

49

**Programa de Iniciação Científica  
NPP - FGV/EASP**

**Relatório Final de Pesquisa**

**Franquia Social: Um Método de Expansão Estruturada no  
Terceiro Setor**

**Agosto/2004**

*De acordo.  
Maria Cecília Coutinho de Arruda*

**Aluna: Rebeca Okada Andreosi**

**Orientadora: Professora Maria Cecília Coutinho de Arruda**

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS DO PROJETO .....</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>JUSTIFICATIVA DO PROJETO .....</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA DO PROJETO .....</b>	<b>8</b>
<b>5.</b>	<b>AS TRÊS DIMENSÕES DO TERCEIRO SETOR .....</b>	<b>9</b>
5.1	Dimensão do Pensamento .....	9
5.2	Dimensão da Ação .....	10
5.3	Dimensão da Ideologia .....	10
<b>6.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
6.1	Terceiro Setor .....	13
6.2	Terceiro Setor – Futuro .....	14
6.3	Sociedade Civil .....	15
6.4	Responsabilidade Social Corporativa .....	15
6.5	Causas Sociais .....	16
6.6	Organizações Não Governamentais – ONG .....	17
6.7	Profissionalização .....	18
6.8	Desenvolvimento Social Sustentável .....	18
<b>7.</b>	<b>DADOS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL .....</b>	<b>20</b>
7.1	Universo Pesquisado .....	20
7.2	Programas Sociais .....	20
7.3	Voluntariado .....	21
7.4	Visão Estratégica .....	22
7.5	Parceria – Empresa e ONG .....	23
7.6	Responsabilidade Social – Regiões do País .....	24
7.7	Principais Dificuldades .....	25
<b>8.</b>	<b>COMPARAÇÃO ENTRE FRANQUIA SOCIEAL E FRANQUIA COMERCIAL .....</b>	<b>26</b>
8.1	Franquia Comercial .....	26
8.1.1	Objetivo .....	26
8.1.2	Franqueador .....	26
8.1.3	Franqueados .....	26

8.2	Franquia Social .....	27
8.2.1	Objetivo .....	27
8.2.2	Franqueador .....	27
8.2.3	Franqueados .....	28
<b>9.</b>	<b>IMPACTOS DA FRANQUIA SOCIAL NO TERCEIRO SETOR .....</b>	<b>31</b>
9.1	Profissionalização .....	32
9.2	Expansão .....	33
9.3	Padronização e Reprodutibilidade .....	34
9.4	Identidade .....	34
9.5	Visibilidade .....	35
<b>10.</b>	<b>DIFICULDADES DO PROCESSO DE FRANQUIA SOCIAL .....</b>	<b>37</b>
10.1	Engessamento do Terceiro Setor .....	37
10.2	Conceito de Franquia e sua relação com o Lucro .....	38
10.3	Taxa/Mensalidade de Franquia Social .....	38
10.4	Autonomia do Franqueado .....	39
<b>11.</b>	<b>ESTUDO DE CASO: O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE UMA FRANQUIA SOCIAL .....</b>	<b>41</b>
11.1	Introdução .....	41
11.2	O Caso da ONG Banco de Alimentos .....	42
11.2.1	Observações Iniciais .....	42
11.2.2	A Idéia da Franquia Social .....	45
11.3	Analisando o Caso da ONG Banco de Alimentos .....	47
<b>12.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>48</b>

# FRANQUIA NO TERCEIRO SETOR:

## A PROFISSIONALIZAÇÃO NA EXPANSÃO DE CAUSAS SOCIAIS

### 1. Introdução

Atualmente, a população brasileira presencia uma gestão pública deficitária, em que o Estado já não consegue suprir necessidades básicas demandadas por seus contribuintes. Tornou-se cada vez mais evidente a ascensão de outras formas de atuação para conseguir atingir propósitos de interesses públicos, que eram somente de responsabilidade estatal.

Apesar de ainda haver pontos de vista diferenciados quanto à validade e a competência do Terceiro Setor, é importante que se discuta as consequências que este método de atuação social trouxe à tona. É mais importante ainda discutir qual o rumo das Organizações Não Governamentais e o que será necessário para sua expansão e para o seu progresso.

O Terceiro Setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social<sup>1</sup>. Assim, este relatório deve auxiliar no processo de construção de metodologias sensatas e efetivas, que maximize o potencial das modificações das estruturas das organizações sociais de trabalho, futuras e vigentes do Terceiro Setor.

Uma das problemáticas relevantes corresponde à necessidade e obtenção de recursos financeiros e pessoais para a execução de trabalhos. Essa demanda advém de uma outra: a carência de uma gestão eficiente e comprometida com os objetivos das instituições sociais, que em tese diferem-se consideravelmente de uma organização empresarial.<sup>2</sup>

Considerando a ampla discussão que existe em torno do Terceiro Setor e qual o futuro desse tipo de atuação, a franquia social é um tema coeso, já que aborda exatamente uma forma de expansão de organizações sem fins lucrativos e conseqüentemente de serviços sociais. Pode-se encarar o processo de franquia social como uma sistematização das ações no Terceiro Setor,

---

<sup>1</sup> Cardoso, Ruth. Fortalecimento da Sociedade Civil. In Ioschpe, Evelyn Berg (Org.) 3º Setor: *Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. Página 8.

<sup>2</sup> Camargo, Mariângela Franco. *Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de Captação de Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Editora Futura, 2001. Página 11.



cuja expansão nacional reflete a necessidade de aperfeiçoar seus processos a partir da troca de experiências e da aplicação de técnicas científicas de administração.

Assim, o relatório tem como base alguns pontos de reflexão quanto ao fenômeno da Franquia inserida no Terceiro Setor. Estes são:

- O impacto da Franquia Social no Terceiro Setor.
- As tendências do Terceiro Setor e da Franquia Social.
- Os problemas futuros a serem enfrentados pelo Franqueados e Franqueadores Sociais.

É importante lembrar que o tema da pesquisa foi alterado depois da avaliação do Relatório Parcial, a proposta inicial era analisar os 9 Princípios do Global Compact, criados pela ONU, com o objetivo de descobrir em qual estágio estão as organizações multinacionais em relação à Responsabilidade Social. Entretanto, chegou-se a conclusão que o projeto teria mais conteúdo e consistência se o tema fosse reestruturado, assim, o objeto Franquia Social foi escolhido pela facilidade da coleta de informações, já que existia um contato direto com a ONG Banco de Alimento, organização sobre a qual foi estruturado o estudo de caso. Este assunto foi considerado de extrema importância para o fortalecimento do Terceiro Setor e uma peça essencial para a interação entre os agentes: Estado, empresas e organizações sociais.

## **2. Objetivos do Projeto**

Objetivo Central: Apresentar a Franquia Social como forma de atuação bem sucedida no Terceiro Setor, então estimular esta prática para cooperar com o desenvolvimento social.

Objetivos do Projeto e Pontos Discutidos:

- Esclarecer o significado de Franquia Social.
- Explicitar os procedimentos envolvidos com o processo de Franquia Social.
- Apontar os pontos positivos e negativos desse tipo de investimento social
- Cooperar no processo de expansão de informações relacionadas ao Terceiro Setor e à Responsabilidade Social.
- Estimular o envolvimento dos agentes sociais quanto a Responsabilidade Social e a Franquia Social

### **3. Justificativa do Projeto**

Atualmente, é notado notar o crescimento da dívida social influenciada principalmente pela má administração estatal, entretanto, o envolvimento por parte dos cidadãos está sendo cada vez mais presente em causas sociais.

Os fatos de que as organizações sociais ainda estão em um estágio inicial de estruturação, ou seja, não existe muita informação a respeito de metodologias, e de que o benefício social (bem intangível) seja o principal objetivo a ser alcançado dificultam uma expansão profissional do Terceiro Setor.

É importante, portanto, aperfeiçoar todas as técnicas de atuação no Terceiro Setor e assim melhorar as formas que a sociedade tem de expandir os resultados obtidos. Este projeto tem como objetivo comprovar que é possível utilizar metodologias empresariais em organizações sem fins lucrativos com o intuito de se obter ganhos sociais.

O projeto deve esclarecer quais são as conseqüências de se aplicar a Franquia Social para poder influenciar, de maneira expressiva, as estruturas do Terceiro Setor.

#### 4. Metodologia de Pesquisa

Primeiramente, foi analisado se o tema Franquia Social era realmente relevante e para isso materiais foram analisados, livros, revistas e pesquisas, sobre Responsabilidade Social, Terceiro Setor e a própria metodologia de franquia. Parece que ainda existe pouco material disponível sobre o assunto, mesmo no acervo da FGV-EAESP não foram encontrados materiais inteiramente focados em Franquia Social, assim algumas informações valiosas foram encontradas na *Internet*.

Pela *Internet* foi possível entrar em contato com organizações que atuam no Terceiro Setor e já tiveram alguma experiência em Franquia Social. Entrevistas com pessoas ligadas a franquia, como a Sra. Cacilda Rizzo da Rizzo Franchise, que colocou seus pontos de vista sobre esse novo fenômeno e sobre o conceito geral de franquia.

A ONG Banco de Alimentos foi observada e a partir de um estágio na organização foi possível obter informações para estruturar um estudo de caso sobre os procedimentos iniciais para criar uma Organização Franqueadora e quais são os desafios e as oportunidades envolvidas.

## 5. As Três Dimensões do Terceiro Setor

O fato do Terceiro Setor ainda não possuir sua identidade totalmente constituída, ou seja, por não ter determinado um ambiente de trabalho empedrado, pode-se aferir que existe certa mobilidade entre seus componentes. Os mecanismos de trabalho das organizações inseridas no Terceiro Setor ainda estão sendo descobertos.

O momento propicia a importância de discussões a respeito do Terceiro Setor e seu futuro. Assim, para desenvolver um futuro sustentável, primeiramente é necessário definir e delimitar o espaço em que atuam as organizações do Terceiro Setor. Uma maneira de esquematizar o Terceiro Setor é dividi-lo em Três Dimensões: Pensamento, Ação e Ideologia<sup>3</sup>.

### 5.1 Dimensão do Pensamento

Nesta dimensão, pode-se observar o primeiro contato do indivíduo em relação ao seu posicionamento como peça atuante na sociedade.

O ser humano pode ser mobilizado pelos mais diversos fatores, dizia –se que “as fontes de inspiração podem ser espirituais, religiosas morais ou políticas” e que “a tendência comum, entretanto, será encontrada no reino dos valores”. Antigamente, a solidariedade e a empatia eram apontadas como razão da iniciativa do indivíduo ser inserido no Terceiro Setor.

