

Disseminação de Projetos no Terceiro Setor via Franquias Sociais: Conceituação, Vantagens e Desvantagens

Alexandre Orsolini Duarte
Fernanda Mano Moreira da Silva
Severino Clasen
*Vanessa Cristina Sattolo Rolim Storolli**

Resumo

O conceito de franquia social é novo e ainda polêmico. O que difere a franquia social da comercial é a socialização dos resultados, levando-se em consideração as peculiaridades de cada lugar e as pessoas envolvidas. Assim como a franquia empresarial, a social também trabalha em rede e busca multiplicar o conhecimento de metodologias, técnicas e experiências já vivenciadas, atuando como mais uma ferramenta de gestão de projetos que têm como objetivo básico o benefício social e a disseminação de experiências bem-sucedidas.

Com relação às vantagens e desvantagens da implementação de projetos sociais por meio do sistema de franquias, pode-se dizer que dependem basicamente do objetivo do projeto e dos resultados que se quer atingir.

A franquia social está aí para, dentre outras coisas, suprir a necessidade do mundo empresarial, em razão do aumento da preocupação com a responsabilidade social, além de ser uma alternativa para atender a grande demanda social do País. As instituições sociais têm, cada vez mais, projetos eficientes a que se dedicar. As empresas passam a ter um leque de possibilidades de investimentos na área social. E o mais importante, as comunidades de baixa renda de todo o País poderão ser privilegiadas com projetos sociais consistentes, testados e aprovados.

1. Introdução

O terceiro setor no País é composto por entidades sem fins lucrativos em áreas de atuação bastante variadas, abrangendo desde educação, saúde, assistência, cultura, recreação, ambientalismo, até direitos humanos e formação para cidadania.

Muitas iniciativas sociais começaram com o trabalho em pequenas organizações de base da sociedade civil, tentando resolver alguma questão pequena, específica e localizada. Isso fez com que a abordagem social também fosse pequena, específica e localizada. Observa-se que durante muitos anos foi realizado um grande número de projetos piloto com a expectativa de que isso fosse multiplicado. A realidade é que vários projetos foram descontinuados antes do esperado, não puderam de forma alguma ser disseminados (CROCE, 2002).

À medida que o terceiro setor avança, intensificam-se iniciativas de reflexão sobre a construção de processos que possibilitem a disseminação de experiências bem-sucedidas. Percebe-se uma crescente preocupação com a ampliação do impacto social dos projetos e com a sua disseminação (trabalho em escala), objetivando atender a demanda social existente.

Somente se atendo aos aspectos de educação e saúde, sabe-se que no Brasil quase 30% da população acima de quinze anos é considerada como analfabeta funcional e que o índice de mortalidade infantil é aproximadamente cinco vezes superior ao dos países do hemisfério norte (MATTAR, 2002).

Talvez o terceiro setor tenha dificuldades para atuar em termos de escala, no sentido de atingir maior cobertura geográfica e expandir projetos sociais, em razão de essas tarefas serem consideradas atribuições exclusivas do Estado.

A proposta de uma reflexão sobre disseminação de projetos sociais remete ao intento de alteração do quadro de desigualdade social existente, jamais objetivando substituir o papel do Estado.

Por outro lado, há que se levar em consideração o aumento da preocupação das empresas com a responsabilidade social, já que a ética no relacionamento com o mercado, com os investidores, com os empregados, com a comunidade e com o meio ambiente poderá figurar no cálculo da tradicional classificação de risco das empresas (*rating ético*).

BAGGIO (2003) comenta que o custo para se expandir um projeto social bem formatado é muito alto. A maioria das empresas que investem no terceiro setor pretende que sua marca esteja ligada a um projeto social de qualidade, com modelo de gestão eficiente e resultados consistentes. As empresas carecem desse tipo de informação e muitas vezes estão dispostas a investir em uma marca de sucesso, comprando praticamente uma solução *turn-key*.

Verifica-se que muitas vezes peca o terceiro setor por não elaborar projetos sociais consistentes e condizentes com o volume de recursos disponíveis, tanto nacional quanto internacionalmente, nos outros dois setores da economia (governo e mercado).

Todo bom projeto social deve buscar gerar resultados consistentes, e acredita-se que a sistematização de processos e procedimentos seja uma forma para se atingir esses resultados. Por que não desenvolver um sistema de franquias com ferramentas de gestão testadas e aprovadas, que poderiam garantir a manutenção do sucesso do projeto em diferentes localidades?

A franquia social está aí para, dentre outras coisas, suprir a necessidade do mundo empresarial, além de ser uma alternativa para atender a grande demanda social do País. As instituições sociais têm, cada vez mais, projetos eficientes a que se dedicar. As empresas passam a ter um leque de possibilidades de investimentos na área social. E o mais importante, as comunidades de baixa renda de todo o País poderão ser privilegiadas com projetos sociais consistentes, testados e aprovados.

Viviane Senna menciona que "a franquia social traz um patamar mais sofisticado ao terceiro setor, compatível com a demanda no Brasil, em que os problemas existem no atacado, mas são combatidos no varejo, ou seja, por meio de projetos isolados" (FOLHA ON LINE, 2002).

Algumas iniciativas de disseminação de projetos sociais já podem ser encontradas no terceiro setor do País, sendo chamadas, com efeito, de franquias sociais.

Diante da importância da disseminação desses projetos, aliada à possibilidade de ocorrerem por meio da utilização do sistema de franquias, buscou-se identificar a conceituação de franquia social, bem como as possíveis vantagens e desvantagens de sua implementação, objetivando a disseminação de projetos no terceiro setor.

Para a consecução desses objetivos, especificamente para melhor conceituação e identificação de tais propósitos, buscou-se realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema e efetuar estudos de casos com gestores de organizações do terceiro setor.

2. Método

O trabalho foi dividido em duas partes: num primeiro momento, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre franquias e, posteriormente, procedeu-se a estudos de casos existentes de projetos sociais desenvolvidos por organizações do terceiro setor.

O estudo bibliográfico teve por objetivo levantar as informações sobre franquia social. Essa pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consultas ao acervo de duas bibliotecas de universidades do Estado de São Paulo. Outras fontes de dados foram encontradas via internet, em sites especializados no terceiro setor.

Os estudos de casos tiveram como objetivo levantar o entendimento de gestores do terceiro setor sobre o tema disseminação de projetos sociais, além de procurar levantar as possíveis vantagens e desvantagens da utilização das franquias sociais como forma de disseminação desses projetos.

Os estudos de casos foram realizados por meio de um questionário elaborado com base na pesquisa bibliográfica e em entrevista exploratória realizada com a consultora Ana Vecchi, da Consultoria Vecchi & Ancona, contumaz defensora da possibilidade de utilização desse modelo de gestão no terceiro setor.

O questionário formulado foi enviado pela internet para seis organizações do terceiro setor.

3. Resultados obtidos

3.1. Resultados obtidos na pesquisa bibliográfica

Foram encontradas apenas matérias esparsas sobre franquia social, publicadas em periódicos, jornais de grande circulação e textos disponibilizados na internet.

Com a pesquisa bibliográfica, foi possível identificar experiências de utilização de franquias para disseminar projetos sociais no terceiro setor e as organizações que se interessavam pelo estudo do tema.

É interessante salientar que não foi encontrada nenhuma referência sobre o tema “franquia social” em outros países, com exceção da Colômbia, onde TORO (2002) defende a reedição de projetos de sucesso como forma de disseminação.

De modo geral, segundo DAHAB (1996), a palavra “franquia” tem sua origem na França da Idade Média, sendo que sua derivação, *franchisage*, vem de *franc*, que por sua vez significa “a outorgação de um privilégio ou de uma autorização”. À época do feudalismo, existiam as cidades “francas”, onde pessoas e bens tinham livre circulação, eram isentas de pagamentos de taxas e impostos ao poder central e/ou à Igreja e eram chamadas de *franche* ou *franchise*, sendo o verbo *franchiser* correspondente à concessão de um privilégio ou autorização que, dessa forma, abolia o estado de servidão, havendo senhores que ofereciam *letters of franchise* (cartas de franquia) às pessoas.

Gradativamente, a palavra *franchise* passou a ser empregada para caracterizar um direito ou privilégio concedido por soberano ou governo a pessoa ou grupo, bem como, especificamente, um direito para explorar um negócio concedido por rei ou governo, tornando-se um direito positivo de se fazer alguma coisa. A prerrogativa, isenção ou vantagem concedida pelo senhor feudal ou governo correspondia a *franchise*. Atualmente, dada a linha de evolução, essa palavra corresponde ao direito concedido a uma pessoa ou grupo para comercializar produtos ou serviços de uma empresa em determinado território.

