



**COPPE/UFRJ**

REAPLICAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS NO SISTEMA DE FRANQUIA SOCIAL – O  
CASO DO COMITÊ PARA DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMÁTICA

Letícia Rebello Pimentel

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Fábio Luiz Zamberlan

Rio de Janeiro

Julho de 2010

REAPLICAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS NO SISTEMA DE FRANQUIA SOCIAL – O  
CASO DO COMITÊ PARA DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMÁTICA

Letícia Rebello Pimentel

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO  
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA  
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE  
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

---

Prof. Fábio Luiz Zamberlan, D.Sc.

---

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Junior. D.Sc.

---

Prof. Pedro Cláudio Cunha Bocayuva Cunha, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL  
JULHO DE 2010

Pimentel, Letícia Rebello

Reaplicação de projetos sociais no sistema de Franquia Social – o caso do Comitê para Democratização da Informática / Letícia Rebello Pimentel. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2010.

VII, 135 p.: il.; 29,7cm.

Orientador: Fábio Luiz Zamberlan

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2010.

Referencias Bibliográficas: p. 131-135.

1. Reaplicação de projetos sociais 2. Franquia Social. I. Zamberlan, Fábio Luiz. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

## REAPLICAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS NO SISTEMA DE FRANQUIA SOCIAL – O CASO DO COMITÊ PARA DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMÁTICA

Letícia Rebello Pimentel

Julho/2010

Orientador: Fábio Luiz Zamberlan

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho trata de métodos de escalonamento de projetos sociais como alternativa para uma maior eficácia no alcance de suas atribuições, principalmente no seu impacto social. Mais especificamente, ele aborda a estratégia de reaplicação não hierarquizada, mas via associação de parceiros, com foco no modelo de Franquia Social, caracterizando-o, analisando os processos gerais à sua estruturação, operação e sustentabilidade, e entendendo as principais vantagens e desvantagens desse modelo.

O Comitê para Democratização da Informática é tomado como objeto de estudo tanto para (re)pensar as questões relacionadas aos aspectos teóricos tratados quanto para evidenciar, na prática, as vantagens e desvantagens trazidas pela reaplicação de projetos sociais.

Pretende-se, a partir daí, compreender melhor como sistemas de Franquia Social funcionam e extrair diretrizes para que projetos sociais possam se beneficiar deste sistema.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

REAPPLICATION OF SOCIAL PROJECTS IN THE SYSTEM OF SOCIAL  
FRANCHISE – THE CASE OF THE CENTER FOR DIGITAL INCLUSION

Leticia Rebello Pimentel

July/2010

Advisor: Fábio Luiz Zamberlan

Department: Production Engineering

This work deals with methods of scaling social projects as an alternative for greater effectiveness in achieving their attributions, especially in their social impact. More specifically, it discusses the strategy of non-hierarchical reapplication, through the association with partners, focusing on the Social Franchise model, characterizing it, examining the general processes of its structure, operation and sustainability, and understanding the main advantages and disadvantages of this model.

The Center for Digital Inclusion is used as a case study to (re)think the issues related to theoretical aspects treated here as well as point out, in practice, the advantages and disadvantages brought by the reapplication of social projects.

One intends, from this, to better understand how systems of Social Franchise work and extract guidelines so that social projects can benefit from this system.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>PARTE 1 – QUADRO TEÓRICO</b> .....	4
1. Por que escalonar? .....	4
1.1. Principais características de projetos que permitem reaplicação.....	6
1.2. Principais estratégias para a replicação de projetos.....	8
1.3. Relutância à disseminação de projetos sociais e o conceito de Reaplicação.....	12
2. Introdução ao conceito de Franquia Social.....	13
2.1. O conceito de Franquia.....	14
2.2. Como funciona o sistema de franquias .....	15
2.3. Tipos de franquias .....	16
2.4. Porque o sistema de franquias funciona.....	18
3. Franquia Social.....	18
3.1. Conceito de Franquia Social.....	19
3.2. Diferenças entre Franquia Empresarial e Franquia Social .....	21
3.3. Os Papéis no Sistema de Franquia Social: Franqueador Social, Franqueado Social e Doador .....	24
3.3.1. Franqueador Social.....	24
3.3.2. Franqueado Social .....	25
3.3.3. Doador .....	26
4. Estruturação de um Sistema de Franquia Social .....	27
4.1. Franqueabilidade: Condições para um Projeto Social replicável estar apto a ser replicado num modelo de Franquia Social .....	29
4.2. Plano de Negócios .....	31
4.3. Configurando o Sistema de Franquia .....	33
4.4. Preparando o modelo operacional do sistema .....	43
5. A sustentabilidade do sistema de Franquia Social .....	46
6. Vantagens e Desvantagens da utilização do sistema de Franquia Social .....	50
6.1. Vantagens .....	51
6.2. Desvantagens .....	53
<b>ANÁLISE CRÍTICA - PARTE 1</b> .....	56
<b>PARTE 2 – ESTUDO DE CASO</b> .....	62
7. O Comitê para Democratização da Informática (CDI).....	62
7.1. O conceito do modelo CDI.....	63
7.2. O Nascimento da Rede CDI .....	64
7.3. A Proposta Pedagógica do CDI.....	66