Atualmente, afirmar que a solidariedade é o motor que faz funcionar o Terceiro Setor se tornou inconsistente e desatualizado. Algumas mudanças na estrutura do Terceiro Setor são cada vez mais visíveis; o aumento do número de Organizações Não Governamentais e a conscientização da sociedade quanto a este Setor, gera novas considerações que motivam o indivíduo a se inserir neste espaço.

O Terceiro Setor agregará o “reino dos valores” a ascensão da profissionalização, gerando modificações estruturais que definirão o futuro das Organizações Não Governamentais.

---

<sup>3</sup> Salomon, Lester. Estratégia para o Fortalecimento do Terceiro Setor. In Ioschpe, Evelyn Berg (Org.) 3º Setor: *Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. Página 91.

## 5.2 Dimensão da Ação

A diversidade do Terceiro Setor gera certa dificuldade para caracterizar as organizações atuantes, torna-se difícil criar conceitos mútuos que unifiquem o setor. O resultado é um Terceiro Setor deficitário como realidade, ainda que chame cada vez mais atenção como idéia.

Apesar das organizações atuarem das mais diversas formas, pode-se estabelecer padrões das causas sociais desenvolvidas. Assim, a Dimensão da Ação se divide em dois segmentos, um associado ao Assistencialismo e o outro ao Desenvolvimento.

Segmento de Assistencialismo: na maioria das vezes, está diretamente ligado a instituições que desenvolvem trabalhos com o intuito de práticas de caridade. Não possuem metodologias de trabalho organizadas e que atendem um certo padrão, já que as necessidades básicas e mais evidentes da comunidade são atendidas.

Segmento de Desenvolvimento: ao contrário do segmento de assistencialismo, este segmento se concentra em realizar trabalho que possa gerar desenvolvimento e sustentabilidade. Não se dá somente o peixe mas se ensina a pescar. Normalmente, organizações focadas no desenvolvimento social realizam trabalhos mais estruturados, já que tratam de problemas mais abrangentes e complexos.

Apesar de diferenças entre as organizações integrantes do Terceiro Setor, pode-se observar conseqüências geradas pela junção destas.

## 5.3 Dimensão da Ideologia

Antigamente e ainda nos dias atuais, o Terceiro Setor funciona sob certas mitificações que se desenvolveram por meio de falta de informação ou até mesmo preconceitos. Alguns Mitos foram criados, talvez como maneira de tentar explicar novos conceitos de trabalho, que têm iniciativa privada e são voltados para o público. Entre estes mitos estão<sup>4</sup>:

- Mito da Insignificância ou Incompetência

<sup>4</sup> Salomon, Lester. Estratégia para o Fortalecimento do Terceiro Setor. In Ioschpe, Evelyn Berg (Org.) 3º Setor: *Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. Páginas 98 a 101.

Este mito contesta a capacidade das Organizações Não Governamentais de serem efetivas como transformadoras do âmbito social e econômico. Acaba-se promovendo uma desilusão quanto a credibilidade dos trabalhos, além de fazer com que pessoas que atuam nesse Setor se sintam invalidadas.

- Mito do Voluntarismo

Este mito promove a noção de que o Terceiro Setor somente se apóia sobre ações de voluntariado, ou seja, trabalhos não remunerados, e sobre caridade privada.

- Mito da Virtude Pura

Este mito criou a noção de que todas as organizações do Terceiro Setor possuem propósitos exclusivamente responsáveis pelas camadas necessitadas que deveriam ter sido atendidas pelo Estado. Cria-se a partir deste mito, uma noção errônea de que as Organizações Não Governamentais serão responsáveis por todos os serviços públicos oferecidos.

Apesar de existirem mitos em torno do Terceiro Setor, alguns pontos destes mitos possuem certa veracidade, como de que existem ainda problemas de eficiência e de crescimento das ONGs, de que o trabalho voluntário é muito importante para a independência do Setor e de que a democracia é uma das bases de sustentação das ONGs.

Como já foi mencionado, o Terceiro Setor ainda está em fase de construção quanto aos métodos de atuação das Organizações Não Governamentais. Entretanto, a divulgação do Terceiro Setor por meio dos veículos de comunicação ajuda na destruição de mitos, e acabam por conscientizar a sociedade quanto à importância deste setor.

Estudo realizado pelo CEATS - Centro de Estudos em Administração de Empresas do Terceiro Setor (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Fundação Instituto de Administração Universidade de São Paulo); mapeamento e análise de casos de parcerias entre



empresas e entidades do Terceiro Setor que podem, por meio dos dados obtidos, listar alguns dos motivos para a criação de mitos em torno do Terceiro Setor: <sup>5</sup>

- A falta de conhecimento sistematizado, teórico e prático, sobre o funcionamento de parcerias e alianças.
- A baixa quantidade de informações estruturadas e confiáveis sobre o Terceiro Setor: o modo de funcionamento, as competências desenvolvidas e os resultados obtidos pelas organizações da sociedade civil.
- O investimento quase nulo para incorporar na formação de gestores e dirigentes a visão do empreendedorismo social, as noções de ética e responsabilidade nos negócios e as práticas gerenciais para viabilizar ações sociais nas empresas.
- As omissões e as falhas da legislação que, apesar dos avanços recentes, ainda se constitui em cipoal burocrático que dificulta o desenvolvimento das organizações da sociedade civil e não estimula o engajamento das organizações de mercado.

---

<sup>5</sup> Fischer, Rosa Maria (Org.) *O Desafio da Colaboração: Práticas de Responsabilidade Social Entre Empresas e Terceiro Setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002. Página 55.

## 6. Referencial Teórico

### 6.1 Terceiro Setor

O Terceiro Setor representa hoje uma nova forma de pensar e agir sobre a realidade social. O que antes era considerado assistência social, filantropia, caridade ou benemerência, hoje assume características profissionais e de resultado que tentam se assemelhar a estruturas empresariais.

O que difere o Terceiro Setor do Primeiro (Público) e do Segundo (Privado) é a busca de resultados que se revertem em bens sociais. O motor do Terceiro Setor é a causa social, ou seja, o bem oferecido por cidadãos, para cidadãos. Não é o Governo que está promovendo a causa social e não é o lucro que move a busca pelos resultados. O que então está impulsionando o Terceiro Setor?

Ser Terceiro Setor é atuar como agente transformador social, que, com sua missão ímpar de prestar um benefício coletivo, constrói uma nova consciência caracterizada pela urgência de reverter indicadores sociais paradoxais à grandeza econômica<sup>6</sup>. A importância de se combater o individualismo social é a de promover a integração da sociedade civil e todas suas dificuldades, tornando-a capaz de encontrar soluções realmente efetivas. Portanto, o Terceiro Setor pode ser uma peça fundamental para capacitar o cidadão diante as desigualdades enfrentadas no cotidiano nacional.

No Brasil, assim como em muitos países em desenvolvimento, as formas de gestão pública não estão suprimindo as necessidades dos cidadãos. Por natureza, não se pode esperar que a empresa privada assuma integralmente este *déficit*. As Organizações Não-Governamentais – ONGs – aparecem em todo o mundo para tentar suprir essa lacuna de forma profissional, eficiente e eficaz. Algumas ONGs já conseguiram alcançar patamares estruturados, assemelhando-se a empresas privadas de grande porte. Outras, talvez a grande maioria, ainda trilham seus caminhos com muita dificuldade e sem perspectivas futuras quanto a disseminação de seus trabalhos. Algumas vezes a falta de resultados é consequência de causas sociais mal definidas, e outras vezes apresentam uma administração falha.

---

<sup>6</sup> Camargo, Mariângela Franco. *Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de Captação de Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Editora Futura, 2001. Página 15.

Entretanto, a razão de existência do Terceiro Setor reside no fato de este ser um setor da sociedade que possui um dinamismo e um conhecimento ímpares das necessidades específicas de uma comunidade. Esta razão acaba por diminuir alguns processos burocráticos que fazem parte da atuação do sistema público, as Organizações Sociais possuem conhecimentos específicos sobre as necessidades prioritárias da comunidade, e por normalmente fazer parte destas comunidades, as organizações conseguem criar metodologias de trabalho mais eficientes.

## 6.2 Terceiro setor – futuro

Existem no Brasil cerca de 200 mil organizações da Sociedade Civil que possivelmente correspondem a 1 milhão de empregos<sup>7</sup>. Este contingente se revela suficientemente forte, econômica e socialmente, para que se preocupe com seriedade a respeito do futuro. O trabalho dessas organizações não governamentais – doravante chamadas ONGs no presente relatório – não pode ser menosprezado, pelo capital humano, físico e financeiro que ele envolve.

A grande interrogação que surge é: qual o futuro das ONGs? Há dois caminhos. O primeiro está relacionado com a profissionalização dos métodos de trabalhos desenvolvidos nessas instituições. O segundo caminho, o mais preocupante, seria a “banalização” da causa, tornando a ONG um instrumento de “pilarantropia”, ou seja, o mau uso da estrutura voltada para uma causa social.

No Brasil, O Terceiro Setor historicamente sofre uma crise de identidade, transparecendo uma imagem subjetiva e rebuscada de sua verdadeira concepção, visto o descaso acadêmico e mercadológico no seu tato como alternativa de modelo econômico e organizacional. Porém, apesar de contratempos, as Organizações Não Governamentais cresceram no Brasil, tornando-se cada vez mais atuante e complexas no contexto atual<sup>8</sup>.

Um dos principais obstáculos para se obter uma imagem clara e concreta do Terceiro Setor é a heterogeneidade das atuações. Como as iniciativas sociais já perduram por centenas de anos,

<sup>7</sup> Ioschpe, Evelyn Berg (Org.) 3º Setor: *Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. Página IV.

<sup>8</sup> Camargo, Mariângela Franco. *Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de Captação de Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Editora Futura, 2001. Página 23.

concretizadas principalmente por grupos religiosos e comunidades locais, tornou-se difícil diferenciar quais as estruturas que realmente desenvolvem um trabalho assistencial e quais desenvolvem programas sociais. Essa dificuldade em distinguir como as organizações do Terceiro Setor atuam confundem os agentes sociais e às vezes criam uma imagem errônea.

### 6.3 Sociedade Civil

“Existem três dimensões consensuais de caracterização teórica do termo sociedade civil. Em primeiro lugar, falar em *sociedade civil* significa lidar com o conjunto de *setores organizados* da sociedade, no sentido amplo que esse termo pode ter. Além disso, considera-se que tais organizações são *voluntárias*, e *autônomas*, em relação ao Estado e ao mercado”.<sup>9</sup>

A maioria das Organizações Não Governamentais se encaixa neste conceito de Sociedade Civil, já que atuam no Terceiro Setor, são de iniciativa civil de forma voluntária e sem objetivar o lucro. Portanto, para compreender o Terceiro Setor e as maneiras de desenvolvimento deste, é necessário entender e respeitar suas bases de apoio para não haver choques desnecessários.