A prática do *franchise*, bem como a palavra em si, desapareceu ainda na Idade Média, na França. Ressurgiu no século XIX, antes mesmo da Guerra Civil Americana, com a Singer Sewing Machine Company, por volta de 1850, ocasião em que essa companhia resolveu outorgar uma série de franquias a comerciantes independentes com o objetivo de ampliar, com poucos investimentos, sua participação no mercado e atingir um território maior relativamente ao varejo.

Seguiram-se adotando o sistema de *franchising* a General Motors, em 1898, como estratégia para expansão da rede distribuidora e, portanto, das vendas; a Coca-Cola, em 1899, outorgando franquias para engarrafamento de seus refrigerantes; a Hertz Rent-a-Car, em 1921, sendo até hoje uma das mais conhecidas redes de locadoras de veículos no mundo.

Nos anos 1930, existiram outras iniciativas de *franchising*, dentre elas a das companhias petrolíferas, que converteram os postos de gasolina operados diretamente em franquias outorgadas a operadores locais.

Mas a grande difusão do sistema de franquias, bem como o seu desenvolvimento como modelo organizacional, ocorreu somente após a Segunda Grande Guerra, a partir de 1950. Isso se deu em razão de os ex-combatentes – homens capazes e ambiciosos, porém com pouca disponibilidade de dinheiro e com pouca ou nenhuma experiência anterior na condução de empresas – terem retornado para os Estados Unidos desejando estabelecer seus próprios negócios.

Começa a se consolidar a idéia da franquia como alternativa financeira, e até socialmente menos onerosa, para aqueles que desejam se estabelecer por conta própria, mas não dispõem dos conhecimentos, da experiência ou da estrutura necessária para tanto.

Os primeiros a legislar a respeito foram, dessa forma, os Estados Unidos. Na Europa, o *franchising* teve um desenvolvimento mais lento, firmando-se a partir da década de 1980, sobretudo na França.

Atualmente, o *franchising* pode ser considerado como "... um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços. Estabelece que o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, *know-how* e marca, mediante uma contraprestação financeira" (PLÁ, 2001).

Segundo esse conceito, o sistema de franquias pode ser dividido em cinco gerações coexistentes e classificado em três dimensões, também coexistentes.

A primeira geração caracteriza-se pela concessão de uso da marca pelo franqueador ao franqueado, havendo pouco suporte operacional e prestação de serviços à rede franqueada (ex.: Kodak).

A segunda geração oferece um pouco mais de serviços e auxílio operacional aos franqueados, e, em contrapartida, o franqueado é obrigado a comprar as mercadorias do franqueador. Tanto os *royalties* quanto as taxas de promoções estão embutidos nos preços dos produtos vendidos (ex.: O Boticário).

A terceira geração apresenta um modelo no qual o franqueador, além de desenvolver o produto e/ou o serviço, desenvolve a operação do negócio e também fornece grande assistência e suporte ao franqueado, que recebe treinamento, suporte operacional, supervisão de campo, manuais, assessoria na escolha do ponto comercial e assistência na fase de implantação da franquia. Nesse modelo, a transparência é total (ex.: Mister Pizza).

As franquias de quarta geração são as que se destacam pela qualidade e quantidade dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado. São franquias mais evoluídas, nas quais existe um conselho de franqueados que participa intensamente das decisões estratégicas da empresa franqueadora, colaborando para a consolidação da marca e alertando o franqueador sobre possíveis ameaças e oportunidades de mercado (ex.: Yázigi).

A franquia de quinta geração assemelha-se à de quarta geração, exceto pela garantia de recompra da unidade franqueada pelo franqueador, sendo que a sua grande vantagem é oferecer menor risco tanto para o franqueado, que repassa a unidade ao franqueador em caso de insatisfação, quanto para o franqueador, que dessa forma evita que o franqueado troque de bandeira ou feche a unidade, o que acarretaria consideráveis danos à marca (ex.: McDonald's).

Quanto às dimensões, PLÁ (2001) classifica o sistema de franquias quanto à forma de gestão empresarial, quanto ao âmbito do contrato e quanto à natureza do franqueamento.

Especificamente quanto à forma de gestão empresarial, enfoque que mais interessa a este trabalho, as franquias se subdividem em "tradicional" ou "de negócio".

A "franquia tradicional" apresenta estruturação da rede definida unicamente por meio de canais de distribuição, sendo a relação franqueador–franqueado mantida pela existência de uma marca consolidada e os direitos da franquia definidos pelo franqueador e embasados no uso dessa marca pelo franqueado (ex.: Singer).

A "franquia de negócio", por sua vez, requer um sistema formatado para estruturação da rede, sendo a articulação intra-rede nutrida pela parceria entre os diversos atores, estando presentes, para sua sustentação, alguns fatores como uma marca consolidada, existência de *know-how* por parte do franqueador, inclusive flexibilidade para adaptações a especificidades locais, métodos de colaboração e existência de relações contratuais no vínculo franqueador–franqueado, sistemas formatados de difusão do conhecimento intra-rede e identidade corporativa por meio da articulação dos vários níveis estratégicos intra-rede, liderada pelo franqueador em colaboração com os franqueados (ex.: McDonald's).

Acompanhando o modelo internacional, já existem há muito tempo franquias no Brasil. Após décadas de existência neste país, finalmente tornou-se muito aceita e difundida em âmbito nacional, em meados dos anos 1990. Os contratos de franquia empresarial são disciplinados, no Brasil, pela Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, publicada no Diário Oficial da União aos 16 de dezembro de 1994.

A franquia social ainda não foi regulamentada no País, mas constata-se que algumas organizações do terceiro setor já aplicaram a metodologia do sistema de franquias em seus projetos sociais.

Sobre esse assunto, MARTINS (2004), pontua:

"No mundo do direito, é muito comum que certas relações jurídicas aconteçam antes, muito antes que a lei as regulamentem. Não há nada de errado nisso, muito pelo contrário. O direito não nasce exclusivamente da lei e muito menos pertence ao universo dos profissionais de toga e beca. No Estado democrático, o direito e a lei devem ser, a princípio, patrimônio do seu povo... Muitas relações jurídicas nascem antes de serem identificadas e categorizadas pelo mundo do direito. De fato, a quase totalidade delas independe da criatividade ou prévia permissão técnica dos de toga e beca... O conceito de terceiro setor e o de franquia social, por exemplo, são dois desses fenômenos."

Observa-se, no final dos anos 1980, que a metodologia utilizada nas áreas comercial e empresarial começou também a ser utilizada na área social objetivando a disseminação de projetos no País. Como exemplo, há o Projeto Pescar que em 1988 começou a multiplicar sua ação de maneira profissionalizada e sistematizada, utilizando-se para isso do modelo de franquia. E a Fundação Iochpe, por meio do projeto Formare, começou a utilizar essa mesma metodologia de multiplicação em 2001.

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.

CROCE (2002) observou que existem três possibilidades de disseminação de projetos no terceiro setor: a primeira é quando o projeto influencia políticas públicas; a segunda é a idéia de ampliação da cobertura, quando um projeto que atinge quinhentas pessoas passa a atingir 10 mil; a terceira possibilidade está relacionada à idéia da replicação, quando um projeto começa a ser considerado por outros independentemente da organização que lhe deu origem.

Esse autor cita as principais características que possibilitam a disseminação de projetos:

“Primeira característica: ter baixa identidade de problema. Identidade de problema é o nível de especificidade com que se aborda a problemática em questão. A identidade se define pela particularidade dos sujeitos, da abrangência territorial, da especificidade temática e da combinação entre estes e outros fatores (...) Quanto maior for a identidade do problema, quanto mais específica e mais características próprias apresentar o lugar, maior será a dificuldade para sua replicação (...).

Segunda característica: ter baixa identidade de recursos. Isso é o outro extremo da mesma coisa. Se os recursos com os quais conta-se para solucionar um problema estão muito identificados com determinado contexto, provavelmente teremos dificuldade para encontrá-los em outro contexto (...)

Terceira característica: ter uma estrutura metodológica modular. Quando o projeto está pensado em módulos, é mais fácil a possibilidade de replicação (...).

Quarta característica: ter uma boa sistematização. Frequentemente a sistematização gera quase que uma nova realidade, para além da prática sistematizada (...)

Quinta característica: possuir materiais de qualidade e instrumentos de trabalho que sejam possíveis de ser compreendidos e aliados a uma etapa de capacitação dos novos atores envolvidos.