7.4. O escalonamento do modelo CDI.....	70
8. Os papéis dos atores no Sistema CDI.....	73
8.1. Franqueador Social – CDI MATRIZ.....	74
8.2. Franqueado Master – CDI REGIONAL/INTERNACIONAL .....	76
8.3. Franqueado – CDI COMUNIDADE .....	77
9. Estruturação do modelo CDI.....	80
9.1. Franqueabilidade: questões conceituais, ambientais e organizacionais .....	80
9.2. Plano de Negócios .....	83
9.3. Configurando o modelo CDI.....	84
9.3.1. Fase Piloto .....	84
9.3.2. Seleção de franqueados .....	85
9.3.3. Padronização de Processos .....	90
9.3.4. Contrato .....	92
9.3.5. Governança.....	93
9.3.6. Taxas.....	98
9.3.7. Avaliação .....	99
10. Modelo operacional do CDI .....	103
10.1. Manual .....	103
10.2. Formação e aprendizagem .....	105
10.3. Comunicação e marketing .....	107
11. A sustentabilidade do modelo CDI.....	109
11.1. Captação de recursos .....	109
11.2. Qualidade.....	113
11.3. Aceitação Pública .....	115
11.4. Re-avaliação constante .....	115
12. Vantagens e Desvantagens no modelo CDI .....	117
12.1. Vantagens .....	117
12.2. Desvantagens .....	119
<b>CONCLUSÃO</b> .....	122
13. Referências Bibliográficas.....	132
14. Apêndices .....	136
Apêndice 1 .....	136
Apêndice 2.....	142
Apêndice 3.....	144
Apêndice 4.....	145

## INTRODUÇÃO

Durante muito tempo, a principal dialética em relação a projetos sociais se colocava sobre a lógica assistencialista que regia a maioria destes projetos que, focados na finalidade de ajuda emergencial ao próximo, não estruturavam uma proposta de solução a longo prazo.

Atualmente, é significativa a quantidade de projetos sociais consistentes, verdadeiras tecnologias utilizadas para o interesse social, com vistas a uma mudança estrutural de longo prazo e preocupadas com a busca da sustentabilidade. Desta forma, o questionamento se deslocou para a possibilidade de reaplicabilidade destes projetos.

Os benefícios da escala há muito vêm sendo demonstrados e, mesmo ao tratar-se do terceiro setor, em que ainda há muita relutância em utilizar a escala para ampliar o impacto de projetos sociais, já é observado um número crescente de projetos sociais sendo reaplicados mesmo sem utilizar um termo específico para este processo ou ter a reaplicação realizada de forma planejada.

Verifica-se inclusive que novos conceitos em desenvolvimento no terceiro setor, como o conceito de Tecnologia Social e o conceito de Negócios Sociais, já explicitam a importância da escala como uma de suas características essenciais.

Porém, se as razões para a reaplicação de projetos sociais estão cada vez mais claras, as formas de viabilizar e tornar efetivas essa reaplicação ainda precisam ser pesquisadas.

Este estudo tratará das oportunidades e limites da disseminação de projetos sociais a partir da análise da estratégia de reaplicação de projetos sociais denominada de Franquia Social, visto que a estratégia de Franquias tem apresentado resultados tão promissores no campo empresarial que elementos deste modelo vem sendo utilizados, de forma adaptada, na reaplicação de projetos sociais.

O estudo buscará identificar pontos convergentes e divergentes na aplicação do modelo de franquias em projetos sociais a partir de pesquisa bibliográfica sobre o tema e da realização de um estudo de caso da Franquia Social CDI (Comitê para Democratização da Informática), uma ONG criada em 1995 e que, mesmo não havendo planejado inicialmente um modelo reaplicador, está hoje presente em 13 países, incluindo 20 estados brasileiros, utilizando o modelo de Franquia Social para 803 franqueadas.

Este estudo tem o objetivo de aprimorar a implementação dos processos desenvolvidos pelo Comitê para Democratização da Informática (CDI) para a reaplicação de seu projeto e tem o intuito de, através disso, inspirar e apoiar a disseminação de outros projetos sociais que possuam caráter reaplicável e gerem significativo impacto social.

Para tanto, a dissertação está estruturada em 2 partes.

Na primeira parte, foi realizado um estudo bibliográfico sobre Franquia Social. O objetivo foi levantar informações sobre a oportunidade de utilização de estratégias de escalonamento de projetos sociais para uma maior eficácia no alcance de suas atribuições, principalmente no seu impacto social. O estudo focou no detalhamento do modelo de Franquia Social, explicitando seu conceito e diferenciais em relação ao modelo de Franquia Empresarial, os processos gerais à sua estruturação, operação e sustentabilidade; além das principais vantagens e desvantagens pela adoção deste sistema. Ao fim da Parte 1 encontra-se um resumo deste tratamento teórico analisado criticamente.

A pesquisa foi realizada por meio de consultas ao acervo da Base Minerva da UFRJ<sup>1</sup>, pesquisas na internet em sites especializados nesta temática e consultas sobre indicações de conteúdos a especialistas no tema. Vale ressaltar, porém, que os resultados desta pesquisa revelaram estudos esparsos sobre o tema da Franquia Social, principalmente no que diz respeito aos seus processos. Deste modo, a pesquisa explorou um estudo específico sobre o tema da Franquia Social liderado pela *Bundesverband Deutscher Stiftungen* que resultou num Manual denominado *Social Franchising: a way of systematic replication to increase social impact*, à luz de outros trabalhos reconhecidos, especialmente àqueles relacionados ao tema de Franquia Empresarial, reaplicação de projetos sociais e administração nas organizações sem fins lucrativos.