Como existe uma relação *trissetorial* determinada pela interação do Estado, do Privado e das Organizações Não Governamentais é importante que formas de atuação conjunta sejam discutidas. Para desenvolver os Setores de forma sustentada é preciso que todos estes sejam desenvolvidos de forma a respeitar seus valores, objetivos, limitações e estruturas organizacionais.

Criando novas estratégias técnicas e operacionais que atendam as necessidades demandadas por todos os Setores envolvidos, estes se expandirão com maiores chances de sucesso. A Franquia Social pode ser encarada como uma nova forma de acompanhar o aumento de interesse e de práticas de responsabilidade social.

### 6.4 Responsabilidade Social Corporativa

---

<sup>9</sup> Garcia, Bruno Gaspar. Responsabilidade Social Empresarial, Estado e Sociedade Civil: O Caso do Instituto Ethos. In *Responsabilidade das Empresas: A contribuição das Universidades*. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 2002. Página 17.

Antigamente a empresa tinha como objetivo único e central a obtenção de lucro, entretanto com o passar dos anos, os quais trouxeram mudanças na estrutura econômica, política e social, as metas foram sendo modificadas e a sociedade hoje exige diferentes tipos de atuações por parte das empresas. Assim, pode-se perceber uma transição no modo das empresas pensarem em suas estratégias de acordo com a demanda social apresentada, e como o Brasil é reconhecido como um dos países mais desiguais do mundo, a população começa a perceber que todos os cidadãos possuem deveres e direitos a serem exigidos.

Ser socialmente responsável não significa respeitar e cumprir devidamente as obrigações legais, mas sim, o fato de as empresas, por meio de suas obrigações em relação ao seu capital humano, ao meio ambiente e à comunidade por perceberem que o bem-estar deles reflete em seu bem-estar.<sup>10</sup>

Uma das idéias centrais para praticar a Responsabilidade Social corporativa é a de que se as empresas assumirem diretamente a responsabilidade pela gestão de uma parcela da riqueza que elas próprias geram e que em princípio se destina à finalidade de alto interesse social, até aqui geridas por órgãos públicos, com discutível eficácia, o resgate da dívida social seria mais efetivo e de melhores padrões de qualidade.

O conceito de empresa-cidadã envolve o valor adicionado às empresas de acordo com a produtividade social de sua destinação.

## 6.5 Causas sociais

Com a perspectiva da profissionalização, as causas sociais defendidas pelas ONGs passam a ser tangíveis. As ONGs alcançam um nível de maturidade que permite integrar as reais necessidades às soluções ideais. A partir da definição da causa social a ser atendida, pode-se organizar todos os fatores de capacitação: planos, recursos, pesquisas, análises de contexto, parcerias, iniciativas já existentes, entre outros.

---

<sup>10</sup> Félix, Luiz Fernando Fortes. O Ciclo Virtuoso do Desenvolvimento Responsável. In *Responsabilidade Social Das Empresas: a Contribuição das Universidades* (Vol. 2). São Paulo: Editora Peirópolis, 2003. Página 19



A partir do momento que a ONG se encontra sustentável, ela pode se considerar na posição de expandir suas atividades com o intuito de ampliar seus resultados. As causas sociais normalmente demandam um grande esforço, que pode ser compartilhado por muitos cidadãos que, com toda boa vontade, não sabem por onde começar. As ONGs normalmente são criadas por pessoas ou por grupo de cidadãos que, ao verem os resultados concretos de seus esforços, tendem a vê-los perpetuados em outras regiões. Daí nasce a idéia da franquia social: replicar o modelo inicial bem sucedido em outros lugares que apresentam as mesmas necessidades demandadas.

## 6.6 Organizações Não Governamentais – ONG

O termo ONG refere-se a um tipo peculiar de organização da sociedade, trata-se de um agrupamento de pessoas, estruturado sob a forma de uma instituição da sociedade civil, que se declara ser sem fins lucrativos, tendo como objetivos lutar por causas coletivas e/ou apoiá-las.<sup>11</sup>

Além de possuir a função de participar ativamente em prol de causas sociais a Organização Não Governamental acaba por fiscalizar o gerenciamento das atividades públicas, a sociedade se torna mais consciente dos seus direitos diante o Estado.

A institucionalização das demandas em canais próprios – seja sob a forma de um movimento social organizado, seja em associações de apoio às organizações populares – gerou um duplo fenômeno. O primeiro foi a criação de estruturas formais de levantamento, sistematização e encaminhamento das demandas. O segundo foi a constituição de uma rede de solidariedade entre as diversas estruturas formais criadas. Esses dois fenômenos conferiram às ONGs legitimidade para suas ações.<sup>12</sup>

Estima-se a existência de mais de duas mil e quinhentas ONGs no Brasil e que estas movem por volta de 700 milhões de dólares por ano. Atualmente, portanto, as ONGs não só

---

<sup>11</sup> Camargo, Mariângela Franco. *Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de Captação de Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Editora Futura, 2001. Página 53.

<sup>12</sup> Camargo, Mariângela Franco. *Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de Captação de Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Editora Futura, 2001. Página 54.

beneficiam a sociedade através de sua atuação social, mas também pela geração de empregos podendo assim aquecer a economia nacional.

## **6.7 Profissionalização**

Uma forma de garantir eficácia das ONGs é assegurar sua profissionalização. Uma ONG não sobrevive apenas do desejo de proporcionar resultados positivos para uma comunidade carente, mas exige um tratamento profissional de todas as suas atividades. A ONG deve contar com uma estrutura adequada, física e humana, para alcançar os recursos financeiros necessários ao cumprimento de suas metas. Devem ter claras sua missão, visão e valores, que nortearão todo o trabalho a ser realizado. Os clientes, parcela da população a ser atendida, devem ser definidos em primeira instância, para que o trabalho seja a eles norteado e adequado. A partir disso, a ONG contará com programas e projetos específicos, profissionais e cargos adequados, colaboradores funcionários e voluntários, parceiros que são pessoas físicas e pessoas jurídicas.

## **6.8 Desenvolvimento Social Sustentado**

Algumas mudanças são necessárias para que seja possível um desenvolvimento sustentado, com uma base solidificada e justa, algumas delas são:

- A consciência do problema da exclusão.
- A clareza quanto a seus possíveis desdobramentos, caso não se viabilizem soluções eficazes.
- O engajamento para a busca de soluções eficazes que equacionem a dimensão socioeconômica da cidadania.
- A sensibilização das empresas quanto à redefinição de suas responsabilidades sociais.
- Os esforços metodológicos para a definição de critérios que conduzam ao levantamento do balanço social, tanto de nações quanto de empresas.
- A busca por soluções de qualidade equiparável à dos diagnósticos.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Soares, Rinaldo Campos. *Empresariedade & Ética: O Exército da Cidadania Corporativa*. São Paulo: Editora Atlas S.<sup>a</sup>, 2002. Página 136.



O Terceiro Setor conseguirá um terreno fértil de atuação se buscar em suas ações: transparência de valores, capacidade de mobilização social e de impacto diante da opinião pública, flexibilidade para gerar alianças duradouras e influência nos processos de tomadas de decisões.<sup>14</sup>

As organizações do Terceiro Setor devem exibir valores como a confiabilidade, gestão eficiente, capacidade de atrair tanto a sociedade civil quanto às empresas privadas para que o desenvolvimento social sustentado possa ser efetivo.

Para que o desenvolvimento Sustentável ocorra nas ONGs, é essencial a participação de cada cidadão como parceiro. Para isso, as organizações sociais devem ser responsáveis e receptivas, respeitando a variedade de interesses e necessidades de cada sociedade, ou de cada comunidade. Assim, devem existir diferentes ONGs para atender às distintas demandas. Uma forma especial de colaboração entre as ONGs é essencial para que ocorra o processo de desenvolvimento, dadas as condições locais e o meio ambiente político-administrativo-econômico.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Ioschpe, Evelyn Berg (Org.) 3º Setor: *Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. Página 46.

<sup>15</sup> Kisil, Marcos. Organização Social e Desenvolvimento Sustentável: Projetos de Base Comunitária. In Ioschpe, Evelyn Berg (Org.) 3º Setor: *Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. Página 131.

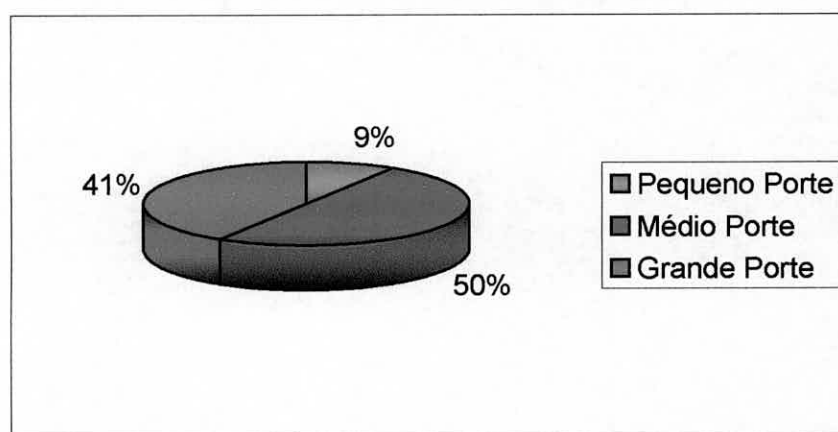
## 7. Dados sobre Responsabilidade Social

As empresas estão cada vez mais integradas em assuntos relacionados à Responsabilidade Social, pesquisas são efetuadas em busca de informações mais precisas sobre a atuação das organizações em programas socialmente responsável. Os dados abaixo são resultado da IV Pesquisa Nacional sobre Responsabilidade Social nas Empresas/ 2003, eles serão analisados em relação ao impacto no fenômeno das Franquias Sociais.

### 7.1 Universo Pesquisado

A pesquisa envolveu 2.030 empresas e estas foram divididas em três segmentos, Pequeno Porte, Médio Porte e Grande Porte. A Franquia Social pode ser um investimento interessante para todos os tipos de Organização, já que o Terceiro Setor apresenta diversas áreas de atuação. Os projetos de franquia podem envolver baixo custo para que pequenas e médias empresas possam se envolver, apesar de possuir um impacto mais restrito, dentro de uma comunidade mais específica. As grandes empresas já conseguem obter verbas para cunho de ações sociais mais significativas, assim, a franquia pode envolver mais recursos, tanto de espaço físico, público-alvo quanto de funcionários e voluntários.