Sexta característica: ter uma boa relação custo-benefício (...) Quando se começa a disseminar em réplica, alguns custos diminuem em função dos materiais. Porém outros custos aumentam (...)

Verifica-se, então, que uma das formas de disseminação de projetos sociais seja por meio de franquias sociais: assim, todas as características acima apresentadas também devem ser levadas em consideração quando se quiser disseminar projetos via franquias.

A Fundação Iochpe, adepta das franquias sociais por meio do projeto Formare, conceitua 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).

Já MARTINS (2004) entende que franquia (comercial e 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.

CHERTO (2002), no 1º Seminário Internacional sobre Avaliação, Sistematização e Disseminação de Projetos Sociais, organizado pela Fundação Abrinq, defende que o papel primordial da entidade franqueadora é desenvolver o conceito a ser replicado e ainda estabelecer os padrões e as normas para implantação, operação e gestão de cada uma das entidades e seleciona e capacita os franqueados. Ainda defende que a entidade franqueadora autoriza a entidade franqueada a fazer uso da marca de seu programa, bem como de sua metodologia e de seus sistemas, além de oferecer apoio e orientação continuados a cada um dos franqueados, de modo a assegurar a qualidade do projeto.

Com relação à entidade franqueadora, esse autor acredita que a mesma deva, ainda, monitorar e supervisionar a rede, para garantir a consistência e a qualidade da ação e ainda coletar e difundir dados e informações, captar, estruturar e sistematizar conhecimentos e disseminá-los entre todos os integrantes da rede.

Segundo o autor, as franquias sociais concretizam-se em 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 vale pouco e não leva a lugar nenhum.

Já a entidade franqueada deve investir ou encontrar quem invista na implantação de sua unidade, a quem caberá cuidar do dia-a-dia da unidade que opera, fazendo com que se efetive o que foi definido pelo franqueador, diz ainda que o franqueado deve ser proativo em relação ao restante da rede e à sua própria comunidade, contribuindo para a criação de diferenciais competitivos, para o desenvolvimento de ações locais, com idéias e sugestões que não ponham a perder a essência da rede, que mantenham o conceito vivo e que permitam produzir resultados cada vez melhores.

CHERTO (2002), ainda comenta que os passos metodológicos para se desenvolver uma rede de franquias sociais são:

“1. Conceito a ser reproduzido

Se o conceito não existir funcionando na prática, será muito difícil e, em muitos casos, impossível franqueá-lo. Não se franquiam idéias, mas processos e métodos. É importante que o conceito exista e esteja dando bons resultados. Se não existir, deve-se criar um piloto, um protótipo que funcione na prática, antes de se dar início ao projeto de *franchising*...

2. Definição da estratégia

Entre outras definições, deve-se estabelecer, com realismo, como fica a sustentabilidade do projeto. Ou seja: tanto do ponto de vista da entidade franqueadora, como de cada um dos franqueados, quais serão as fontes de receitas? De onde virão os recursos para implantar, manter e aprimorar o projeto?

3. Definir ou planejar a dimensão da expansão

Vou expandir para onde? Onde faz sentido? Onde há problemas iguais ou semelhantes? Até onde posso ir com operações próprias? Onde faz sentido conceder franquias? A quem? De que forma? Com base nos recursos de que disponho, posso ir para o Brasil inteiro de uma vez só ou é melhor me concentrar num primeiro momento em determinada região, para só depois expandir a rede para outras comunidades? Tudo isso tem que ser planejado com muito cuidado, tanto numa operação de *franchising* do setor privado como do terceiro setor.

4. Definição da estrutura necessária

Qual é a estrutura necessária para garantir e manter a qualidade do “produto” que será entregue pelos franqueados. Estruturar e capacitar equipes de suporte aos franqueados são atividades fundamentais para qualquer franqueador que pretenda ser bem-sucedido, bem como criar e sistematizar processos e ferramentas, contratos, check-list, programas de capacitação e sistemas de monitoramento.”

Com referência às vantagens e desvantagens do sistema de franquias, DAHAB (1996) identifica algumas delas, citadas a seguir.

3.1.1. Vantagens para o franqueador

Destacam-se as seguintes vantagens sob a ótica do franqueador:

“Rapidez de expansão: Ao ingressar no mundo da franquia, a empresa irá aumentar a velocidade de expansão da rede de distribuição em vários locais;

Desenvolvimento de uma rede: Através do *franchising*, o franqueador desenvolve uma rede com seus franqueados, gerando sinergia com todos eles;

Aumento de rentabilidade com redução de custos: Por meio do capital dos franqueados, o franqueador aumenta a sua rede, já que os mesmos irão custear suas unidades. Além das economias de escala, observa-se que o incremento de vendas causado pela expansão da rede franqueada amortizará mais rapidamente o custo do investimento inicial, reduzindo também o custo por unidade vendida. Sendo o franqueado o proprietário do seu negócio, ele não só procura atender às recomendações do franqueador, mas também auxilia no controle dos gastos;

Maior participação no mercado: A expansão da rede de franqueados irá aumentar o volume de fabricação e venda de produtos e, assim, a participação no mercado será cada vez maior;

Maior cobertura geográfica: A maior cobertura geográfica está relacionada com a expansão da rede de franqueados, pois assim vão sendo agregados novos territórios antes inexplorados, permitindo a ocupação de mercados virgens, outrora distantes da matriz;

Maior vantagem competitiva: O franqueador busca selecionar, da melhor maneira, os seus franqueados, o que, aliado às economias de escala e à maior lucratividade, permite uma maior vantagem competitiva da nova unidade franqueada;

Descentralização: Por meio do *franchising*, o franqueador descentraliza decisões, reduzindo suas responsabilidades, transferindo parte delas para o franqueado, que é proprietário do ponto-de-venda. Como há uma independência jurídica e financeira entre o franqueador e sua rede de franqueados, as responsabilidades de administração dos pontos passam a ser exclusivamente dos franqueados;

Economias de escala: São evidentes as economias de escala na produção, na compra e distribuição de mercadorias e/ou matérias-primas. por parte do franqueador, uma vez que haverá benefícios por grandes quantidades produzidas, reforçando a redução de custos.”

3.1.2. Desvantagens para o franqueador

Como desvantagens para o franqueador, a obra coordenada por DAHAB (1996) traz:

“Perda parcial do controle: À medida que existe uma distância cada vez maior do franqueador para os franqueados, nota-se que há uma perda parcial do controle dos atos dos franqueados. Para tanto, as normas de controle, assim como a necessidade de auditorias, devem estar contidas explicitamente no contrato;

Maior custo de supervisão: Com a possibilidade de perda de controle, o franqueador terá que aumentar o seu custo de supervisão para manter o controle sobre as operações de seus franqueados. Esta supervisão é obtida através da elaboração de critérios, parâmetros e formas de operar a franquia, em seus respectivos manuais;

Maiores custos de formatação: Para uma maior qualidade, é necessária a formatação do sistema de franquia, pois sem esta não haverá o controle do sistema e não se verificará o seu bom funcionamento. Quanto maior a rede de unidades franqueadas, maior será a necessidade de manutenção. E a atualização de manuais deve ser permanente, sob pena de se colocar em risco a eficácia do sistema;

Perda de sigilo: A partir do momento em que o franqueador transfere o seu *know-how* para os seus franqueados, há perda parcial de sigilo das informações;

Risco de desistência: A ruptura e a desistência do contrato trarão problemas ao franqueador, pois o franqueado poderá tornar-se um concorrente em potencial, podendo abrir um negócio similar, reaproveitando os conhecimentos adquiridos no sistema;

Autonomia parcial: Para introduzir uma nova linha de produtos e/ou serviços na rede de franqueados, o franqueador não poderá executá-la sem uma prévia consulta, assim como terá que elaborar alterações nas características básicas do negócio. Assim, ele perde parcialmente a liberdade do sistema;

Não planejamento da expansão: Quando ocorre uma expansão muito rápida da rede, sem planejamento, há o risco de saturação da capacidade produtiva;

Cuidados para seleção: Para se manterem inalteradas as características essenciais do sucesso do empreendimento, o franqueador deve selecionar criteriosamente os seus associados para a rede de franqueados, e um dos requisitos primordiais para o sucesso destes é o espírito empreendedor.