Na segunda parte da dissertação, o estudo de caso do Comitê para Democratização da Informática (CDI) teve como objetivo buscar evidências empíricas da estruturação de um modelo de Franquia Social, a viabilidade e efetividade da aplicação de elementos de uma franquia, e a percepção dos atores envolvidos sobre o modelo e suas principais vantagens e desvantagens práticas. Para tanto, foram realizadas entrevistas exploratórias com equipes de todas as áreas do escritório matriz do CDI (operações, financeira, comunicação e marketing, estratégia, desenvolvimento

---

<sup>1</sup> Catálogo virtual das 44 bibliotecas e três arquivos documentais da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

institucional e diretoria) e um levantamento e sistematização de arquivos com informações e dados relevantes do CDI. Além disso, foram aplicados questionários, elaborados com base na pesquisa bibliográfica, a uma amostra de 10% dos escritórios Regionais/ Internacionais do CDI, o que representa a aplicação a 3 escritórios num universo de 30 escritórios da Rede<sup>2</sup>, sendo eles CDI Rio Grande do Sul, CDI Campinas e CDI México. Questionários similares foram também aplicados a CDIs Comunidade (escolas da Rede CDI), sendo esta aplicação realizada via escritórios Regionais/Internacionais, com a obtenção de uma amostra de 8 CDIs Comunidade, num universo de 803, sendo 1 no Rio de Janeiro, 2 em Campinas e 5 no México, representando 1% deste universo. Os modelos dos questionários aplicados podem ser encontrados respectivamente nos apêndices 1 e 2 desta dissertação.

---

<sup>2</sup> Não foram considerados neste universo as duas filiais do CDI (no Rio de Janeiro e em São Paulo) devido a estratégia destes escritórios ser diferente; e o escritório do CDI nos Estados Unidos, que funciona especialmente como um escritório para desenvolvimento institucional do projeto.

## **PARTE 1 – QUADRO TEÓRICO**

### **1. Por que escalonar?**

Os livros de Economia utilizam frequentemente o conceito de economia de escala e sugerem a aplicação da lógica de escalonamento em diversas situações. Este fato se deve aos benefícios usualmente gerados (economias) quando esta lógica é aplicada.

As economias de escala acontecem, segundo ROSSETTI (1997), quando aumentando volumes de produção (escala) os custos proporcionais para cada unidade diminuem. Isto porque, para as primeiras unidades produzidas, ou seja, para baixas escalas de produção, a empresa incorre em custos variáveis altos por unidade produzida, e isto por uma série de razões, como: baixo poder de barganha com fornecedores; utilização menos eficiente de recursos semivariáveis, como é o caso da mão de obra; e custos fixos altos proporcionalmente a cada unidade produzida.

É claro que estes benefícios de economia de escala não são infinitos, “há o limite onde os recursos fixos (e semivariáveis) existentes não suportam mais, com igual eficiência, as unidades adicionais de recursos variáveis e assim os acréscimos nas quantidades produzidas irão processar-se a custos variáveis mais altos. É importante, portanto, achar o ponto ótimo da escala” (ROSSETTI, 1997).

### **E por que escalonar Projetos Sociais?**

Cada vez mais vemos projetos sociais com conceitos inovadores, eficientes e de alto impacto para a solução de problemas sociais, verdadeiras tecnologias visando o interesse social. Entretanto, na maior parte das vezes, estes projetos ainda são realizados como “pilotos”, centrados numa região e realidade, sem que seja pensado um sistema de reaplicação para outras localidades que possa ampliar significativamente o seu impacto social.

Assim, como afirma CROCE (2002), “a medida que avançamos, nesses anos de desenvolvimento, percebemos que a escala dos projetos sociais é uma questão que não pode ser ignorada. Passamos muitos anos fazendo projetos-pilotos com a expectativa que isso fosse multiplicado. A realidade é que vários desses projetos ficaram por isso mesmo e não puderam ser disseminados de jeito nenhum. Temos dificuldades para pensar em termos de escala.”

A importância de se utilizar a lógica de economias de escala para a escala de soluções sociais é tão evidente que dois novos importantes conceitos relacionados ao conceito de projetos sociais possuem na escala uma de suas características essenciais:

O primeiro deles é o conceito de *Tecnologia Social*. A própria definição do conceito de Tecnologia Social faz referência a escala de projetos. Conforme descrito em documento no site da Rede de Tecnologia Social (RTS)<sup>3</sup>: “Tecnologia Social compreende produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social”.

Um dos pilares primordiais deste conceito se baseia na busca pela escala de soluções, considerando, ainda segundo este mesmo documento, que hoje “as instituições têm lógicas próprias de funcionamento e o resultado de suas atuações tende a atacar os problemas apenas parcialmente. A ausência de soluções integradas (concertadas entre atores e continuadas, concatenadas no tempo) anula esforços, desperdiçando-se grande parte dos recursos investidos”.

Um grande exemplo de Tecnologia Social é o sistema de Cisterna de Placas, que se transformou em política pública do governo federal através do Programa um Milhão de Cisternas (P1MC), tendo como objetivo beneficiar 5 milhões de pessoas, segundo descrito no site da ASA Brasil<sup>4</sup>.

O segundo conceito é o de *Negócios Sociais* ou *Empresas Sociais*. Conforme coloca YUNUS (2008), fundador e diretor do Banco Grameen e ganhador do Prêmio Nobel da Paz, negócios sociais ou empresas sociais seriam um outro tipo de empresa, que reconhecem a natureza multidimensional do ser humano; que tenham a estrutura organizacional similar as empresas capitalistas, porém com objetivo de criar benefícios sociais. “Uma empresa social é movida por uma causa, em vez de ser impulsionada pelo lucro, e tem o potencial de atuar como agente de mudanças no mundo” (YUNUS, 2008)

Ainda segundo YUNUS (2008), “um projeto deste tipo é auto sustentável e desfruta de potencial quase ilimitado de crescimento e expansão”.