**Gráfico nº 1: Universo pesquisado**



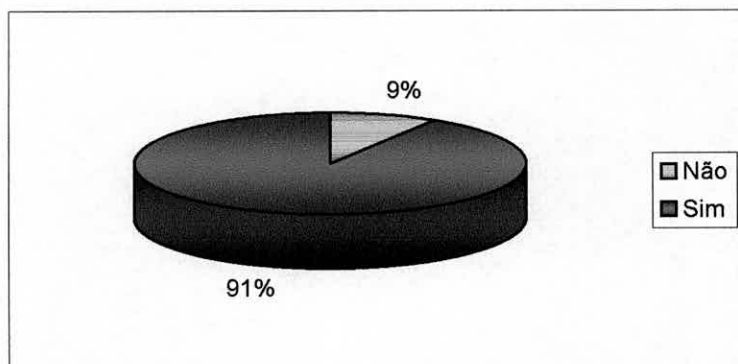
Fonte: Instituto ADVB de Responsabilidade Social – IRES

### 7.2 Programas Sociais

O futuro do Terceiro Setor, assim como o processo de franquia social, depende em grande parte da participação de empresas responsáveis, tendo em mente que 91% das organizações pesquisadas desenvolvem programas sociais, é possível acreditar em uma expansão estruturada e sustentada.

Comparado o custo anual dos projetos voltados para a comunidade (R\$ 238.500,00) com o custo da abertura de uma Organização Franqueada o último é mais baixo. Como exemplo, o Instituto Criança é Vida foi reformulado por meio de franquia e foi observado que o projeto despense agora menos e consegue atender um número maior de famílias. Sob a forma de franquia, a empresa que quiser fazer parte do projeto não terá de enfrentar a fase dos erros e acertos. Pagará apenas uma taxa pela manutenção do sistema de franquia e pelo material de apoio enviado. Para uma empresa com 50 voluntários, os gastos são de R\$ 77,4 mil por ano.<sup>16</sup>

**Gráfico nº 2: Desenvolvimento de programas sociais voltados para a comunidade**



Fonte: Instituto ADVB de Responsabilidade Social – IRES

**O custo anual dos projetos voltados para a comunidade é de:**

R\$ 238.500,00/Ano  
Aproximadamente

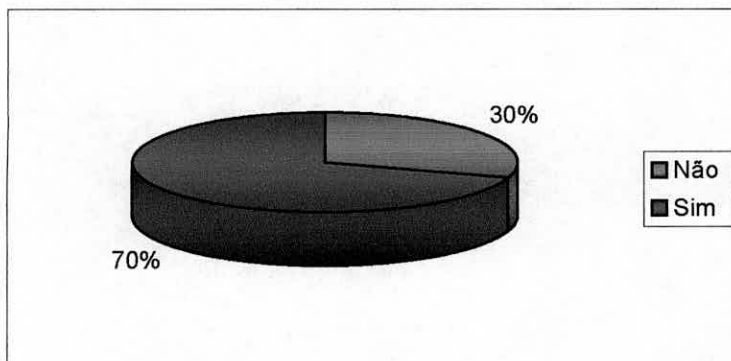
### 7.3 Voluntariado

O trabalho voluntário é extremamente importante para a estrutura e manutenção de uma ONG. Além da vontade pessoal de uma pessoa se tornar mais ativa no seu papel de cidadã, o incentivo deve surgir por parte das empresas que podem assumir uma posição conscientizadora. Além disso, voluntários que já possuem experiência profissional podem

<sup>16</sup> Valor Econômico 03/02/2003 – pág. B 7 – Pequenas Empresas.

melhorar a qualidade de trabalho de uma organização do Terceiro setor. Os funcionários de empresas, que investem na franquia como forma de projeto social, possuem a oportunidade de se tornar voluntários.

**Gráfico nº 3: Funcionários Voluntários**

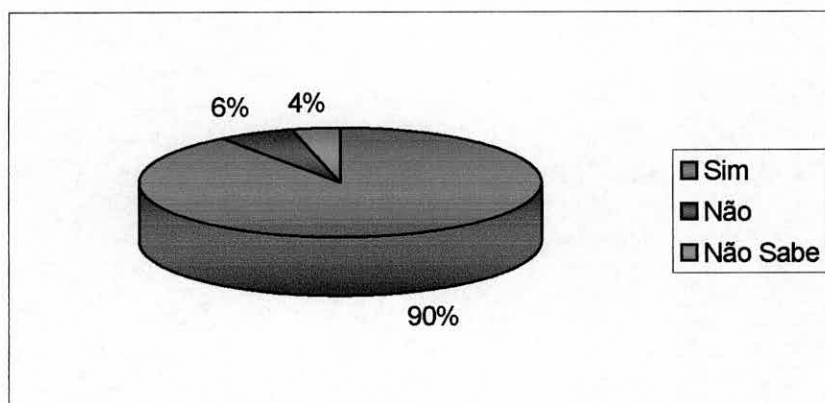


Fonte: Instituto ADVB de Responsabilidade Social – IRES

## 7.4 Visão Estratégica

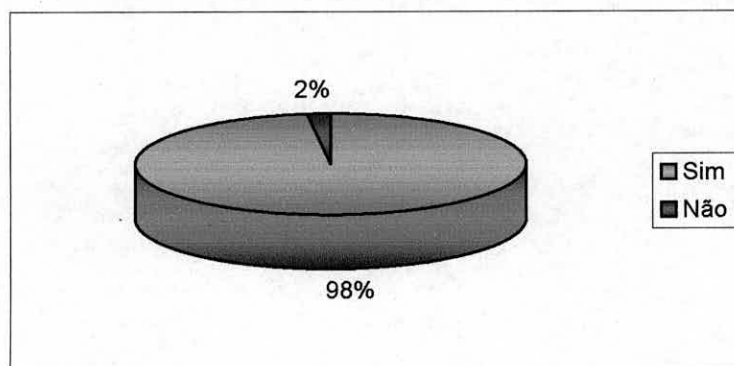
A Franquia Social, por estar em um contexto de trabalho mais estruturado e parecido com a metodologia administrativa, torna-se mais atrativo para a governança corporativa da empresa. Por não representar muitos riscos e por garantir resultados baseados em um modelo bem sucedido, a empresa pode investir com uma certeza de consequências positivas.

**Gráfico nº 4: Posicionamento estratégico na adoção de programas socialmente responsáveis**



Fonte: Instituto ADVB de Responsabilidade Social – IRES

**Gráfico nº 5: Responsabilidade social parte da visão estratégica da organização**



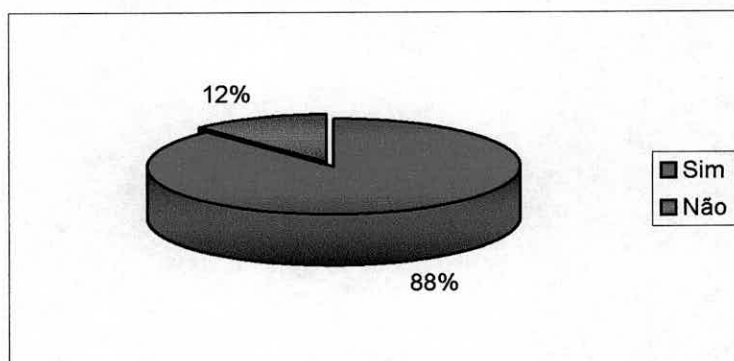
Fonte: Instituto ADVB de Responsabilidade Social – IRES

## **7.5 Parceria – Empresas e ONG**

A parceria das empresas e ONGs é fundamental para a expansão do Terceiro Setor, a partir dessa experiência é possível desenvolver o verdadeiro significado de Responsabilidade Social, além disso, o contato com empresas torna a ONG mais comprometida com qualidade e resultados positivos.

Vale lembrar que o contato entre o terceiro e o segundo setores formam uma rede de atividades complementares. Mais uma vez se pode criar uma estrutura sustentada a partir dessa interação.

**Gráfico nº 5: Parceria com Organizações Não Governamentais**



Fonte: Instituto ADVB de Responsabilidade Social – IRES

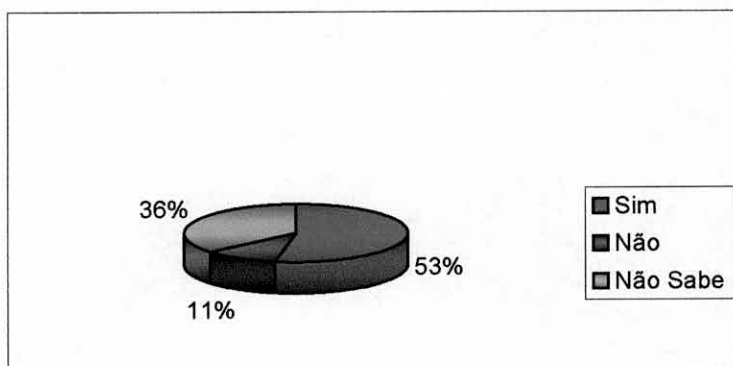
### Características dos

#### Projetos sociais são:

1. A media para implantação dos programas sociais é de 3 anos
2. O número de profissionais da organização envolvidos nos programas sociais é: 76.558
3. Custo dos programas sociais: R\$ 310.780,00
4. Número de pessoas beneficiadas: 21.539.823

35% das organizações pesquisadas têm mais de um projeto de responsabilidade social em andamento.

**Gráfico nº 5: Planos de aumentar os recursos para os projetos sociais em desenvolvimento**

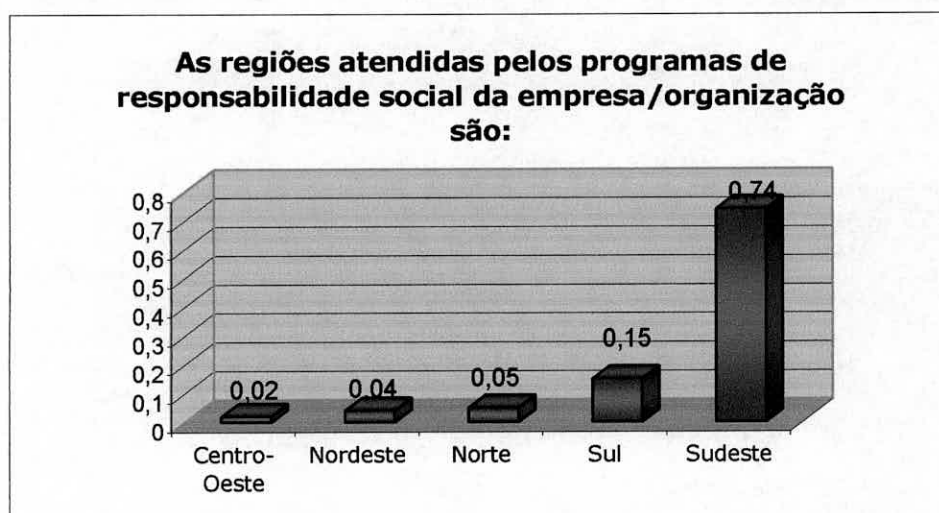


Fonte: Instituto ADVB de Responsabilidade Social – IRES

## 7.6 Responsabilidade Social – Regiões do País

Pode-se perceber que a região Sudeste é a mais beneficiada por programas de Responsabilidade Social das empresas, a Franquia Social pode ser uma alternativa para desenvolver, em outras regiões, ações sociais. A troca de informações se torna mais organizada e empresas que possuem filiais em outras regiões do país podem aplicar os mesmos programas sociais.