3.1.3. Vantagens para o franqueado

DAHAB (1996) também se preocupou, quando da coordenação de sua obra, em mostrar as vantagens para o franqueado, que seguem:

“Know-how adquirido: Ao ingressar no sistema, o franqueado obtém a vantagem de receber a experiência e a gama de conhecimentos que são adquiridos quando da transferência de técnicas e formas administrativas, pelo franqueador. Assim, na maioria das vezes, o franqueado não precisa ter conhecimentos prévios sobre o negócio;

Maior chance de sucesso: Ao ingressar no *franchising*, o franqueado se depara com uma marca de sucesso, estruturada, testada e comprovada. Segundo estatísticas publicadas, entrar num negócio já existente e de sucesso, reduz os riscos de fracasso em 90% dos casos. Assim, verifica-se que a integração a uma rede de franquias representa mais do que meio caminho andado em direção ao sucesso;

Plano de negócio: O plano de negócio é o objeto do franqueador, e antecede qualquer investimento, prevendo receitas e despesas, sendo sempre revisado para evitar riscos. Se o empreendedor fosse independente no mercado, ele provavelmente não teria tempo nem habilidade para prever os fatos que pudessem abalar seu negócio;

Economia de escala: São evidentes as economias de escala decorrentes dos preços obtidos por uma central de compras da rede, não só pela aquisição de lotes econômicos ideais, mas em relação à manutenção de estoques reguladores, logística e distribuição de produtos;

Maior crédito: A maioria dos franqueados usufrui dos benefícios creditícios, pois o sistema financeiro facilita o crédito para franqueados, principalmente quando o franqueador dispõe de um significativo cadastro financeiro;

Aumento de rentabilidade com redução de custos: Uma vez que o franqueado se beneficia das economias de escala e dos maiores créditos, ele reduz custos, tendo um índice maior de lucratividade do que o comerciante independente;

Retorno do investimento mais rápido: O retorno do investimento em unidades será obtido mais rapidamente que o do comerciante independente, decorrente também dos benefícios positivos das economias de escala e dos maiores créditos;

Pertencer a uma corporação: O franqueado pertence a uma corporação fortalecida pelo desempenho de todos os membros da franquia. Essa união gera sinergia com o franqueador, aumentando a competitividade da marca no mercado;

Independência jurídica: Ao se associar a um sistema de franquia, o franqueado é independente jurídica e financeiramente em relação ao franqueador, ou seja, não há vínculo entre sua razão social e a do franqueador. Este só existe em relação ao nome fantasia, ao logotipo e à marca, que rodam pelo mercado.”

3.1.4. Desvantagens para o franqueado

Por fim, a mesma autora cita como desvantagens para o franqueado os aspectos discriminados a seguir:

“Autonomia parcial: A autonomia do franqueado é parcial e refere-se a aspectos básicos do sistema. Quanto à criatividade, por exemplo, o franqueado não poderá usufruir de todo o seu poder, pois terá que atender aos interesses do sistema como um todo, e qualquer iniciativa necessariamente tem que passar pelo crivo do franqueador;

Maiores controles: O controle sobre os franqueados é uma forma de detectar falhas no cumprimento das obrigações dos mesmos. Este controle se dá de forma constante e permanente e se refere, principalmente, às partes financeiras e contábeis;

Taxas de franquia: São muitas as taxas que incidem sobre o franqueado; e para o negócio não se tornar inviável, estas devem ser compatíveis com os preços de mercado. O franqueador, almejando lucrar cada vez mais, pode querer cobrar taxas irreais;

Risco associado ao desempenho do franqueador: O desempenho do negócio, para o franqueado, não depende só dele, pois está associado ao do franqueador, e essa dependência pode gerar uma certa insegurança.”

Com referência específica à franquia social, BAGGIO (2003) menciona que a apropriação do conceito de franquia por uma organização do terceiro setor pode trazer algumas vantagens, bem como algumas desvantagens. Como vantagens, cita o aumento da visibilidade e da credibilidade do projeto entre patrocinadores e apoiadores em potencial, ainda diz que a padronização das ações e reedição de estratégias podem ser consideradas vantagens na medida em que contribuem diretamente para a conquista de resultados.

Como desvantagens da implementação de projetos por meio de franquias, o autor cita todo o rol comum às franquias comerciais no tocante ao relacionamento franqueador-franqueado.

3.2. Resultados obtidos na entrevista exploratória

Segundo a entrevistada VECCHI (2004), "o importante é jamais distorcer o verdadeiro princípio e fundamento da franquia social: multiplicar o ato de fazer bem à comunidade, com conhecimento e propriedade, sem buscar fins lucrativos.”

A consultora entende que “franquia social é um sistema de gestão de uma entidade social, uma metodologia de multiplicação, uma estratégia de gestão de um conceito, um repasse de tecnologia.”

Defende ainda a idéia de que, nessa metodologia de multiplicação, a existência de manuais e treinamentos são premissas básicas e que a sua utilização não engessa a disseminação de projetos sociais. Ainda entende que disseminar projetos está relacionado ao impacto social trazido às comunidades assistidas em todo o território brasileiro.

A entrevistada acredita ser necessária a existência do trabalho em rede na franquia social, para se obter o resultado da multiplicação do conhecimento de metodologias, técnicas, conhecimento e experiências, cujo único resultado é o **benefício social**.

E ainda completa o raciocínio dizendo que "na franquia social, podemos utilizar basicamente os mesmos recursos, metodologia e ferramentas para estruturar, formatar, multiplicar, treinar e coordenar as entidades franqueadas, como é feito nos sistema de *franchising* empresarial.”

Para a consultora, a franquia social tem características próprias que, porém, se assemelham de alguma forma à franquia comercial, como relacionado no quadro a seguir.

Franquia Comercial	Franquia Social
Mercado	Comunidade
Franqueador	Entidade Franqueadora
Franqueado	Entidade Franqueada
Segmento/Ramo	Área de Atuação
Rede	Rede Social
Resultado/Lucro	Benefício Social
Mix de Produtos	Programas ou Projetos
Investimento	Implantação
Ética	Indicadores de Impacto Social
Avaliação da Franquia	Indicadores Sociais
Fontes de Investimento	Fontes de Recursos
Fontes de Recursos	Patrocinadores, Apoiadores e Mantenedores
Geração de Recursos Próprios	Prestação de Recursos
Atividade Meio	Programa
Atividade Fim	Área de Atuação
Cliente	Assistidos
Público-Alvo	Comunidade
<i>Know-How</i>	Metodologia e Tecnologia Aplicadas

A entrevistada afirma que o único lucro admissível na franquia social é o ganho que esse empreendimento traz à sociedade e a grupos específicos.

Acredita ainda que um dos maiores desafios seja o repasse de tecnologia na padronização de procedimentos e no aporte de recursos destinados à manutenção das ações sociais, já que tudo isso deverá respeitar as diversidades de cada local.

Como vantagens da implementação de projetos sociais por meio de franquias, a entrevistada coloca que o sistema de multiplicação possibilita a otimização de recursos, além de atuar como um facilitador para a sua captação. Por fim, menciona ainda que a padronização de ações e reedição de estratégias pode ser considerada como outra vantagem do modelo.

A consultora não acredita que o modelo provoca o engessamento do processo de disseminação, ela afirma que a franquia permite a ocorrência de flexibilização de procedimentos na implantação do projeto.

Diante dos resultados obtidos nessa entrevista exploratória, elaboraram-se questões que foram posteriormente sistematizadas em questionários e enviadas para seis entidades buscando levantar a conceituação e as possíveis vantagens e desvantagens da utilização de franquias sociais.

O questionário foi respondido pelos gestores do Educafro, do CDI – Comitê para Democratização da Informática e da Fundação Pescar.

3.3. Resultados obtidos nos estudos de casos

3.3.1. Educafro

O Educafro é um projeto de pré-vestibular comunitário para alunos carentes, sobretudo afrodescendentes, que se iniciou em 1993 no município de São João do Meriti (Baixada Fluminense) e, em 1997, iniciou suas atividades em São Paulo. Por meio da organização dos alunos em núcleos pré-vestibulares comunitários, o Educafro busca o fim da exclusão de afrodescendentes e carentes nas universidades públicas e luta pela ampliação do número de bolsistas nas universidades particulares.

Todo o trabalho é desenvolvido a partir da ótica da exclusão racial e social do povo afrodescendente e pobre. Em suma, o Educafro procura lutar por uma sociedade sem exclusão racial e sem exclusão social, sobretudo no acesso à universidade.

Os objetivos específicos são perpassados por ações místicas que consistem em despertar nos membros do projeto atitudes firmes de luta, com a consciência de investir no objetivo do grupo. As reuniões são enriquecidas por uma atitude espiritual ecumênica e inter-religiosa, integrando e acolhendo outras manifestações religiosas e eclesiais no contexto celebrativo das vitórias, tensões, angústias e desafios.