Neste sentido, a Organização Internacional Artemísia, que trabalha para o desenvolvimento do campo de negócios sociais, destaca como as três características essenciais dos Negócios Sociais sendo: impacto social integrado a viabilidade econômica; potencial de escala; e inovação<sup>5</sup>.

O primeiro Negócio Social (Empresa Social) do grupo *Grameen*, pioneiro neste conceito, é o caso do *Grameen Danone*, uma *joint venture* que entrou em

---

<sup>3</sup> Disponível em: [www.rts.org.br](http://www.rts.org.br).

<sup>4</sup> Disponível em: [www.asabrasil.org.br/Portal/Informacoes.asp?COD\\_MENU=1150](http://www.asabrasil.org.br/Portal/Informacoes.asp?COD_MENU=1150).

<sup>5</sup> Disponível em: [www.artemisiasoc.org.br/negocios\\_sociais.php](http://www.artemisiasoc.org.br/negocios_sociais.php).

funcionamento em 2007, em Bangladesh, e tem como plano inicial se expandir até que todas as crianças subnutridas de Bangladesh tenham acesso a este iogurte (YUNUS, 2008).

Escalonar um projeto social bem sucedido significa ampliar o impacto social deste projeto, de um lado, ampliando o número de beneficiários do projeto e, de outro, reduzindo os custos iniciais nos projetos reaplicados e o risco de insucesso.

A escala de projetos, especialmente no caso do terceiro setor, potencializa ainda um outro elemento essencial ao setor: a cooperação. O escalonamento de projetos cria redes que, se bem estimuladas, geram colaboração, construção coletiva, trocas e sinergias; e ampliam a coalizão em questões sociais públicas específicas e o impacto social do projeto. Um Estudo da *Harvard Social Enterprise Initiative* sugere inclusive que os benefícios primários de escalonar um projeto social estão na maior visibilidade da marca e na aprendizagem organizacional (LEAT, 2003).

Ou seja, não considerar a escala de projetos sociais é periodicamente reinventar a roda, desperdiçando recursos, tempo e energia. Assim sendo, é latente a necessidade de um modelo norteador que possa ser utilizado para apoiar a reaplicação de projetos sociais consistentes. Segundo Bill Clinton, ex-presidente dos EUA, “a maioria dos problemas já foram solucionados por alguém, em algum lugar. O desafio do século XXI é descobrir o que funciona e escalonar<sup>6</sup>” (AHLERT, 2008).

### **1.1. Principais características de projetos que permitem reaplicação**

A reaplicação de projetos sociais pode ser realizada por uma ampla gama de projetos sociais bem sucedidos, desde projetos ambientais à luta contra a pobreza ou contra a mortalidade infantil. Mas ser bem sucedido não garante que o projeto seja reaplicável. Segundo CROCE (2002), as principais características que possibilitam a disseminação de projetos são:

- 1- Baixa identidade de problema: quanto menos específico ou característico de um local/situação for o problema, maior será a facilidade para a reaplicação do projeto;
- 2- Baixa identidade de recursos: quanto menos os recursos disponíveis para solucionar o problema estejam identificados com certo contexto específico, mais simples será encontrá-los em outro contexto.

---

<sup>6</sup> Citações desta referência foram traduzidas pela autora.

- 3- Estrutura metodológica modular: a possibilidade de reaplicar um projeto é maior quando este está pensado em módulos. CROCE (2002) entende módulos por “estrutura constituída por pequenas partes que podem ser multiplicadas e podem ser estendidas, multiplicando os módulos sem fazer crescer a estrutura”.
- 4- Boa sistematização: uma boa sistematização não expressa apenas uma prática sistematizada, facilitando sua reaplicação, mas se a sistematização “possui uma boa qualidade, permite superar efeitos e aumentar as virtudes da prática até o ponto em que possa ser algo que vai além da própria prática” (CROCE, 2002)  
Ainda sobre a importância da sistematização, TORO (2002) afirma que é “a possibilidade de derivar a experiência em teoria”.
- 5- Materiais de qualidade e instrumentos de trabalho que sejam possíveis de ser compreendidos e aliados a uma etapa de capacitação dos novos atores envolvidos: a disseminação de um projeto significa a transferência de saberes, seja reaplicando parte ou todo o modelo. Por isso, quanto mais explícito e compreensível estiverem os materiais e instrumentos do projeto para serem repassados, maior a facilidade de reaplicação.
- 6- Boa relação custo/benefício: embora alguns custos consideráveis diminuam devido as economias de escala, certos custos, como monitoramento/acompanhamento, entre outros, aumentam. E, os recursos necessários para manter toda esta estrutura podem ser significativamente maiores que os necessários para a primeira fase.

Somando-se a isso, CROCE (2002) faz três colocações que devem ser consideradas, são elas: em primeiro lugar, ter atenção se há a possibilidade das reaplicações não atingirem o mesmo impacto da primeira experiência, sendo este um dos motivos de ser recomendado haver um estudo prévio e um planejamento estratégico ao se pensar a reaplicação de um projeto social; a segunda é não esquecer de buscar o equilíbrio entre a universalidade e a adequação; e a terceira é considerar os custos de investimento e sua amortização, ou seja, as primeiras edições do projeto possuem um custo mais alto de investimento devido aos materiais que são desenvolvidos, porém estes custos podem ser distribuídos nas edições seguintes (muitas vezes, é alocado através da rubrica de custos institucionais).