**Gráfico nº 5: Planos de aumentar os recursos para os projetos sociais em desenvolvimento**



Fonte: Instituto ADVB de Responsabilidade Social – IRES

## **7.7 Principais Dificuldades**

Em outra pesquisa, Pesquisa Ação Social das Empresas realizada pelo IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, no ano de 1998, envolveu um total de 450 mil empresas da região Sudeste. Os dados obtidos quanto as principais dificuldades para captação de recursos podem mostrar quanto é necessário produzir novos conceitos.

**31%** - Falta de confiança na capacidade de gestão e de transparência das organizações comunitárias que executam as ações.

**13%** - Falta de qualidade nos projetos sociais apresentados pela comunidade.

**7%** - Insatisfação com os resultados obtidos.



## **8. Comparação entre Franquia Comercial e Franquia Social**

### **8.1 Franquia Comercial**

#### **8.1.1 Objetivo**

Franquia Comercial pode ser considerada a melhor maneira de se obter a organização dos canais de distribuição, com baixo risco de investimento e maior probabilidade de sucesso no negócio. Em determinadas situações, funciona como uma poderosa ferramenta de marketing, utilizando metodologia rápida e segura de comercialização, através da união de duas partes (franqueador e franqueado) em prol do desenvolvimento de um mesmo negócio.<sup>17</sup>

O diferencial da Franquia Comercial é o fato de ser um sistema em rede, em que a propriedade é compartilhada entre o franqueador e o franqueado. Essa característica intrínseca de organização em rede, horizontalizada, cujo processo de gestão pressupõe a parceria, confere ao sistema de franquia características únicas e profundamente inovadoras no campo da teoria Geral das Organizações.<sup>18</sup>

A Franquia Comercial é um sistema único que consiste em expandir, desenvolver e administrar negócios exigindo um aprofundamento muito maior de todos aqueles envolvidos com este sistema, para que deles possam extrair o melhor de suas potencialidades.

#### **8.1.2 Franqueador**

É aquele que detém a marca e o Know-how de comercialização de um determinado bem ou serviço, cedendo contratualmente os direitos de revenda e uso, e provendo assistência na organização, gerenciamento e administração do negócio para as franquias.

#### **8.1.3 Franqueados**

---

<sup>17</sup> Rizzo, Marcus. *Franchising: Uma Estratégia de Marketing e Distribuição*. Brasília: CEBRAE, 1987. Página 1.

<sup>18</sup> Lopes, Paulo Ancona e Vecchi, Ana. *A nova Era Do Franchising: Desvendando os Segredos das Franquias De Qualidade*. São Paulo: Editora Infinito, 2000. Página 13.

São aqueles que adquirem contratualmente o direito de comercializarem o bem ou serviço, dentro de um mercado exclusivo, utilizando os benefícios da arca e o apoio para o gerenciamento do negócio.

É importante ressaltar que este setor gera mais de 700 mil empregos e 13 bilhões de dólares, pode-se chegar a conclusão que estes são fatores significativos e relevantes na formulação de políticas de desenvolvimento econômico<sup>19</sup>.

## **8.2 Franquia Social**

### **8.2.1 Objetivos**

A Franquia Social trabalha em rede e tem como objetivo multiplicar o conhecimento de metodologias, técnicas, conhecimento e experiências<sup>20</sup>. Entretanto, diferente da Franquia Comercial a principal meta a ser atingida não é o lucro, mas a expansão do benefício social.

Na Franquia Social, pode-se utilizar basicamente os mesmo recursos, metodologia e ferramentas para estruturar, formatar, multiplicar, treinar e coordenar as entidades franqueadas, como é feito no sistema de Franquia Comercial. Porém, existem diferenças essenciais quanto alguns pontos de implementação da franquia e estes serão abordados em frente.

### **8.2.2 Organização Franqueadora**

Esta pode ser definida como uma organização que atua no Terceiro Setor de forma realmente efetiva, ou seja, já adquiriram experiências que ajudaram a criar uma metodologia de trabalho eficiente e resultados evidentes. Além de possuir uma estrutura interna organizada e eficaz, a Organização Franqueadora deve atuar de forma ética em todos seus processos de trabalho e aspirar sempre pelo profissionalismo.

---

<sup>19</sup> Lopes, Paulo Ancona e Vecchi, Ana. *A nova Era Do Franchising: Desvendando os Segredos das Franquias De Qualidade*. São Paulo: Editora Infinito, 2000. Página 15.

<sup>20</sup> Lopes, Paulo Ancona e Vecchi, Ana. *A nova Era Do Franchising: Desvendando os Segredos das Franquias De Qualidade*. São Paulo: Editora Infinito, 2000. Página 160.

É importante que a multiplicação de uma causa seja moldada por uma organização que consiga enxergar além das necessidades supérfluas da população, que não atue de forma assistencialista. Pode-se pensar que a ajuda é sempre positiva, mas tornar o terceiro Setor mais profissional e que atue no longo prazo é extremamente importante. Em um momento de visibilidade e interesse por Responsabilidade Social, crescer com bases estruturadas e duradouras poderão gerar mais resultados.

Alguns pontos podem classificar Organizações que estejam realmente prontas para se tornarem Franqueadoras, estes são:

- Promover qualidade de vida.
- Estar de acordo com a política pública de assistência social.
- Possuir sustentação social.
- Atender às necessidades da população local.
- Possibilidade de continuidade.
- Ter Credibilidade.
- Trazer o comprometimento da comunidade na sua proposta.
- Promover mudanças comportamentais sociais.<sup>21</sup>

### 8.2.3 Organização Franqueada

Existem diversas maneiras de se tornar uma Organização Franqueada, já que a inserção no Terceiro Setor pode incidir de diferentes formas, como grupos de pessoas que desejam construir uma ONG a partir de recursos próprios, entidades que já atuam neste setor e que desejam se tornar mais profissionais em seu campo de atuação e empresas que investem em Responsabilidade Social.

Assim como no mundo dos negócios, o objetivo da franquia no campo social é repetir o sucesso da fórmula. Com ela, as oportunidades para as pequenas empresas participarem de projetos de responsabilidade social estão se ampliando, principalmente porque não implicam altos gastos.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Lopes, Paulo Ancona e Vecchi, Ana. *A nova Era Do Franchising: Desvendando os Segredos das Franquias De Qualidade*. São Paulo: Editora Infinito, 2000. Página 163.

<sup>22</sup> Valor Econômico -03/02/03

As áreas de atuação das Organizações Franqueadas devem ser estudadas e estar de acordo com a posição e com o foco do grupo investidor. É importante que as Franqueadas estejam de acordo com a metodologia da Franqueadora e que tenham consciência que a estrutura da ONG terá que ser efetiva em outra comunidade, porém com as mesmas necessidades.

As áreas de atuação da franquia Social são basicamente:

- Saúde.
- Preservação ambiental e ecologia.
- Defesa de Direitos.
- Educação.
- Reabilitação Física
- Reabilitação Moral.
- Arte e Cultura.
- Geração de Renda.
- Direitos Humanos e Cidadania.

Existem algumas diferenças quanto à forma de terminologia de Franquia Comercial e Franquia Social, o quadro abaixo poderá exemplificar algumas:

**Quadro No 1: Comparação entre Franquia Social e Franquia Comercial**

<b>Franquia Social</b>	<b>Franquia Comercial</b>
Comunidade	Mercado
Assistidos	Clientes
Busca de Patrocínio	Venda de Franquias
Organização Franqueadora	Franqueador
Organização Franqueada	Franqueado
Área de Atuação	Segmento/Ramo
Rede Social	Rede
Benefício Social	Resultado/Lucro
Programas/Projetos	Produtos
Implantação	Investimento

Indicadores de Impacto Social	Indicadores de Gestão
Fontes de Recursos	Fontes de Investimento
Patrocinadores, Apoiadores e mantenedores.	Sócio/Recursos
Prestação de Recursos	Geração de Recursos Próprios
Programas	Atividade - Meio
Área de Atuação	Atividade - Fim
Área de Carência	Público - Alvo
Ética	Desempenho
Metodologia	Know how

Fonte: LOPES; PAULO, 2000, p. 160.

## 9. Impactos da Franquia Social no Terceiro Setor

A Franquia Social pode, por meio de sua característica multiplicadora, tornar o Terceiro Setor mais evidente e conseqüentemente pode ser parte fundamental para a expansão da conscientização quanto a Responsabilidade Social. Alguns aspectos das Organizações inseridas no Terceiro Setor são alterados pela metodologia aplicada por uma Franquia Social. É evidente que, principalmente no Brasil, uma grande parte das ONGs atuem de forma assistencialista, entretanto, é importante perceber que estas estão receptivas a mudanças e a melhoria de suas estruturas.

Assuntos ligados à Responsabilidade Social estão cada vez mais sendo abordados pela mídia, pelas empresas, pela sociedade em geral e isso é extremamente importante, pois acaba tornando mais fácil a inovação de formas de desempenho. A Franquia Social pode ser considerada uma inovação na forma de abordar assuntos ligados à Responsabilidade Social.

No Brasil, atualmente, existe um novo modelo de financiamento e gestão dos programas sociais, que se fundamentam em pontos que não conflitam com as estratégias de ação do Governo. São em síntese: <sup>23</sup>

- **Envolvimento direto das empresas e de entidades representativas**, sociedade no financiamento na gestão dos programas, proporcionando maior grau de equidade, efetividade, eficiência e eficácia.
- **Gestão Profissionalizada**
- **Eliminação da peregrinação de recursos intragovernos**, onerosa e improdutiva em relação aos fins a que se destinam. No novo modelo, os recursos virão de contribuições diretas as empresas, que os abaterão de suas contribuições sociais.
- **Universalidades de alcance dos programas**, que alcançarão as comunidades como um todo e não apenas os que mantêm relações de trabalho estabelecidas.
- **Poder de impacto**, estimando-se que cerca de 10% do valor adicionado pelas empresas poderão ser destinados aos programas descentralizadamente geridos. Considerando-se que a agregação do conceito de valor adicionado corresponde ao Produto Nacional, os

---

<sup>23</sup> Soares, Rinaldo Campos. *Empresariado & Ética: O Exercício da Cidadania Corporativa*. São Paulo: Editora Atlas, 2002. Página 152.



recursos potencialmente destináveis sugerem que serão geridos pelo novo modelo recursos de alto poder transformador.