No Educafro, a preocupação vai além de buscar somente vagas nas universidades. Entre seus principais objetivos está o desenvolvimento da consciência crítica de todos os alunos beneficiados, com aulas de cultura e cidadania, buscando o resgate da cidadania e a auto-estima de jovens e adultos, vítimas de anos e anos de uma "escravidão cultural, educacional e social".

O Educafro organiza aulas com professores voluntários para melhorar a condição acadêmica e luta pelo aumento das isenções da taxa dos vestibulares nas universidades.

O projeto também orienta a abertura de novos núcleos de pré-vestibulares comunitários e luta pela construção de novos *campi* universitários públicos.

Todo o trabalho hoje se desenvolve nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo, graças ao apoio maciço de voluntários, sejam professores ou coordenadores. No total, o Educafro trabalha com mais de 9.380 alunos, distribuídos em 193 núcleos, 2.316 professores e 965 coordenadores, todos voluntários. Só em São Paulo, são 1.635 bolsistas.

Com relação aos questionamentos propostos para o diretor do projeto Educafro, Frei David Raimundo dos Santos, depreende-se que a disseminação de projetos sociais é entendida como a expansão de iniciativas comunitário-empresariais que procuram desenvolver iniciativas motivadas pela responsabilidade social, que visem à melhoria da qualidade de vida de determinados grupos da população.

Ainda se entende que essa disseminação a partir de iniciativas da sociedade civil tem demonstrado que os espaços vagos deixados pelo Estado podem ser ocupados com atitudes inovadoras e eficientes, desde a ação conjunta das quebradeiras de coco, no Maranhão, até as fundações dos grandes grupos econômicos do Sudeste por exemplo, passando pelos mais de 2.200 pré-vestibulares comunitários em todo o Brasil.

Sobre a importância da disseminação dos projetos sociais para o desenvolvimento do terceiro setor no Brasil, entende Frei David que o referido desenvolvimento está intimamente ligado a uma reinterpretação dos valores humanos e às preocupações com práticas sociais, sem finalidade lucrativa, que gerem bens e serviços de caráter público.

Acredita ainda que as demandas sociais por direitos básicos que o Estado vem se mostrando incapaz de suprir fizeram com que surgissem no bojo das reivindicações novas práticas sociais; entre elas, a criação e a militância de organizações não-governamentais, que propõem mudanças e inovações sociais. A disseminação de iniciativas beneficentes, do cooperativismo, do voluntariado, do humanismo, da solidariedade etc. fez com que o terceiro setor se expandisse de maneira extraordinária nos últimos anos, partindo para a profissionalização, a otimização dos resultados e a eficiência prática nas ações operacionais.

Quando questionado sobre o conhecimento acerca do termo franquia social, o que se entende por ele e quais as diferenças existentes entre a franquia social e a comercial, aduz o Frei David o fato de que a franquia é uma maneira de organização com características tipicamente socialistas, que visa o trabalho em rede, intensificando a força dos pequenos. É um método que permite que os pequenos (franqueados) adquiram dos grandes (franqueadores) o conhecimento, a prática já comprovada e os benefícios proporcionados a toda a rede.

Em sua visão, o que difere a franquia social da comercial é a socialização dos resultados. Enquanto a primeira visa a partilha do capital social, a segunda tem como finalidade exclusiva o lucro financeiro. A franquia social se apropria da eficiência técnico-operacional da franquia comercial por meio da burocratização, racionalidade, otimização dos resultados e eficiência, organizando-se para a prática solidária e desenvolvendo o trabalho em rede e apoio mútuo, retomando assim os valores comunitários e colocando-os a serviço dos pobres.

A franquia social, assim como a franquia empresarial, também trabalha em rede e tem como objetivo multiplicar o conhecimento de metodologias, técnicas, experiências, cujo único resultado é o benefício social.

Com relação ao entendimento sobre a possibilidade de disseminação de projetos sociais, tendo como estratégia a franquia social, o Frei David entende que a franquia possibilita a disseminação de iniciativas de sucesso comprovado, eliminando ou diminuindo as chances de erro. E ainda diz que experiências e soluções práticas que melhorem a vida das pessoas de uma pequena comunidade do sertão da Bahia, por exemplo, podem servir como paradigma para outra comunidade no interior do Rio Grande do Sul. Diz também que a partilha de soluções testadas e comprovadas na prática possibilita dispensar etapas e o retorno em um período de tempo menor.

O respondente apontou como vantagens da implementação de franquias sociais as que seguem:

- Otimização de recurso;
- Aumento da visibilidade do projeto;
- Facilitação para captação de recursos;
- Diminuição de riscos de investimento para empresas que queiram aliar sua marca a um projeto social.

Acrescentou, ainda, estas vantagens:

- Melhor equilíbrio nas relações custo-benefício;
- Melhor equilíbrio na relação tempo de investimento *versus* retorno social.

Como desvantagens, foram citadas:

- Dificuldade de adaptar projetos similares em áreas diferentes;
- Dependência das unidades em relação à entidade franqueadora;
- Resistência sobretudo de entidades do terceiro setor que vêem o *franchising* como uma ferramenta puramente comercial.

Esclareceu, por último, que a padronização das ações e a reedição de estratégias podem levar à perda da identidade dos grupos envolvidos se não forem levadas em conta as características peculiares do lugar e da comunidade envolvida, e ainda que a relação franqueador-franqueado pode ser vista como unilateral. Frisa que o franqueador sente a necessidade de participar do processo de decisão.

3.3.2. CDI – Comitê para Democratização da Informática

O CDI - Comitê para Democratização da Informática é uma organização não-governamental, declarada de Utilidade Pública Federal, que tem como missão institucional promover a inclusão social utilizando a tecnologia da informação como um instrumento para a construção e exercício da cidadania.

O trabalho é realizado em comunidades de baixa renda e com instituições que atendam a públicos com necessidades especiais, como portadores de deficiência física e visual, usuários psiquiátricos, jovens em situação de rua, presidiários, população indígena, entre outros.

A tecnologia da informação é uma das principais forças motrizes da sociedade contemporânea. Ela também representa uma atração irresistível para os jovens. A ação do CDI busca a inclusão social usando a educação e a informática como agentes motivadores. Para a instituição, a cidadania vem da capacidade dos indivíduos de atuarem sobre o espaço público de maneira a instituir direitos, sempre referentes a alguma dimensão particular da comunidade.

Em 1993, Rodrigo Baggio, então empresário e professor de informática em escolas particulares no Rio de Janeiro, idealizou o uso do computador como um canal de comunicação entre jovens de diferentes grupos sociais, que dialogariam entre si pela internet. Essa idéia foi a origem de um BBS (*Bulletin Board System*) chamado Jovemlink e o passo inicial para a criação do CDI - ação pioneira para uso das tecnologias da informação como uma ponte digital, promotora de integração social. A proposta era de que o BBS ajudasse a promover o diálogo entre os moradores da favela e os do "asfalto", no Rio de Janeiro.

O serviço chegou a ter centenas de usuários, mas logo surgiu uma preocupação: quase todos os conectados eram jovens da classe média e classe média alta. O desafio se transformou, portanto, no fornecimento dessa tecnologia às comunidades de baixa renda. Criou-se nessa época a campanha Informática para Todos, primeira iniciativa desse cunho no Brasil, que tinha como objetivo arrecadar computadores usados para utilização por jovens de comunidades pobres. A campanha foi realizada em colaboração com outras instituições, inclusive a Fase e o Ibase.

Em julho de 1994, foi realizada uma avaliação de impacto sobre a campanha. Constatou-se que os computadores estavam sendo bem aproveitados - incorporados ao dia-a-dia das entidades comunitárias onde foram instalados, mas não em todo o seu potencial por não existir uma cultura do uso da tecnologia.

Nasceu então a idéia de se criarem as Escolas de Informática e Cidadania (EIC), pioneiras no País, aliando tecnologia à promoção da cidadania, criando um novo segmento no mercado social. A primeira EIC surgiu na favela Santa Marta, no Rio de Janeiro, fruto de uma parceria entre os voluntários da campanha Informática para Todos, do Instituto C&A Modas, que doou cinco computadores novos, e da ONG Grupo ECO, que já atuava naquela comunidade e abrigou o projeto.