## **1.2. Principais estratégias para a replicação de projetos**

Segundo avaliação de CROCE (2002) durante *Seminário de Avaliação, Sistematização e Disseminação de projetos sociais*, existem três possibilidades de disseminação de projetos sociais ou do terceiro setor: a primeira quando o projeto se transforma ou influencia uma política pública; a segunda se caracteriza pela ampliação do impacto através do aumento da cobertura, o que significa que um projeto que antes atingia um número X de pessoas, passa a atingir uma quantidade bem maior do que X; e finalmente a terceira possibilidade é a replicação, quando um projeto começa a ser considerado por outros independentemente da organização que lhe deu origem.

Em relação a estratégias que podem ser utilizadas para efetuar a disseminação de projetos, estendendo-o a outras localidades, existem uma ampla diversidade. No *Manual Social Franchising: a way of systematic replication to increase social impact*, AHLERT (2008) elenca as três estratégias que considera como principais:

### 1- Pela disseminação de Informações

Estratégia aplicada através do compartilhamento ativo de informações sobre o modelo de negócio permitindo que outros o implementem. Neste modelo, a instituição que origina as trocas, no máximo, provê assistência técnica por um curto período de tempo às instituições interessadas.

Se por um lado, este é um modelo de rápida disseminação com custos e esforços reduzidos, por outro a instituição que busca disseminar seu projeto, tem baixo controle sobre aqueles que passam a fazer parte do projeto e sobre a eficácia e eficiência com que o estão realizando;

### 2- Pela expansão do alcance geográfico estabelecendo filiais

Realizada através da implantação de subsidiárias, controladas pela unidade central, de forma que a organização garanta o controle total do projeto. Entretanto, esta opção apresenta um maior risco à implantação das subsidiárias, já que sem a interferência de conhecimentos locais, tende a não considerar suas peculiaridades. Além disso, os custos são maiores e há ainda o risco da unidade central se envolver tanto nos problemas operacionais do dia-a-dia que prejudique o desenvolvimento do projeto como um todo.

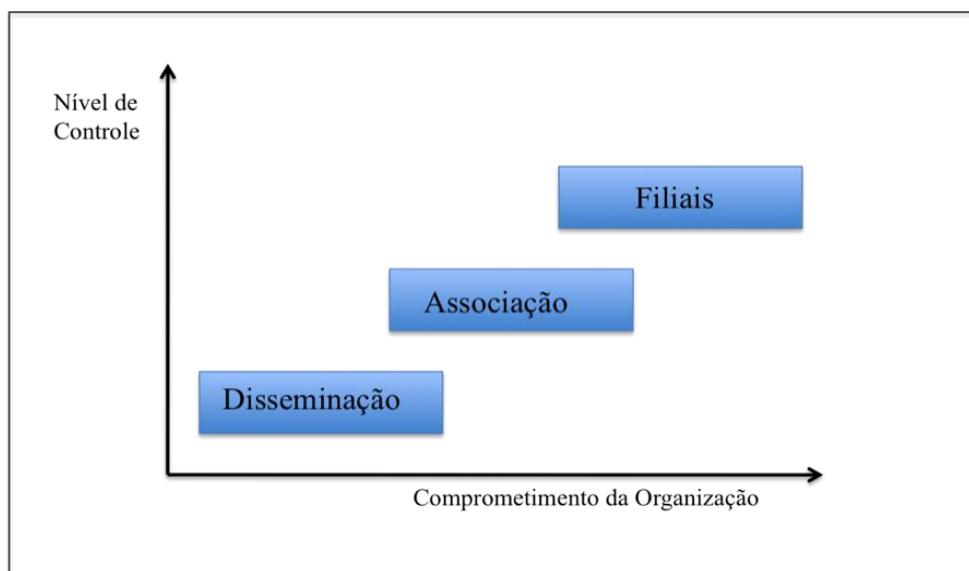
### 3- Reaplicação do projeto via associados

De acordo com AHLERT (2008), existem diversos formatos de associação, sendo o formato determinado por um acordo contratual que é realizado entre a instituição que está reaplicando o projeto e um ou mais parceiros, no qual são definidos os pilares da parceria e o grau de controle da instituição reaplicadora do projeto sobre a instituição parceira.

Uma vantagem significativa desta estratégia de replicação é que ao mesmo tempo em que possibilita algum nível de controle da instituição replicadora, conforme esteja expresso no contrato, tem o benefício de possibilitar a consideração das peculiaridades locais devido a aproximação com instituições locais ao invés do estabelecimento de escritórios próprios. Em contrapartida, as associadas se beneficiam das sinergias da rede.

As três estratégias acima descritas podem ser sistematizadas segundo a figura 1 abaixo:

**Figura 1 – Principais estratégias de replicação de projetos**



Fonte: Manual Social Franchising: a way of systematic replication to increase social impact”, AHLERT (2008), p.13. (tradução da autora)

A *UnLtd Ventures*, um braço da entidade sem fins lucrativos inglesa *UnLtd* voltado para a realização de consultoria para o escalonamento de empreendimentos sociais, numa série de estudos sobre a disseminação de projetos sociais, lista alguns dos muitos benefícios de um projeto social adotar, entre as três estratégias citadas, a estratégia de replicação do projeto via associados reforçando a vantagem desta estratégia em considerar e incorporar perspectivas locais e ainda ressaltando as vantagens de:

- Promover a apropriação do saber pelas comunidades locais;
- Externalizar recursos financeiros e humanos (pelo menos parte deles);
- Gerar economias de escala.

