968

YOUNG, D. Alternative perspectives on social enterprise. In: CORDES, J.; STEUERLE, E. (Ed.). Nonprofits and business. Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

YUNUS, M. Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. 1st. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



## ANEXOS

### **ANEXO A – Lei de Franquias**

LEI No 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

- a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;
- b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e
- c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo; e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;

- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

- a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia;
- e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (VETADO).

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO

Ciro Ferreira Gomes

**ANEXO B – Ranking classes sociais**

Ranking dos municípios brasileiros com relação as classes sociais, Censo 2010/IBGE, disponível em <[https://www.cps.fgv.br/cps/bd/nbrics/anexo\\_RANKINGS.pdf](https://www.cps.fgv.br/cps/bd/nbrics/anexo_RANKINGS.pdf)>

## ANEXO C – Calendário das aulas da 4YOU2 em 2019

| CALENDÁRIO<br>4YOU2 2019  |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     | 4YOU2<br>INFORMES   |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|-----|---------------------|-----|
|   |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     | LEGENDA             |     |
|   |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     | • Relativos a aulas |     |
|   |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     | • Feriados          |     |
|   |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     | • Relativos à 4YOU2 |     |
| <b>JANEIRO</b>  |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX | SÁB | DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX                 | SÁB |
| 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8                   | 9   |
| 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 19  | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15                  | 16  |
| 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 26  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22                  | 23  |
| 27  | 28  | 29  | 30  | 31  |     |     | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  |                     |     |
| 1-3 Período de férias<br>4 Abertura das Unidades 4YOU2<br>7-25 Summer Course  |     |     |     |     |     |     | 25 Aniv. São Paulo<br>27 Aniv. Pedro Leopoldo   |     |     |     |     |                     |     |
| <b>FEVEREIRO</b>  |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX | SÁB | DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX                 | SÁB |
| 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8                   | 9   |
| 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15                  | 16  |
| 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22                  | 23  |
| 24  | 25  | 26  | 27  | 28  |     |     | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29                  | 30  |
| 5 Início das aulas  |     |     |     |     |     |     | 2-6 Carnaval<br>18-23 Reuniões de pais e professores  |     |     |     |     |                     |     |
| <b>MARÇO</b>  |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX | SÁB | DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX                 | SÁB |
| 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8                   | 9   |
| 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15                  | 16  |
| 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22                  | 23  |
| 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29  | 30  | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29                  | 30  |
| 31  |     |     |     |     |     |     | 31  |     |     |     |     |                     |     |
| 2-6 Carnaval<br>18-23 Reuniões de pais e professores  |     |     |     |     |     |     | 7 Aniversário de Patrocínio<br>18-20 Sexta-feira da paz (Emenda)<br>8-13 Projeto Go Global<br>21 Páscoa, Tiradentes |     |     |     |     |                     |     |
| <b>ABRIL</b>  |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX | SÁB | DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX                 | SÁB |
| 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12                  | 13  |
| 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 19  | 20  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 19                  | 20  |
| 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 26  | 27  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 26                  | 27  |
| 28  | 29  | 30  |     |     |     |     | 28  | 29  | 30  |     |     |                     |     |
| 31  |     |     |     |     |     |     | 31  |     |     |     |     |                     |     |
| 7 Aniversário de Patrocínio<br>18-20 Sexta-feira da paz (Emenda)<br>8-13 Projeto Go Global<br>21 Páscoa, Tiradentes |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| <b>MAIO</b>   |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX | SÁB | DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX                 | SÁB |
| 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6                   | 7   |
| 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17                  | 18  |
| 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 24                  | 25  |
| 26  | 27  | 28  | 29  | 30  | 31  |     | 26  | 27  | 28  | 29  | 30  | 31                  |     |