Divulgar a criação dessa primeira EIC atraiu um grande número de voluntários querendo ajudar na iniciativa. Com o amadurecimento do projeto, ficou evidente que a criação de um comitê para a implantação de outras EICs já era possível. O objetivo inicial era a abertura de outras quatro ou cinco escolas, mas antes mesmo de completar um ano de vida, o CDI havia inaugurado dez EICs. Desde então, o CDI continua crescendo. Seu trabalho hoje é reconhecido nacional e internacionalmente, tendo recebido diversos prêmios e homenagens.

As EICs são espaços informais de ensino criados, a exemplo de sua primeira unidade, por meio de parcerias entre o CDI e organizações comunitárias ou movimentos associativos como centros comunitários, entidades de classe, grupos religiosos, associações de moradores e outros.

Elas seguem uma Proposta Político-Pedagógica desenvolvida pelo CDI, baseada na Pedagogia de Projetos. A proposta procura disseminar entre as comunidades beneficiadas o ensino técnico aliado a temas da realidade local. Para cada ferramenta computacional, é elaborado um projeto que envolve um processo de reflexão-ação. Utilizando a linguagem digital como meio, o conteúdo didático fomenta a construção da cidadania via discussões, envolvendo temas como os direitos humanos, sexualidade, não-violência, ecologia e saúde.

O CDI investe na capacidade das comunidades e/ou organizações em que se constitui, no potencial de realizarem os seus empreendimentos sócio-educacionais. Ao ressaltar a apropriação das tecnologias de informação e comunicação, o modelo pedagógico das EICs favorece o redimensionamento da trajetória de vida dos educandos, encorajando-os a usar a tecnologia em projetos próprios, como ferramenta para a discussão, pesquisa, comunicação e desenvolvimento de ações locais. E ao se descobrirem capazes de pensar, debater, investigar e agir sobre suas realidades, esses educandos passaram a exercer o verdadeiro sentido da palavra cidadania e a atuar como agentes transformadores da sociedade em que vivem.

Assim, além de contribuir para ampliação de oportunidades de trabalho e de geração de renda, o domínio da informática vem possibilitando o acesso a novas fontes de informação e a espaços de sociabilidade, representando um importante capital social.

O CDI oferece gratuitamente às comunidades capacitação de educadores, auxílio no desenvolvimento de metodologias, currículos específicos para diferentes grupos sociais, cessão de computadores, impressoras, software e apostilas para auxiliar o trabalho dos educadores. Além do acompanhamento técnico e pedagógico permanente para o desenvolvimento do núcleo em que está inserido, o CDI também presta assessoria administrativa.

As EICs devem ser financeiramente auto-sustentáveis (mantidas por mensalidades) ou financiadas (mantidas por instituições parceiras), e devem ser gerenciadas pela própria comunidade que a implementou. As auto-sustentadas estipulam uma mensalidade simbólica, e os alunos que não a podem pagar estudam normalmente, mas ajudam de outra forma, contribuindo com as tarefas de funcionamento da escola.

O CDI está representado em comitês regionais em 35 cidades de 20 Estados brasileiros. Internacionalmente, já existem CDIs implantados no Japão, Colômbia, Uruguai, México, Chile, África do Sul, Angola, Honduras, Guatemala e Argentina.

Hoje a rede CDI inclui 863 EICs, contando com 1.726 educadores, mais de 635 mil educandos formados, mais de 4,3 mil computadores instalados e 1.036 voluntários.

Das respostas ao questionário encaminhado ao CDI, extrai-se a conclusão de que disseminar projetos sociais não é apenas instrumentalizar um grupo de pessoas. “Quando se fala em disseminação de projeto social, fala-se principalmente de conceitos, de comportamentos, da necessidade de uma postura crítica e empreendedora, que implica uma nova maneira de encarar a realidade e as relações humanas”, comenta Rodrigo Baggio, fundador e presidente do CDI.

No CDI, acredita-se que os projetos sociais são a matéria-prima do terceiro setor, e que sua disseminação é importante para criar um vínculo entre o trabalho realizado pelo setor e a sociedade. Quanto mais a sociedade compreender a natureza e o propósito das iniciativas do terceiro setor, mais os projetos contarão com maior participação e cumplicidade no seu desenvolvimento.

Para Baggio, as franquias sociais são iniciativas que não criam vínculos comerciais com os franqueados e nem visam o lucro financeiro, ainda que a meta central seja sempre a de tornar a franquia bem-sucedida. Ele entende também que a franquia social funciona como um terreno fértil para vincular vários setores da sociedade, fazer as mais diversas associações: entre o setor privado e o governamental, entre instituições, entre profissionais das mais diversas áreas etc. Também representa uma oportunidade de inserir as empresas, incluindo os pequenos negócios, no campo da responsabilidade social.

Quanto à diferença entre franquia social e comercial, Baggio esclarece que a social não está tão centrada no aspecto da remuneração, mas na natureza da atividade franqueada e da metodologia. ONGs, por exemplo, podem manter comércio para suportar suas ações de caráter público, mas são as formas de aquisição e privatização desse lucro e os próprios resultados do seu trabalho (explicitando propostas e objetivos de curto a longo prazo) que vão configurar o seu perfil de atividade. Para o respondente, está claro que já existem muitos indicativos interessantes em relação à estratégia de disseminar projetos sociais de sucesso via franquia social.

Ele acredita ainda que não há como negar que as franquias sociais podem agir como veículos de replicação positiva das experiências, mas ressalta a necessidade de certas práticas. Entre elas, a de monitorar os projetos que vão se multiplicando, quanto aos seus procedimentos, ao uso da metodologia-padrão e até mesmo quanto ao tom dos discursos. Por último, complementa que a franquia social não lida essencialmente com bens supérfluos, materiais, mas bens relacionados a valores, idéias, aprendizagem cotidiana e a construção do conhecimento.

Sinalizou como vantagens da implementação de franquias sociais:

- Aumento da visibilidade do projeto;
- Diminuição de riscos de investimento para empresas que queiram aliar sua marca a um projeto social.

Segundo Baggio, a vantagem número um é agregar valor à sociedade, que direta ou indiretamente acaba se beneficiando quando cresce a quantidade de boas iniciativas na área social. Contudo, em se tratando de franquia social, quantidade não pode ser confundida com qualidade.

Quanto às desvantagens assinaladas, destacam-se:

- Engessamento dos processos;
- Dificuldade de adaptar projetos similares em áreas diferentes;
- Dependência das unidades em relação à entidade franqueadora.

Quando questionado sobre outras possíveis desvantagens, o respondente relata que constituir uma rede de franquias não significa, necessariamente, limitar a ação do franqueado. A democracia dos processos deve conviver com a necessária unidade de um projeto social, sem que uma se imponha sobre a outra. Esse, aliás, é um dos grandes desafios a serem enfrentados, até porque o franqueado precisa encontrar uma linguagem e uma forma de traduzir o projeto dentro da sua realidade, sem adulterá-lo, e precisa aprender também a caminhar com as próprias pernas e recursos. Há inúmeras questões que ainda precisam ser sinalizadas e pensadas, já que a cultura do País não amadureceu o suficiente no campo das franquias sociais.

3.3.3. Fundação Projeto Pescar

A Fundação Projeto Pescar é hoje uma organização não-governamental sem fins lucrativos mantida por empresas e apoiada por instituições privadas e públicas, nacionais e internacionais. Sua principal atividade é sensibilizar e envolver organizações empresariais no resgate da cidadania e na preparação de adolescentes de baixa renda por meio do exercício de uma profissão, de modo a promover inclusão social.

O Projeto Pescar, que deu origem à fundação, foi idealizado em 1976 pelo empresário gaúcho Geraldo Tollens Linck, fundador e então presidente da Linck S.A., revenda de máquinas e equipamentos rodoviários. Ao longo dos anos, a proposta de Geraldo Linck foi testada e aprovada. Dela nasceu o projeto pioneiro de franquias social, institucionalizado em 1988, dirigido a empresários que não podem perder tempo e desejam investir, de forma responsável, em uma ação de cunho social que tenha forte impacto na comunidade. Com o apoio de muitas empresas, o Projeto Pescar logo evoluiu para uma rede de franquias, cujo fortalecimento e expansão são hoje atribuições da Fundação Projeto Pescar, criada em 1995.

Graças à fundação, a experiência do Projeto Pescar, em seus 28 anos dedicados à educação, é hoje compartilhada com empresas franqueadas que mantêm suas próprias unidades e encaminham os jovens formados ao mercado de trabalho.

Mais de oito mil estudantes já passaram pelas franquias da Rede Pescar, que hoje conta com 66 unidades no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Brasília.