Porém, o estudo esclarece também que ao adotar esta estratégia sempre surgirão novas considerações e desafios ao projeto social, como:

- Equilibrar incentivos e cultivo entre associadas e a instituição replicadora;
- Gerenciar pessoas e todo o sistema da rede numa área geográfica maior;
- Assegurar padrões de qualidade e feedbacks da rede;
- Incentivar trocas e capturar conhecimentos e melhores práticas na rede.

O estudo da UnLtd Ventures (2008) aprofunda ainda mais a análise sobre esta estratégia, descrevendo os quatro formatos de associação mais observados:

### 3.1 - *Joint Venture*

Entre os quatro formatos principais, a *Joint Venture* é o formato no qual a instituição replicadora tem o maior controle sobre as associadas. Numa *Joint Venture*, a instituição replicadora e um ou mais parceiros doadores investem recursos para formar uma nova entidade. Estes investidores (entidade replicadora e parceiros doadores) retêm controle operacional e recebem benefícios econômicos de acordo com o contrato estipulado para esta nova entidade criada.

Nos casos de reaplicação de projetos sociais, onde a *joint venture* criada é considerada uma “*joint venture* social”, o benefício econômico tende a ser reinvestido no projeto ou pode até mesmo ser suprimido.

Esta estratégia é adequada quando: a natureza do projeto social ou seu estágio de crescimento requerem um alto nível de controle sobre as associadas; o capital e *expertise* externos são desejados; e os objetivos e incentivos dos parceiros doadores estão alinhados com os da instituição replicadora.

### 3.2 - Franquia

O formato de franquia é caracterizado por um contrato onde são estipuladas as obrigações e especificações operacionais a serem seguidas por cada uma das partes. Ou seja, a instituição replicadora repassa o modelo de negócio às associadas criando diversas unidades similares que operam sob uma mesma marca. A instituição replicadora deve também garantir suporte a estas unidades para assegurar a qualidade e o desenvolvimento da rede enquanto as associadas devem fornecer informações e realizar o pagamento de taxas a instituição replicadora.

Nos casos de reaplicação de projetos sociais, onde o sistema de franquia criado é considerado uma “franquia social”, o pagamento de taxas pode ser suprimido e, quando ocorre, tende a ser utilizado para custear a própria operação do projeto social.

Esta estratégia é adequada quando: as aspirações de crescimento da instituição re(a)plicadora são grandes; a instituição re(a)plicadora considera necessário exercer algum estágio de controle sobre as associadas; e a interação das associadas em rede tem alto potencial de contribuir para o desenvolvimento organizacional.

### 3.3 - Licenciamento

No contrato de licenciamento, a licenciada compra a licença para utilizar os materiais de propriedade intelectual do projeto social e o modelo de negócio, normalmente por um período determinado de tempo. Uma vez adquirida a licença e conforme o acordo contratual, a licenciada decide como realizará a utilização dos materiais licenciados e não possui nenhuma obrigação de utilizar o mesmo modelo do projeto social original. No formato de licenciamento, portanto, a instituição replicadora tem menos controle sobre as licenciadas do que no formato de franquias e, de modo geral, as licenciadas não utilizam a marca do projeto social da entidade replicadora, utilizando sua própria marca.

Esta estratégia é adequada quando: a licenciada é um negócio estável, com boas gestão e operação; o conhecimento local e flexibilidade são especialmente importantes às necessidades locais; não é requerida alta padronização das entidades associadas ou quando a instituição replicadora não possui recursos, interesse ou capacidades para padronizar, treinar e monitorar corretamente o trabalho da rede.

### 3.4 - Acordo de Parceria

Este é o formato mais flexível de associação, que pode ou não incluir relações financeiras, mas, em sua maioria, possui uma divisão clara do trabalho que cabe a cada um na parceria. Os acordos de parceria são personalizados, feitos caso a caso, e por isso, pode levar algum tempo para as partes se estudarem, entenderem uma a outra e o que estão buscando alcançar juntas, de forma a estipular a contribuição de cada uma no acordo. A instituição re(a)plicadora pode, assim, possuir diferentes acordos de parceria, um para cada parceiro.

Esta estratégia é adequada quando: a instituição re(a)plicadora deseja testar o modelo num ambiente novo sem um alto nível de recursos investidos ou implicações legais; a natureza do projeto social requer um parceiro para distribuição dos serviços; e a instituição re(a)plicadora não busca nenhum benefício financeiro com a reaplicação.

O estudo aqui desenvolvido está centrado na estratégia de Reaplicação via associados, com foco no estudo do modelo de franquia, adaptada para a reaplicação de projetos sociais. Esta escolha se deve ao fato desta estratégia possibilitar a

consideração de peculiaridades locais no seu desenvolvimento porém, sem requerer tanto controle sobre as associadas quanto a estratégia de *joint venture*, nem tão pouco controle quanto a estratégia de licenciamento e também não ser uma estratégia personalizada como a estratégia de acordos de parceria.

Contudo, vale destacar que todas estas estratégias explicitadas acima e todas as demais podem ser utilizadas para a reaplicação de projetos sociais separadamente ou combinadas. Cada projeto deve determinar a sua estratégia ótima de disseminação, o que depende de diversos fatores, como o nível de controle desejado sobre o projeto, a capacidade da organização, etc. (AHLERT, 2008). ALVORD (2003), a partir da realização de estudos de caso, destaca que a escolha sobre a estratégia de reaplicação adotada parece estar relacionada ao formato/características da inovação que dá origem ao projeto.