Finalmente, pode-se perceber que todos os pontos acima estão aplicados no processo de Franquia Social, esta consegue estimular um novo modelo de atuação social. Assim em seguida serão apresentados alguns pontos que demonstram a força da franquia no terceiro Setor.

## 9.1 Profissionalização

Um dos maiores impactos da Franquia Social é a mudança do método de trabalho realizado pela Organização, já que uma nova estrutura é implantada com base em uma experiência positiva, ou seja, bons resultados quantitativos e qualitativos que representam um trabalho bem sucedido.

Para isso, deve existir uma política definida, conceito e objetivos claros sobre o trabalho; objetivos específicos (resultados e metas claramente definidos); sistemas de captação, aperfeiçoamento, avaliação e motivação constantes; e um sistema de informação, com indicadores de resultados, para dar retorno da ação, como uma espécie de prestação de contas dos resultados atingidos pelo esforço comum<sup>24</sup>. A Franquia Social tem como um de seus principais objetivos transformar o trabalho voluntário, que de amador bem-intencionado se transforme em um membro não-remunerado da equipe, profissional e treinado.

A pessoa que tem a oportunidade de trabalhar em uma ONG que já possui todo um sistema definido e preparado para funcionar de forma eficiente e eficaz acaba se sentindo mais comprometida. Uma das principais preocupações do voluntário é de estar realmente integrado à Organização, é importante que seu papel seja claro e que suas atividades sejam realmente integradas ao objetivo próprio e da ONG. Como, o sistema de franquia estabelece, de forma precisa e organizada, qual é o modelo de célula a ser aplicado, o voluntário não precisa interpretar sua função dentro de uma equipe.

---

<sup>24</sup> Camargo, Mariângela Franco. *Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de Captação de Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Editora Futura, 2001. Página 122.



É importante lembrar que existe um modelo, o da Organização Franqueadora, que deve ser sempre tido como guia. Normalmente a Organização Franqueada começa com uma célula mínima de trabalho e depois, havendo a necessidade de expandir, novas pessoas são inseridas. As ONGs normalmente possuem funcionários efetivos, que recebem salário fixo, e voluntários; a profissionalização da Organização pode também ser ajudada pela inserção de profissionais voltados para o Terceiro Setor. É crescente o número de cursos, graduações e palestras que tentam formar verdadeiros profissionais do Terceiro Setor, estes tendem a possuir uma base técnica de administração de ONGs.

A Franquia Social pode ser um novo segmento a ser desenvolvido, já que mistura técnicas científicas administrativas com as necessidades e com as limitações das organizações de cunho social.

## **9.2 Expansão**

A Franquia Social possui a capacidade de ser um facilitador para a aplicação de Responsabilidade Social por meio de ONGs, já que cria metodologias de trabalho voltadas para um mesmo foco. Alguns fatores são gerados pelo processo de franquia que facilita a inserção de empresas dentro deste movimento do Terceiro setor. Por existir um modelo bem sucedido com resultados palpáveis, os investimentos se tornam de menores riscos e melhora a capacidade de previsão quanto aos possíveis problemas.

Assim, se o fenômeno de franquia se expandir, as empresas poderão escolher entre as bem sucedidas ONGs as que estão de acordo com os objetivos de seu programa de Responsabilidade Social. As oportunidades de atuação aumentarão criando um ciclo virtuoso, já que as ONGs seriam incentivadas nessa nova prática social. É importante mencionar que o Terceiro Setor ainda tem como se desenvolver de forma sustentável, melhorando as formas de atuação por meio de ONGs que não provejam apenas serviços assistencialistas, mas trabalhos realmente estruturados e que possam agir no longo prazo e se multiplicar.

Além dos fatores acima, existe o fato de viabilidade financeira, já que não é necessário um desembolso de grandes quantias para poder abrir uma Organização Franqueada. Portanto, até mesmo pequenas empresas podem se engajar no Terceiro Setor. A Organização Franqueadora

cria uma célula mínima inicial que será responsável pelos processos essenciais para o funcionamento da ONG, a montagem desta célula possui um custo mínimo inevitavelmente pequeno, possibilitando até grupos de pessoas a investirem.

O processo de franquia acaba possibilitando que as ONGs comecem a se integrar em rede, as informações são fornecidas com maior facilidade. Em um mundo globalizado, onde os meios de comunicação são extremamente importantes, ter acesso às informações é um privilégio. Como o trabalho do Terceiro Setor não visa o lucro, mas sim o desenvolvimento social, existe uma consciência de compartilhar e esse fator pode ser de extremo valor à expansão.

### **9.3 Padronização e Reprodutibilidade**

A partir da mobilização de esforços para criar a melhor forma de expansão de uma causa, pode-se ainda melhorar os processos dentro da Organização Franqueadora, já que para construir um modelo é preciso rever toda a estrutura da ONG. Assim, depois de haver uma avaliação dos procedimentos de uma ONG bem sucedida é necessário que a estrutura seja padrão, ou seja, as Organizações Franqueadas poderão copiá-la sem maiores diferenciações.

Entretanto, o Terceiro Setor é conhecido por sua flexibilidade em sua área de trabalho assim como as Organizações Não Governamentais. A Franquia Social não possui a intenção de empedrar as organizações nela inseridas, mas ser um guia eficiente que torne a prática social mais viável.

Dentre os aspectos a serem trabalhados durante um Projeto de Franquia Social deverão constar orientações à entidade na elaboração de documentos jurídicos, manuais, programa de treinamento técnico e operacional,<sup>25</sup> assim, a reprodutibilidade entre as organizações não possui grandes lacunas para adaptação. O conceito da Organização Franqueadora é reproduzido enquanto suas atividades são adaptadas, mas nunca fora dos padrões iniciais.

### **9.4 Identidade**

---

<sup>25</sup> Lopez, Paulo Ancona e Vecchi, Ana. *A nova Era Do Franchising: Desvendando os Segredos das Franquias De Qualidade*. São Paulo: Editora Infinito, 2000. Página 164.

As características organizacionais de cada entidade participante de uma aliança de cooperação influenciam a configuração e o desempenho da parceria.<sup>26</sup> As Franquias Sociais têm como uma de suas características básicas possuir uma identidade característica o que estabelece uma relação mais estável com os seus parceiros. O fato de sempre existir uma Organização Não Governamental bem sucedida torna a metodologia de trabalho conhecida, possibilitando melhor visualização sobre a franquia.

Para concretizar a idéia da colaboração entre as organizações sociais e o mundo dos negócios em uma sociedade capitalista, é preciso assegurar que ambos os parceiros da aliança sejam legítimos e igualmente poderosos.<sup>27</sup> É necessário estimular a conscientização dos parceiros de que todos possuem a mesma importância no processo de colaboração e que cada parte acrescentará fatores importantes para uma interação produtiva.

Uma das principais fontes de parceria nos dias atuais é a Responsabilidade Social Corporativa praticada por empresas classificadas como cidadãs. Este tipo de iniciativa do Setor privado está se apoiando em ações cada vez mais estruturadas e permanentes, que exigem uma definição estratégica, além de planejamento e operações cuidadosos.<sup>28</sup> Neste tipo de parceria, busca-se uma sinergia que consiga agregar a experiência organizacional das empresas à criatividade e flexibilidade das Organizações Não Governamentais.

## 9.5 Visibilidade

Uma nova técnica de atuação no Terceiro Setor, que utiliza instrumentos da administração agregada a flexibilidade das entidades sociais, consegue ser mais visível na mídia e entre as empresas que praticam a Responsabilidade Social. A captação de parcerias e recursos se torna menos trabalhosa, tendendo a uma multiplicação.

---

<sup>26</sup> Fischer, Rosa Maria (Org.) *O Desafio da Colaboração: Práticas de Responsabilidade Social Entre Empresas e Terceiro Setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002. Página 30.

<sup>27</sup> Fischer, Rosa Maria (Org.) *O Desafio da Colaboração: Práticas de Responsabilidade Social Entre Empresas e Terceiro Setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002. Página 30.

<sup>28</sup> Fischer, Rosa Maria (Org.) *O Desafio da Colaboração: Práticas de Responsabilidade Social Entre Empresas e Terceiro Setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002. Página 37.

A receptividade dos financiadores aumenta sensivelmente quando, no projeto, constam também os indicadores de seu sucesso e os meios pelos quais ele poderá ser medido. Ao apresentar metas bem definidas, quantificando as necessidades e colocando estratégias detalhadas de transposição das dificuldades, a instituição aumenta muito as chances de captar recursos.<sup>29</sup>

A Franquia Social viabiliza uma imagem de metodologia mais estratégica, assim se torna mais visível dentre os mais variados projetos sociais. Por ter uma estrutura bem definida chama a atenção de investidores e da mídia, um modelo bem sucedido é o melhor jeito de atrair pessoas para atuar no Terceiro Setor.

---

<sup>29</sup> Camargo, Mariângela Franco. *Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de Captação de Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Editora Futura, 2001. Página 91.

## **10. Dificuldades no Processo de Franquia Social**

O conceito de Franquia Social ainda é novo e por isso é fundamental que alguns pontos sejam discutidos. O Terceiro Setor passa por uma fase de reformulação, as empresas estão cada vez mais investindo em ações sociais e a sociedade se conscientiza do seu papel mais ativo em relação à cidadania.

Portanto, este projeto tem como um de seus principais objetivos informar os benefícios da adesão da Franquia Social, entretanto, é necessário explicitar alguns pontos que podem dificultar a execução dessa metodologia.

### **10.1 Engessamento do Terceiro Setor**

Uma das maiores preocupações, por parte das organizações do Terceiro Setor, é o fato do conceito de franquia associado a ONGs possa endurecer o sistema de trabalho já definido. A flexibilidade sempre foi uma característica significativa na administração das causas sociais, já que cada comunidade apresenta características e necessidades específicas.

Cada organização social possui sua estrutura de trabalho e está acostumada com mudanças diárias de seus processos, pois lida com serviços que dependem de outros fatores, como recursos, parceiros, doações, e outros. A Franquia Social passa uma imagem de multiplicação de um modelo e isso pode ser compreendido como uma imposição sobre as organizações de apenas uma forma de trabalhar e atender seu público.