A expansão nacional da rede e a ampliação da oferta de vagas são metas permanentes da Fundação Projeto Pescar.

Com sede em Porto Alegre, a fundação foi declarada de Utilidade Pública pela Secretaria do Trabalho, Cidadania e Assistência Social do Estado do Rio Grande do Sul (Registro nº 311538) e de Utilidade Pública Federal (Portaria nº 1522 de 08/11/02, publicado no D.O.U. de 11/11/02).

As empresas franqueadas pela Fundação Projeto Pescar abrem espaço para a formação pessoal e profissional de adolescentes de baixa renda em suas próprias dependências, encaminhando-os, depois, ao mercado de trabalho. Além de promover a aprendizagem básica para o exercício de uma profissão nas mais diversas áreas da indústria, do comércio e de prestação de serviços, o projeto estimula seus jovens a adotar novos hábitos e atitudes de convivência e cidadania.

O princípio básico é simples e de fácil operacionalização: cada um pode ensinar aquilo que sabe fazer bem.

Rezende, coordenador do Projeto Pescar, compreende que a disseminação de projetos sociais faz parte do movimento de profissionalização da ação social no Brasil.

Entende que esse movimento tem conseqüências tanto no terceiro quanto no segundo setor. As ONGs estão buscando a sistematização das suas ações, aprimorando sua captação de recursos por meio da elaboração de planejamento estratégico e a incorporação de indicadores e metas no cotidiano institucional. Já no setor empresarial, entende ser visível a busca da prática do conceito de investimento social privado.

Rezende ainda acredita que esse processo será o diferencial para a própria legitimação do terceiro setor como um elemento transformador da sociedade.

O respondente ainda declara que o Projeto Pescar passou a multiplicar sua ação de maneira profissionalizada e sistematizada em razão de ter sua origem no setor empresarial, sendo a metodologia escolhida para essa expansão inspirada no modelo de franquia comercial.

O grande ganho dessa ferramenta, segundo Rezende, é o processo de profissionalização que a caracteriza. Esse aspecto favorece a multiplicação da ação com a garantia de se manter a identidade, o repasse de conhecimento e da tecnologia acumulados e ainda promover o acompanhamento das atividades.

Com relação às vantagens da utilização de franquias sociais, citou:

- Otimização de recursos;
- Aumento da visibilidade do projeto;
- Facilitação para captação de recursos;
- Padronização das ações e reedição de estratégias e processos já testados e aprovados;
- Diminuição de riscos de investimento para empresas que queiram aliar sua marca a um projeto social.

Rezende acredita que as desvantagens da utilização de franquia são representadas pelos seguintes motivos:

- Engessamento dos processos;
- Dificuldade de adaptar projetos similares em áreas diferentes;
- Grande resistência sobretudo de entidades do terceiro setor que vêem o *franchising* como uma ferramenta puramente comercial.

4. Discussão dos Resultados

A multiplicação de ações e a expansão de iniciativas sócio-comunitário-empresariais foram alguns dos entendimentos apresentados pelos respondentes sobre disseminação de projetos sociais. A expansão de iniciativas sociais apontadas nos estudos de casos foi compatível com a conceituação de franquia social verificada na pesquisa bibliográfica.

Nos estudos de casos, uma das unanimidades obtidas com os respondentes foi a concordância sobre a franquia social ser uma forma de disseminação de projetos no terceiro setor. A importância dessa disseminação foi colocada como imprescindível diante da grande demanda social aliada ao fato da incapacidade do Estado em suprir sozinho essa problemática.

Percebeu-se, assim, que os respondentes acreditam que o trabalho em escala também deve ser compartilhado pelo terceiro setor. Houve também consonância sobre a necessidade de o terceiro setor pensar no trabalho em escala para buscar maior impacto social, minimizando a demanda social.

A formação de um vínculo entre o trabalho realizado pelo terceiro setor e a sociedade também foi destacada por um dos respondentes como fator de importância da disseminação de projetos. Já outro respondente acredita que a disseminação de projetos possibilita a legitimação do terceiro setor como um elemento transformador da realidade.

Além de atender a necessidade da disseminação devido à grande demanda social, a franquia social apareceu nos estudos de casos como uma oportunidade de inserir empresas no campo da responsabilidade social. Essa visão foi justificada em todos os casos pela razão da diminuição dos riscos de investimento para as empresas que queiram aliar sua marca a um projeto social.

No aspecto concernente a conceituação de franquia social, podem ser destacadas duas idéias principais:

1. "Franquia social é um sistema de gestão de uma entidade social, uma metodologia de multiplicação, uma estratégia de gestão de um conceito, um repasse de tecnologia" (Vecchi).
2. "A franquia social, assim como a franquia empresarial, também trabalha em rede e tem como objetivo multiplicar o conhecimento de metodologias, técnicas e experiências, cujo único resultado é o benefício social" (Frei David, Educafro).

Esses resultados concordam com dados obtidos na pesquisa bibliográfica efetuada em que a conceituação de franquia social engloba 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).

Esses entendimentos não se contrapõem. Pelo contrário, eles se complementam na medida em que abordam diferentes aspectos técnicos e operacionais, de procedimentos e de resultados. Nesse mister, faz-se importante destacar algumas expressões utilizadas como "ferramenta de gestão", "repasse de tecnologia", "trabalho em rede", "ampliação de resultados", "geração de sustentabilidade". Todos esses fatores, sem ordem de importância, são fundamentais na conceituação da franquia social.

Por outro lado, há um ponto importante de convergência entre os conceitos de franquias sociais destacados anteriormente: trata-se de uma metodologia de multiplicação de conhecimento que possibilita a otimização do impacto social.

Esse fato também foi corroborado na pesquisa bibliográfica efetuada, em que se verificou que o sistema de franquia é caracterizado como forma de distribuição de conhecimentos e, conseqüentemente, de multiplicação de iniciativas bem-sucedidas (sejam elas comerciais ou sociais).

Nos estudos de casos apresentados, destacam-se ainda dois aspectos importantes relacionados à conceituação de franquias sociais.

No Educafro, entende-se que franquia social visa a partilha do capital social, valorizando o trabalho em rede e a socialização dos resultados obtidos; esse entendimento faz com que o conceito de franquia, que aparentemente é comercial, passe a ter conotação social.

Por outro lado, o CDI coloca que, para disseminar projetos, não basta instrumentalizar para depois operacionalizar, porque a disseminação passa por construções de conceitos, de comportamentos, de análise crítica, de empreendedorismo, de estudo da realidade e das relações humanas. Assim, a criação de uma franquia social deve ir além da elaboração de normas e procedimentos. Esse posicionamento remete à importância de o conceito a ser replicado estar bem definido, além da relevância do envolvimento dos agentes com esse conceito.

O Educafro reforça a questão sobre a franquia social se apropriar da eficiência técnico-operacional (burocratização, racionalidade, otimização dos resultados, eficiência) da franquia comercial, organizando-se para a prática solidária e desenvolvendo o trabalho em rede e o apoio mútuo, objetivando o sucesso do sistema de franquia para os franqueadores/entidades franqueadoras e franqueados/entidades franqueadas.

Pelos dados levantados na literatura, verificou-se que a franquia comercial, por ser um modelo de gestão difundido após a 2ª Guerra Mundial, já possui várias gerações e também características bem definidas, especialmente no que tange ao âmbito do contrato, à forma de gestão empresarial e à natureza do franqueamento.

Por sua vez, a franquia social, por ser um modelo de gestão adotado recentemente pelo terceiro setor, sem histórico suficiente, ainda não possui características marcantes bem definidas e estruturadas.

Apesar da ausência dessas características, a análise dos questionários apontou para uma forte aproximação da franquia social com a franquia de negócios, manifestada pela verificação da existência de um sistema formatado para estruturação da rede, de uma marca consolidada, de know-how por parte do franqueador, de flexibilidade para adaptações a especificidades locais, de métodos de colaboração e de relações contratuais na relação franqueador-franqueado.

A necessidade da existência de um mínimo de regras, compiladas em um manual de procedimentos, para estruturar, organizar e monitorar franquias, também foi outra característica comum detectada nas franquias comerciais e sociais. O monitoramento diz respeito não só aos procedimentos e ao uso da metodologia, mas também à utilização da imagem.

Verificou-se que o diferencial entre os dois tipos de franquia é o resultado final esperado. Enquanto que na franquia comercial deve existir uma contrapartida financeira, isto é, deve haver repasse financeiro para o franqueador e otimização do lucro do franqueado; na franquia social, existe a preocupação com a socialização dos resultados e com a partilha do capital social.