A determinação criteriosa desta estratégia ótima juntamente à seleção adequada dos parceiros que serão associados são elementos chave, segundo AHLERT (2008), para o sucesso do escalonamento do projeto.

### **1.3. Relutância à disseminação de projetos sociais e o conceito de Reaplicação**

Apesar dos diversos argumentos citados que evidenciam os benefícios da escala na reaplicação de projetos sociais, para muitos, a idéia de escalonar projetos sociais é ainda rechaçada. No terceiro setor, a idealização do agente de mudança social – inovador - ainda é forte gerando um amontoado de projetos pilotos. Soma-se a isso, a relutância dos agentes em considerar que outros implantem o seu projeto ou mesmo em implantarem um projeto alheio e, assim, a justificativa de autonomia total prevalece. Em verdade, no terceiro setor, muitos mantêm ainda a concepção de que a disseminação de projetos significa copiar/duplicar o projeto (“*one size fits all*”), incluindo a implantação de complicados processos burocráticos e padronização inapropriada. (AHLERT, 2008)

De fato, LEAT (2003), ao realizar estudos de caso sobre escalonamento de projetos sociais, afirma que “os aspectos positivos e negativos da replicação dependem do significado de ‘replicação’ e dos modelos de replicação adotados”<sup>7</sup>.

Assim, embora tenha sido citada acima a importância de se levar em conta as peculiaridades locais na disseminação de projetos sociais na estratégia de Reaplicação via associados e, justamente por isso esta ter sido a estratégia escolhida como foco desta pesquisa, considerou-se relevante, para dizimar qualquer dúvida, utilizar, neste estudo, a terminologia *reaplicação* em lugar de *replicação*, sempre que o

---

<sup>7</sup> Citações desta referência foram traduzidas pela autora.

sentido almejado estiver relacionado com a disseminação de projetos levando em consideração as peculiaridades locais.

Isto porque, o significado de *reaplicar*, de acordo com o dicionário Houaiss, tem um sentido bem específico: “tornar a aplicar, aplicar novamente”. Como exemplo, dispõe a frase: “reaplicou os lucros”, dando a idéia de agregar mais valor ao valor originalmente investido. Enquanto *replicar* tem sentido mais vago, podendo significar “fazer réplica ou imitação de”.

Este conceito de Reaplicação está inclusive contido no conceito de Tecnologia Social, citado no capítulo I deste estudo, considerando que não basta escala para os projetos sociais mas, segundo o documento *Histórico e Elementos conceituais da Rede de Tecnologias Sociais*, para disseminação de projetos sociais deve-se também “garantir às populações (ao conjunto de habitantes de um território) a apropriação de processos e produtos. Deve ainda reconhecer e qualificar a produção de soluções locais”<sup>8</sup>.

TORO (2002), também reflete sobre a importância de se reaplicar projetos considerando as peculiaridades locais. Segundo este autor, uma característica importante da disseminação do saber é a possibilidade de estruturar o saber acadêmico a partir do saber popular.

Dito de outra forma, embora seja observado um número crescente de franquias empresariais que busquem oferecer produtos e serviços diferenciados conforme a cultura local, como é o caso do Mc Donald’s, por exemplo, que oferece arroz e ovo na Tailândia; nestes casos, as decisões são tomadas de forma centralizada sobre a realidade local. Diferentemente do modelo de Franquia Social, em que é imprescindível haver apropriação local do saber e autonomia para a construção de soluções locais.

Portanto, o desafio desta dissertação é estudar a possibilidade do escalonamento de projetos sociais sem a perda da riqueza proporcionada por cada comunidade local, com suas peculiaridades e saberes (populares, tradicionais, científicos, técnicos).

## **2. Introdução ao conceito de Franquia Social**

Para realizar uma análise sobre o modelo de Franquia Social, suas oportunidades e limites para a reaplicação de projetos sociais, é importante antes esclarecer a definição do conceito que lhe deu origem: o conceito de Franquia.

---

<sup>8</sup> Disponível em: [www.rts.org.br](http://www.rts.org.br).

## **2.1. O conceito de Franquia**

Segundo a Lei do *Franchising*, n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994, “Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”<sup>9</sup>.

A origem do termo Franquia, porém, é bastante antiga. De acordo com DAHAB (1996), a palavra “franquia” tem sua origem na Idade Média. À época do feudalismo, o verbo *franchiser* era designado a concessão de um privilégio ou autorização pelo senhor feudal. As pessoas que recebiam esta concessão ficavam isentas de pagamentos de impostos e taxas ao poder central sendo, desta forma, abolidas do estado de servidão.

A evolução do conceito de franquia, segundo DUARTE (2009), passou por caracterizar um direito para explorar um negócio concedido por rei ou governo até culminar no modelo utilizado hoje, representando o direito concedido a uma pessoa ou grupo para comercializar serviços ou produtos de uma empresa em determinado território.

Já por volta de 1850, a companhia Singer Machine Company, com objetivo de ampliar sua participação no mercado, com poucos investimentos, outorgou uma série de franquias a comerciantes independentes. Seguiu-se a ela diversas companhias como General Motors, em 1898, para expansão de sua rede distribuidora e Coca-Cola, em 1899, concedendo franquias para o engarrafamento de seus refrigerantes (DAHAB, 1996).

Porém, como coloca DUARTE (2009), foi somente após a Segunda Guerra Mundial que o sistema de franquias se difundiu de forma mais ampla, havendo um grande desenvolvimento do modelo organizacional deste sistema. Com uma enorme gama de ex-combatentes que retornavam aos Estados Unidos e desejavam possuir negócios próprios, o modelo de franquia começa a se consolidar como uma alternativa financeira.