| 1-2 Dia do trabalhador<br>2 Aniversário da 4YOU2<br>13-18 Reuniões de pais e professores                            |     |     |     |     |     |     | 20 Corpus Christi<br>21-24 São João (João Pessoa)<br>29 Término das aulas   |     |     |     |     |                     |     |
| <b>JUNHO</b>  |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX | SÁB | DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX                 | SÁB |
| 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7                   | 8   |
| 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14                  | 15  |
| 16  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22  | 16  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21                  | 22  |
| 23  | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29  | 23  | 24  | 25  | 26  | 27  | 28                  | 29  |
| 30  |     |     |     |     |     |     | 30  | 31  |     |     |     |                     |     |
| 30 Set-5 Projeto Go Global  |     |     |     |     |     |     | 1-26 Curso Intensivo<br>9 Revolução Constitucionalista (São Paulo)  |     |     |     |     |                     |     |
| 29 Término das aulas  |     |     |     |     |     |     | 31  |     |     |     |     |                     |     |
|   |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| <b>AGOSTO</b>   |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX | SÁB | DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX                 | SÁB |
| 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6                   | 7   |
| 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16                  | 17  |
| 18  | 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22  | 23                  | 24  |
| 25  | 26  | 27  | 28  | 29  | 30  | 31  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29  | 30                  | 31  |
| 5 Aniversário de João Pessoa<br>15 Assunção de Nossa Senhora (Minas Gerais)   |     |     |     |     |     |     | 19-24 Reuniões de pais e professores  |     |     |     |     |                     |     |
| 8 Imaculada Conceição (João Pessoa e MG)  |     |     |     |     |     |     | 14 Término das aulas  |     |     |     |     |                     |     |
| 25 Natal  |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| <b>SETEMBRO</b>   |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX | SÁB | DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX                 | SÁB |
| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6                   | 7   |
| 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13                  | 14  |
| 15  | 16  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 15  | 16  | 17  | 18  | 19  | 20                  | 21  |
| 22  | 23  | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 22  | 23  | 24  | 25  | 26  | 27                  | 28  |
| 29  | 30  |     |     |     |     |     | 29  | 30  | 31  |     |     |                     |     |
| 7 Independência do Brasil<br>8 Nossa Senhora do Patrocínio  |     |     |     |     |     |     | 30 Set-5 Projeto Go Global  |     |     |     |     |                     |     |
| 30-5 Out Projeto Go Global  |     |     |     |     |     |     | 11-12 Nossa Senhora de Aparecida (Emenda)   |     |     |     |     |                     |     |
|   |     |     |     |     |     |     | 29 Término das aulas  |     |     |     |     |                     |     |
| <b>OUTUBRO</b>  |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX | SÁB | DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX                 | SÁB |
| 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11                  | 12  |
| 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 19  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18                  | 19  |
| 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 26  | 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25                  | 26  |
| 27  | 28  | 29  | 30  | 31  |     |     | 27  | 28  | 29  | 30  | 31  |                     |     |
| 30 Set-5 Projeto Go Global  |     |     |     |     |     |     | 1 Dia de finados  |     |     |     |     |                     |     |
| 15 Proclamação da República   |     |     |     |     |     |     | 20 Dia da Consciência Negra (SP e João Pessoa)  |     |     |     |     |                     |     |
| 20 Dia da Consciência Negra (SP e João Pessoa)  |     |     |     |     |     |     | 29 Término das aulas  |     |     |     |     |                     |     |
|   |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| <b>NOVEMBRO</b>   |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX | SÁB | DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX                 | SÁB |
| 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8                   | 9   |
| 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15                  | 16  |
| 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22                  | 23  |
| 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29  | 30  | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29                  | 30  |
| 28  | 29  | 30  | 31  |     |     |     | 28  | 29  | 30  | 31  |     |                     |     |
| 29 Término das aulas  |     |     |     |     |     |     | 30 Término das aulas  |     |     |     |     |                     |     |
|   |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| <b>DEZEMBRO</b>   |     |     |     |     |     |     |   |     |     |     |     |                     |     |
| DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX | SÁB | DOM   | SEG | TER | QUA | QUI | SEX                 | SÁB |
| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6                   |     |