Com referência às possíveis vantagens da franquia social, pôde-se diagnosticar que algumas de suas vantagens são similares às do franqueador comercial como rapidez de expansão, desenvolvimento de uma rede e maior cobertura geográfica.

Na ótica do franqueado, observou-se também similaridade em algumas vantagens entre os casos estudados e a revisão bibliográfica, para algumas vantagens citadas como aquisição de know-how, maior chance de sucesso, plano de negócio e participação de uma corporação.

Ficou também evidenciado que, por uma questão de conceituação, as vantagens da franquia comercial enumeradas no estudo bibliográfico relativas a ganhos financeiros (rentabilidade, participação de mercado, retorno de investimento) não poderão ser consideradas para as franquias sociais.

Com os resultados obtidos, pôde-se construir o quadro, abaixo, das vantagens mencionadas pelos respondentes, decorrentes da implementação de uma franquia social.

VANTAGENS	EDUCAFRO	CDI	PESCAR
Otimização de recursos	X		X
Aumento da visibilidade do projeto	X	X	X
Facilitação para captação de recursos	X		X
Padronização das ações e reedição de estratégias e processos já testados e aprovados			X
Diminuição de riscos de investimento para empresas que queiram aliar sua marca a um projeto social	X	X	X

Verificou-se então que o trabalho em rede via franquias sociais possibilita o aumento da visibilidade do projeto. Essa visibilidade, aliada à diminuição de riscos de investimento para as empresas, constitui-se em reais vantagens na implementação de franquias, já que é evidente o crescimento da preocupação do segundo setor (mercado) com a responsabilidade social.

Outra inferência que se abstrai dos resultados obtidos é aquela referente à padronização de ações. Essa característica, tida como vantagem na utilização do sistema de franquias por um respondente, é encarada pelos demais respondentes como parte da própria conceituação do modelo.

Com referência às possíveis desvantagens da implementação do sistema de franquias sociais, deve ser salientado que essas foram obtidas pelas respostas obtidas exclusivamente na entrevista exploratória, e não na literatura pesquisada.

As possíveis desvantagens mencionadas pelos gestores das organizações respondentes estão relacionadas no quadro a seguir.

DESVANTAGENS	EDUCAFRO	CDI	PESCAR
Engessamento dos processos		X	X
Dificuldade de adaptar projetos similares em áreas diferentes	X	X	X
Dependência das unidades em relação à entidade franqueadora	X	X	
Resistência sobretudo de entidades do terceiro setor que vêem o <i>franchising</i> como uma ferramenta puramente comercial	X		X

Observou-se que a dificuldade de relacionamento franqueado-franqueador não foi apontada, por nenhum dos respondentes, como uma desvantagem da implementação de franquias sociais, ocorrendo consonância sobre não existir essa dificuldade quando da implementação de projetos via franquia.

Por sua vez, dois dos respondentes sinalizaram que a utilização do modelo de franquia pode acarretar engessamento do processo de disseminação de franquias sociais. Nesse tópico, observou-se a existência de uma contraposição, ou seja, existiu divergência entre os respondentes sobre a padronização de ações constituir-se em vantagem ou desvantagem na implementação de projetos de franquia social. Acrescenta-se que Frei David, do Educafro, alertou que a padronização pode levar à perda da identidade dos grupos envolvidos se não for levada em conta as características peculiares do lugar e da gente envolvida.

Outra consonância foi obtida quanto à dificuldade de adaptação de projetos similares em áreas diferentes. Nesse sentido os respondentes foram unânimes em considerar essa dificuldade de adaptação como uma real desvantagem do sistema de franquia. A adaptação de projetos similares em áreas diferentes é dificultada pela padronização intrínseca ao conceito de franquia social. A impossibilidade de adaptação, por sua vez, traz à tona uma importante problemática na disseminação de projetos via franquia: a limitação da criatividade dos agentes envolvidos. O terceiro setor é reconhecido por sua criatividade, já que está acostumado a trabalhar com poucos recursos; assim, ter sua criatividade limitada pode ser considerado uma desvantagem na implementação do modelo de franquias para disseminar projetos sociais.

Somente o Projeto Pescar não considerou uma desvantagem a dependência das unidades em relação à unidade franqueadora. Já o CDI acredita que a constituição de uma rede não pode limitar a ação do franqueado, concluindo que a democracia dos processos deve conviver com a necessária unidade de um projeto social, sem que uma se imponha sobre a outra.

Dois dos respondentes consideraram que o terceiro setor é resistente à utilização da franquia na área social em razão da sua conotação comercial, justificando essa resistência pela implicação da idéia de lucratividade. O respondente que discordou da existência dessa desvantagem destacou que o terceiro setor não proíbe o lucro, desde que revertido para o cumprimento das finalidades da organização.

5. Conclusões

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que o conceito de franquia social é novo e ainda polêmico. Pode-se, no entanto, concluir também que se trata de uma metodologia de multiplicação de conhecimentos que viabiliza a otimização do impacto social. O que difere a franquia social da comercial é a socialização dos resultados, levando-se em consideração as peculiaridades de cada lugar e as pessoas envolvidas. Assim como a franquia empresarial, a social também trabalha em rede e busca multiplicar o conhecimento de metodologias, técnicas e experiências já vivenciadas, atuando como mais uma ferramenta de gestão de projetos que têm como objetivo básico o benefício social.

Com relação às vantagens e desvantagens da implementação de projetos sociais por meio do sistema de franquias, pode-se dizer que dependem basicamente do objetivo do projeto e dos resultados que se quer atingir. Porém, o aumento da visibilidade do projeto e a diminuição de riscos de investimento para as empresas constituíram-se nas principais vantagens da adoção do novo sistema de franquia. Por sua vez, a dificuldade de adaptação de projetos similares em áreas distintas foi citada como a principal preocupação para implementação de novos projetos e possível desvantagem do sistema.

Ficou evidenciado que, para a determinação da viabilidade da disseminação de um projeto social no terceiro setor por meio do sistema de franquia social, faz-se necessário observar se ele atende às características discriminadas a seguir:

- enquadramento nos aspectos que possibilitam a disseminação de projetos sociais como baixa identidade do problema, baixa identidade de recursos, estrutura metodológica modular, boa sistematização, matérias e instrumentos de trabalho de qualidade e boa relação custo-benefício;
- equilíbrio entre os resultados esperados da implementação dessa forma de gestão e a análise das vantagens e desvantagens específicas.

Certamente, a disseminação de projetos no terceiro setor via franquias sociais pode ser uma alternativa para solucionar o problema de escala desses projetos em um país carente de soluções sociais como o Brasil. Ainda é cedo para uma avaliação das organizações estruturadas até hoje nesse modelo de gestão; faz-se necessário um acompanhamento das mesmas nos próximos períodos para uma melhor avaliação de seus resultados.

6. Referências Bibliográficas

BAGGIO, Rodrigo. *Franchising*, caminho promissor para ONGs. Valor Econômico, 10 jun. 2003. Disponível em: <http://www.cherto.com.br/artigos/baggio.asp>. Acesso em 08 abr. 2004.

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: <http://fundabrinq.org.br/index.php?pg=biblioteca>. Acesso em 23 jun. 2004.

CROCE, Alberto. Disseminação e reedição de projetos sociais: alguns elementos para pensar sua réplica. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO e DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS. 1., 2002. São Paulo. FUNDAÇÃO ABRINQ, 2002, p. 84-89. Disponível em: <http://fundabrinq.org.br/index.php?pg=biblioteca>. Acesso em 23 jun. 2004.

DAHAB, Sônia. Entendendo *Franchising*: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. 2 ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996. 135 p.

FUNDAÇÃO IOCHPE. Franquia social. Disponível em: <http://www.fiochpe.org.br/formare3.html>. Acesso em 08 jun. 2004.

MARTINS, Paulo Haus. Franquias Sociais. Disponível em: http://www.riits.org.br/legislação_teste/lq_testes/lq_tmes_fevereiro2004.cfm. Acesso em 13 maio 2004.

ONGs aderem ao *franchising* social. Folha Online, 24 nov. 2002. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u59564.shtml>. Acesso em 04 jun. 2004.

PLÁ, Daniel. Tudo sobre *Franchising*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2001. 160 p.

* Alexandre Orsolini Duarte, Fernanda Mano Moreira da Silva, Severino Clasen e Vanessa Cristina Sattolo Rolim Storolli são alunos da primeira turma do curso de Especialização em Administração para Organizações do Terceiro Setor do GVpec.