Entretanto, é necessário que se enxergue uma Organização Franqueadora como um guia que poderá melhorar a forma como se atua no Terceiro Setor, o fim social será o mesmo, mas a sua forma será melhorada com o intuito de se tornar mais eficiente e eficaz por meio da qualidade e procedimentos estratégicos. Apesar de cada comunidade possuir aspectos específicos, os problemas são basicamente os mesmos. Uma ONG que consegue se desenvolver de maneira organizada e preocupada com seus processos possui maior chance de ser bem sucedida e é nesse aspecto que a franquia pode ajudar, ao contrário de endurecer, a Organização Franqueada poderá fornecer opções de metodologias de trabalho para que se atenda uma maior número de pessoas de forma mais barata e dinâmica.



Assim, é extremamente importante que a Franquia Social não seja julgada sem ter sido devidamente entendida. Este conceito pode ser essencial para reformular o Terceiro Setor e o tornar mais profissional, isso pode beneficiar os processos de captação de recursos, a abertura de novas ONGs e o incentivo de trabalho voluntário.

## **10.2 Conceito de Franquia e sua relação com o Lucro.**

A Franquia Comercial, assim como o Segundo Setor, têm como um de seus principais objetivos o lucro, já o Terceiro Setor tem como sua base proporcionar o benefício social. A partir dessa diferença, existe uma certa apreensão por parte das ONGs, já que são propósitos realmente extremamente diferentes, assim como a organização de tarefas.

Entretanto, é importante entender que uma organização seja ela empresarial, seja social, deve ser estruturada sempre a partir dos melhores conceitos e princípios da qualidade.<sup>30</sup> Por isso, diferenciar todos os conceitos de Franquia Comercial e de Franquia Social pode ser fundamental para que não haja preconceito quanto a esse novo método de atividades sociais.

## **10.3 Taxa/Mensalidade de Franquia Social**

Em uma Franquia Comercial, o negócio é formado a partir de alguns procedimentos:

- Compra da cópia do modelo por parte do Franqueado
- Padrões definidos pelo Franqueador e aceitos pelo Franqueado.
- Receitas exclusivas de royalties dos Franqueadores.<sup>31</sup>

Existe a troca de informações por mensalidades (royalties) que definem a relação entre as duas partes. Todo material, instrução e treinamento são cobrados e a Franqueada pode recuperar seu investimento. Porém, a Franquia Social difere em diversos aspectos da comercial e não tem a oportunidade de recuperar seus investimentos por meio do lucro.

---

<sup>30</sup> Lopez, Paulo Ancona e Vecchi, Ana. *A nova Era Do Franchising: Desvendando os Segredos das Franquias De Qualidade*. São Paulo: Editora Infinito, 2000. Página 164.

<sup>31</sup> Rizzo Franchise, *Multiplicando Sucessos*. Material de treinamentos: Como recrutar melhores candidatos e fechar mais vendas de franquia. Seminário para executivos de empresas franqueadoras.



Existem algumas maneiras de lidar com o fato de ter que existir uma contrapartida por parte da Organização Franqueada, uma delas é ter parcerias com algumas empresas que forneçam os recursos necessários, como espaço físico, equipamentos, funcionários e a mensalidade da franquia. A ONG pode tornar a empresa colaboradora e divulgar sua contribuição em seus materiais de divulgação e em seu site.

Outra alternativa seria ter a assistência de organizações do Terceiro Setor no papel de consultoras, estas agiriam de forma voluntária e prestariam serviços ligados aos treinamentos e construção do material fornecido. O custo da Organização Franqueada seria apenas do espaço físico e de selecionar pessoas que trabalhem como voluntárias.

Finalmente, o importante é a expansão de um novo conceito que pode reformular o Terceiro Setor e melhorar a qualidade dos serviços sociais prestados. Novas redes estão sendo desenvolvidas pela Franquia Social e este fenômeno pode gerar resultados positivos quanto à divulgação de uma causa, inserção de empresas em programas sociais ou melhoria das formas de trabalho em Ongs.

#### **10.4 Autonomia do Franqueado**

Como modelo, a Organização Franqueadora possui certas responsabilidades para com a Organização Franqueada e essa igualmente possui compromissos. No processo de Franquia Comercial, as organizações estão ligadas por um longo período de reuniões, treinamentos, avaliações e mudanças, porém, a Franquia Social não determina quais são os limites da autonomia.

Uma solução para este problema seria uma criação de vínculos entre franqueadora e franqueada, poderia ser material em que seria fornecido um espaço físico ou equipamentos necessários. Assim, existiria uma ligação entre as duas partes, mas sem envolver encargos ou dívidas financeiras.

Portanto, este projeto tem a intenção de evidenciar soluções para alguns possíveis problemas relacionados à Franquia Social, além disso, pode ser considerado um ponto de partida para novas idéias inovadoras que tornem o Terceiro Setor mais atrativo para a sociedade em geral e

empresas que não sabem onde aplicar seus capital social, devido às incertezas que ainda são notadas em ONGs e em outras instituições sociais.

## **11. Estudo de Caso: O Processo de Construção de uma Franquia**

### **11.1 Introdução**

O impacto da Franquia Social foi explicitado anteriormente com o objetivo de conscientizar todos os setores sobre a importância de investir em novas metodologias sociais. Atualmente, existe uma ansiedade generalizada envolvendo a Responsabilidade Social, ou seja, o papel de cada indivíduo na luta por uma sociedade mais justa e menos desigual está sendo cada vez mais compreendido.

Assim, novas formas de atuação social são necessárias para que o Terceiro Setor se fortaleça de forma sustentável. Em uma Organização Não Governamental, que atua de maneira a vislumbrar o longo prazo, devem existir alguns procedimentos com base no profissionalismo e na qualidade de trabalho. A Franquia Social tem como principal meta a multiplicação de causas sociais, entretanto, de maneira mais profissionalizada e estruturada.

Vale lembrar que há cada vez uma crescente abertura para as empresas participarem de programas sociais e incentivarem o Terceiro Setor a progredir. A partir de novas técnicas de atuação, alguns fatores envolvidos, como voluntariado, investimentos e redes de informação, podem ser beneficiados.

É fato que todas as formas de ações sociais são benéficas para a esfera do campo social, porém, novas tendências são essenciais para que haja uma exposição positiva e viável do Terceiro Setor. A importância da criação de novos valores e de instrumentos qualitativos e quantitativos é visível, existe a demanda por programas sociais que realmente apresentem resultados reais e palpáveis.

Portanto, com o objetivo de provar os impactos positivos da Franquia Social, uma Organização Não Governamental foi analisada para demonstrar na prática o processo de franquia. A ONG Banco de Alimentos é uma organização bem sucedida que atua no combate de desperdício de alimentos e assim na minimização da fome, por atuar de forma estruturada e apresentar resultados positivos, está sendo preparada para se tornar uma Organização Franqueadora.

A seguir serão apresentadas algumas informações coletadas sobre a organização estudada para justificar sua opção de aderir à Franquia Social, assim, serão demonstrados aspectos reais sobre os primeiros passos de uma ONG e sua relação com esta nova metodologia de trabalho.

## **11.2 O Caso da ONG Banco de Alimentos**

### **11.2.1 Observações Iniciais**

A fome e o desperdício de alimentos são dois dos maiores problemas que o Brasil enfrenta, além de se constituir um dos maiores paradoxos de nosso país, já que produzimos 140 milhões de toneladas de alimentos por ano. Chega a ser incompreensível o fato de sermos um dos principais exportadores de produtos agrícolas e ao mesmo tempo termos que lidar com um número tão absurdo de brasileiros que vivem na linha da miséria.

Alimentos eliminados indiscriminadamente poderiam ser aproveitados como principal fonte de combate contra os efeitos da fome. As perdas na cadeia produtiva de alimentos alimentariam 1/3 dos famintos brasileiros, o que significa oferecer alimentação a 32 milhões de pessoas que passam fome no país.

Segundo o Instituto Akatu (2003), o Brasil é o quarto produtor mundial de alimentos e o sexto em subnutrição. Estes números não precisam de análises profundas para demonstrar o óbvio: há um abismo entre o potencial econômico do país e a qualidade de vida de seus cidadãos. Segundo estimativa da Secretaria de Abastecimento e Agricultura do Estado de São Paulo (relatório de 1992) os alimentos não aproveitados, ao longo da cadeia produtiva, representam 1,4% do Produto Interno Bruto (PIB), o que ultrapassa a quantia de R\$ 17,25 bilhões de reais. Este representa quase vinte vezes a verba anual disponível para a merenda escolar e daria para alimentar 30 milhões de pessoas carentes.

Os números do desperdício são abusivos se levada em conta a situação da economia brasileira, a quantidade de pessoas que passam fome nesse país e o fato do Brasil produzir mais alimentos que necessita. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA -

1999)<sup>32</sup>, 53 milhões de pessoas estão abaixo da linha da pobreza. Desse dado pode-se deduzir o tamanho da fome no Brasil.

A realidade paradoxal brasileira exige mudanças drásticas para melhoria da qualidade de vida da população. Os números e estatísticas não mentem ao relatar uma enorme barreira para o desenvolvimento do país. Ao desperdiçar toneladas de alimentos diariamente, contribui-se para a degradação econômica e social, prejudicando a saúde de milhões de pessoas, cidadãos que sofrem com a irracionalidade do desperdício.

O Banco de Alimentos trabalha efetivamente desde janeiro de 1999. Seu objetivo é combater o desperdício de alimentos e minimizar os efeitos da fome, permitindo assim, que o maior número de pessoas tenham acesso a alimentos básicos e de qualidade, em quantidade suficiente para uma alimentação saudável e equilibrada.

Assim, o Banco de Alimentos **busca** onde sobra, **entrega** onde falta, distribui alimentos fornecidos pelas empresas doadoras entre instituições beneficentes, possibilitando a complementação alimentar de todas as pessoas assistidas pelas instituições cadastradas. Além disso, a ONG oferece um programa de educação nutricional, garantindo a qualidade dos alimentos recebidos e das refeições que são preparadas nas instituições.

### **Busca**

Os doadores de alimentos são, na sua maioria, sacolões, hortifrutis, mercados municipais e empresas e é no próprio estabelecimento de doação que a equipe, faz a seleção dos alimentos. Ocorre a triagem do que é realmente próprio para consumo humano, depois que os alimentos estão embalados é feito um recibo para o doador no qual constam os itens doados e suas respectivas quantidades.

### **Entrega**

Os alimentos arrecadados vão do local de doação direto para as instituições receptoras, ou seja, a partir da quantidade e variedade de alimentos estes são distribuídos conforme as características da instituição. Para a distribuição são considerados os seguintes itens: número de pessoas atendidas, público atendido, capacidade de armazenamento e preparo. As

---

<sup>32</sup> Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/>



distribuições ocorrem preferencialmente no período da tarde, porém necessariamente no mesmo dia, visto que são alimentos altamente perecíveis.

### **Instituições Cadastradas**

As instituições receptoras são cadastradas na ONG, e para tanto, preenchem uma ficha de cadastro, passam por uma visita técnica e assinam um Termo de Compromisso. No cadastro são feitos questionamentos como: público da instituição; número de pessoas atendidas; refeições servidas (quais são e suas características); equipamentos disponíveis para a preparação; n.º funcionários que preparam as refeições etc. A visita técnica visa conhecer o espaço físico da instituição, as pessoas atendidas e avaliar a condição das instalações da cozinha. Estando tudo de acordo é assinado um termo de compromisso no qual a ONG se compromete a doar alimentos em condições de consumo e conforme sua disponibilidade e a instituição se compromete a utilizar os alimentos de maneira adequada e participar do programa de educação nutricional. A não participação nos treinamentos pode acarretar em descadastramento da instituição.

### **Educação Nutricional**

O Banco de Alimentos, além de oferecer os alimentos tem a preocupação de auxiliar as instituições a fazerem um uso adequado destes alimentos. Para tanto, são oferecidos treinamentos coletivos e individualizados. Nos treinamentos coletivos são reunidos um ou mais representantes de cada instituição e abordamos temas teóricos e práticos, como por exemplo: Noções Básicas de Alimentação e Nutrição e Oficina Culinária de Aproveitamento Integral da Laranja. Individualmente, são realizadas visitas às instituições buscando identificar necessidades específicas e a partir das quais são elaboradas, em conjunto com estagiárias de nutrição um treinamento que colabore para a solução dos problemas encontrados.

A ONG Banco de alimentos preocupa-se em oferecer alimentos tanto em quantidade quanto em qualidade. Para isso, a equipe se disponibiliza a ajudar as instituições receptoras e os doadores nas dúvidas relacionadas com a higiene dos alimentos, de manipuladores, ambiental, pré-preparo e preparo dos alimentos e outras vertentes sobre educação nutricional. A educação nutricional é uma das principais ferramentas que o Banco utiliza com o intuito de auxiliar os parceiros a evitarem o desperdício de alimentos através do aproveitamento integral dos alimentos, isto é, utilização de partes não convencionais como cascas, sementes, talos.



### 11.2.2 A idéia da Franquia Social

O primeiro contato efetivo da ONG Banco de Alimentos com a idéia de Franquia Social se deu em um encontro de organizações do Terceiro Setor no Rio de Janeiro, 1º Encontro Latino Americano da Companhia das Obras, em setembro de 2003. A idéia do congresso era a divulgação de resultados obtidos pelas organizações sociais e o compartilhamento de informações e de metodologias. A presidente da ONG, Sra. Luciana Quintão e a Coordenadora Executiva, Srta. Brisa Baptista participaram deste encontro e fizeram diversos contatos com ONGs, dentre elas o Banco de Alimentos da Itália.

O primeiro Banco de Alimentos europeu foi fundado em 1984 e posteriormente foram abertos outras ONGs na Bélgica, Espanha, *Itália*, Irlanda, Portugal, Holanda, Inglaterra, Polônia e outras. Em 1988 foi criada a Federação Européia dos Bancos de Alimentos (FEBA)<sup>33</sup>, cujo principal objetivo é conseguir apoio do fundo social da comunidade européia para investir em ações sociais. O representante do Banco de Alimentos da Itália, Sr. Marco Luchini, interessou-se pelo trabalho realizado pela ONG Banco de Alimentos de São Paulo e enxergou uma possibilidade de parceria.

A idéia central desta união entre os Bancos de Alimentos de São Paulo e da Itália é a multiplicação da metodologia de trabalho bem sucedida e dos resultados positivos em diversas regiões do Brasil. Na Europa, a prática de Franquia Social já está em um nível mais avançado e existe a preocupação de investir em programas sociais em outros países, onde a desigualdade é gritante a justiça social é evidente. O fato das organizações européias possuírem conhecimento na prática efetiva na construção de modelos de franquia, o contato com o exterior foi essencial para a idéia sair do papel e começar a ser efetivada.

O governo italiano tem como tema de suporte social deste ano o combate contra desnutrição. Há um conselho que define quais serão os projetos a serem financiados e dentre eles está a multiplicação de Bancos de Alimentos no Brasil. O projeto envolve a parceria da ONG Banco de Alimentos da Itália e de São Paulo, do governo italiano, do CREN (Centro de Recuperação e Educação Nutricional) e da Escola Paulista de Medicina. O governo italiano estaria envolvido pelo financiamento do projeto, R\$ 500.000,00 em 2 anos, enquanto o CREN e a Universidade Paulista de Medicina estarão responsáveis pelo mapeamento nutricional para mensurar o combate contra a desnutrição. A ONG Banco de Alimentos de São Paulo

<sup>33</sup> Disponível em <http://www.clonline.org/py/ba/bancoalimentos> Acesso em: 12 mai. 2004

capacitaria profissionais para atuarem nas novas Organizações Franqueadas e forneceria suportes técnicos, administrativos e operacionais.

Atualmente, os projetos sociais estão sendo avaliados por um conselho italiano e a resposta definitiva será divulgada em novembro deste ano com a previsão de ser implementado em março de 2005.

Outro contato da ONG Banco de Alimentos com o conceito de Franquia Social se deu pelo contato com o Sr. Marco Rizzo, que possui uma consultoria de franchise chamada Rizzo Franchising. A idéia inicial era de reaplicar o modelo da ONG em forma de Franquia Social em Itu a partir da coleta de informações e da metodologia de trabalho.

Assim, foram realizadas reuniões para determinar o que seria abordado nos manuais de franquia, a experiência da Rizzo Franchising na produção de materiais agregada à realidade da ONG, representada por seus membros executivos, tornou possível organizar um plano estratégico. Os manuais foram divididos em áreas de atuação, como *Técnico, Operações, Administração, Abrindo as Portas e Divulgando*, para facilitar a construção e a utilização destes. É importante lembrar que todos os manuais são adaptados para a construção de uma célula mínima de uma ONG Banco de Alimentos, ou seja, uma nutricionista responsável pela parte técnica e administrativa mais um motorista, que faria a captação e distribuição dos alimentos. A expansão seria de responsabilidade da própria ONG, entretanto, esta possui um modelo bem sucedido a ser seguido.

Os manuais foram arquitetados para serem de fácil acesso e utilização, portanto, todos os processos e atividades da ONG foram documentados de forma integrada. A partir da obtenção de informações, alguns pontos da ONG foram analisados e discutidos para verificar se estes eram os mais eficazes e eficientes possíveis. Entretanto, por exigir minuciosas análises, além de existirem outras prioridades, o procedimento de manualização é demorado e já dura 5 meses.

Portanto, existem duas vertentes de Franquia Social sendo desenvolvidas pelo Banco de Alimentos e estas possuem um futuro promissor, já que existe interesse de investidores e da própria organização em multiplicar esta metodologia de trabalho e em assessorar novas franquias.

### **11.3 Analisando o Caso da ONG Banco de Alimentos**

A ONG Banco de Alimentos já pode ser considerada bem sucedida, em cinco anos de atuação, conseguiu desenvolver um trabalho de qualidade que beneficiou mais de 40 instituições sociais distribuindo mais de 1.181.445,00 kg de alimentos. Entretanto, mais importante que seus resultados quantitativos, é sua capacidade de evoluir de maneira sustentada por meio de uma metodologia de trabalho focada na competência e na qualidade.

O Terceiro Setor apresenta algumas limitações que dificultam a expansão de causas sociais, a maioria das instituições sociais não consegue atuar no longo prazo devido à dificuldade de captar recursos, a escassez de profissionais interessados e até pela falta de incentivos estatais. Portanto, atitudes devem ser tomadas para que programas sociais sejam mais estruturados e assim tornar o Terceiro Setor mais organizado e produtivo.

O caso da ONG Banco de Alimentos ajudou a demonstrar a importância da união dos agentes sociais, como cada pessoa ou organização, seja ela do primeiro, segundo ou terceiro setor, deve fazer sua parte. A junção de forças pode ser vital para a revitalização das Organizações Não Governamentais.

Assim, a Franquia Social, no caso acima, foi o ponto de partida para a reformulação de procedimentos e para a integração com outros modelos de trabalho. O Banco de Alimentos foi valorizado e conseguiu melhorar sua credibilidade dentro do Terceiro Setor. A captação de recursos se tornou mais fácil, já que o modelo de trabalho se tornou mais simples de ser compreendido e apreciado.

Hoje, existe a percepção, por parte da ONG Banco de Alimentos, que a Franquia Social pode ser o ponto de partida para novos caminhos e que esta opção metodológica pode ser crucial na expansão do Terceiro Setor. Novos desafios foram criados e agora devem ser superados para que o Terceiro Setor se desenvolva cada vez mais, promovendo uma sociedade menos desigual.

## 12. Referências Bibliográficas

IOSCHPE, E. B. (1997). (Org.) *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro, Brasil: Paz e Terra.

CAMARGO, M. F. (2001). *Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de Captação de Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos*. São Paulo, Brasil: Editora Futura.

FISCHER, R. M. (2002). (Org.) *O Desafio da Colaboração: Práticas de Responsabilidade Social Entre Empresas e Terceiro Setor*. São Paulo, Brasil: Editora Gente.

GARCIA, B. G. (2002) *Responsabilidade Social Empresarial, Estado e Sociedade Civil: O Caso do Instituto Ethos*. São Paulo, Brasil: Editora Fundação Peirópolis.

SOARES, R. S. (2002). *Empresariedade & Ética: O Exercício da Cidadania Corporativa*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

RIZZO, M. (1987). *Franchising: Uma Estratégia de Marketing e Distribuição*. Brasília, Brasil: CEBRAE.

KISIL, M. (1997) *Organização Social e Desenvolvimento Sustentável: Projetos de Base Comunitária*. Rio de Janeiro, Brasil: Paz e Terra.

FELIX, L. F. F. (2003) *O Ciclo Virtuoso do Desenvolvimento Responsável. In Responsabilidade Social Das Empresas: a Contribuição das Universidades (Vol. 2)*. São Paulo, Brasil: Editora Peirópolis.

PRUSAK, L. & COHEN, D. (jun/2001). *How to invest in social capital*. Harvard Business Review, 86 – 93.

MARTIN, R. L. (mar/2002). *The virtue matrix: calculating the return on corporate responsibility*. Harvard Business Review, 69 - 75.

PORTER, M. E. & KRAMER, M. R. (dez/2002). *A vantagem competitiva da filantropia corporativa*. Harvard Business Review, 43 – 54.

Rizzo Franchise (1998), *Multiplicando Sucessos*. Material de treinamentos: Como recrutar melhores candidatos e fechar mais vendas de franquia. Seminário para executivos de empresas franqueadoras.