---

<sup>9</sup> Disponível em: [www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L8955.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L8955.htm).

No Brasil, observa-se de forma rudimentar o surgimento de franquias desde a década de 40, segundo informações do site *franchise store*<sup>10</sup>. Mas, somente a partir da década de meados da década de 80 em diante verifica-se um crescimento exponencial deste setor, sendo estabelecida, em 1994, uma lei regulamentadora do modelo de Franquias no Brasil, citada acima.

Segundo levantamento da Associação Brasileira de Franquias (ABF)<sup>11</sup>, em 2008, o Brasil contava com 1.379 redes de Franquias, somando 71.954 unidades espalhadas por todo o território nacional. E a perspectiva, mesmo com a crise mundial em 2008, é de crescimento contínuo para o setor.

## **2.2. Como funciona o sistema de franquia**

De modo geral, o estabelecimento de uma franquia consiste num acordo contratual entre o franqueador e o franqueado, no qual é detalhado especificadamente os direitos e deveres de ambas as partes.

O termo franqueador é descrito por PLÁ (2001) como “empresa detentora de uma marca que idealiza um sistema em que ele oferece a marca e o *know-how* de seu negócio a uma pessoa jurídica ou física (franqueado) que paga para utilizar esse *expertise*”.

Em relação aos direitos e deveres de franqueador e franqueado, segundo colocado no Manual *Social Franchising* (AHLERT, 2008), basicamente o franqueador oferece:

- um conceito de negócio já testado e de sucesso comprovado, com instruções para implantação e gestão da franquia. Este conceito deve ser descrito detalhadamente num manual para que o franqueado possa replicar localmente;
- catálogo de serviços de suporte à rede franqueada, incluindo, por exemplo, marketing, direitos de propriedade, treinamento, consultoria, supervisão, gestão de qualidade e informações sobre o mercado.

Além disso, o franqueador deve zelar pelo contínuo aperfeiçoamento do desenvolvimento do seu conceito de negócio, e do seu planejamento estratégico.

Em troca, o franqueador tem como direitos, segundo AHLERT (2008):

- receber a taxa inicial de franquia, que é uma taxa fixa paga pelo franqueado para obter a cessão ao direito de implantar uma unidade da rede; e receber também do franqueado uma taxa periódica, chamada usualmente de *royalties*,

---

<sup>10</sup> Disponível em: [www.franquia.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=30](http://www.franquia.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=30),

<sup>11</sup> Disponível em: [www.abf.com.br](http://www.abf.com.br).

que são pagamentos periódicos definidos pelo franqueador (podem ser fixos, percentuais do faturamento, etc);

- Introduzir mecanismos de monitoramento e controle para assegurar a qualidade das franquias.

Já o franqueado é uma “pessoa física ou jurídica que paga ao franqueador para aderir à rede de franquia e operar o seu próprio empreendimento, que tem todo o formato do negócio do franqueador – marca conhecida e *know-how*, operação e tecnologia já testados e aprovados” (PLÁ, 2001). Ao entrar para a rede de franquias, embora assegure sua independência jurídica e financeira, o franqueado se compromete ainda, de acordo com PLÁ (2001):

- comprometer-se com os princípios da franquia e seguir os padrões estabelecidos;
- fornecer ao franqueador os dados de funcionamento;
- nutrir o crescimento da sua franquia e também da imagem e reputação da marca;
- pagar a taxa inicial de franquia e os *royalties*;

Em compensação, pode:

- utilizar a marca da franquia;
- apropriar-se do conceito do negócio e do *know-how* da rede de franquia.

Existe ainda, segundo PLÁ (2001), casos de sistema de franquia em que há o papel do Franqueado(s) *Master(s)*, quando o franqueador outorga a um franqueado *master* a administração de um determinado território, de modo que, esta franquia *master* aja como um franqueador no seu território, implantando, gerindo e supervisionando sub-franquias.

### **2.3. Tipos de franquias**

O sistema de franquias evoluiu muito nos últimos 50 anos. Hoje o modelo de franquia mais utilizado é o que o franqueador licencia todo o formato do negócio e não apenas seu produto, serviço ou marca. Com esta evolução, podemos caracterizar as franquias dividindo-as em tipos, convencionalmente chamadas gerações, conforme ilustra PLÁ (2001):

- 1ª geração: é caracterizada pela concessão do uso da marca pelo franqueador ao franqueado havendo pouco suporte operacional ou prestação de serviços da franqueadora a rede franqueada. Ex.: Kodak;

- 2ª geração: neste modelo não apenas a marca é concedida ao franqueado, mas este também recebe a licença do franqueador para comercializar seus serviços/produtos, sendo, normalmente, obrigado a comprar as mercadorias do franqueador. Neste tipo de franquia, o franqueador oferece um pouco mais de serviços e auxílio operacional à rede franqueada. Ex.: O Boticário;
- 3ª geração: neste tipo de franquia, o franqueador desenvolve a operação do negócio, além do desenvolvimento do produto/serviço. Neste modelo o franqueador oferece alto grau de suporte fornecendo treinamento, auxílio operacional, supervisão de campo, manuais, apoio na escolha do ponto comercial e assistência na fase de implantação da franquia. Porém, neste modelo o franqueado não compra direto do franqueador diminuindo os conflitos entre eles. Ex.: Mister Pizza;
- 4ª geração: são franquias mais evoluídas, apresentando excelente qualidade e gama de serviços prestados pelo franqueador. Neste modelo existe um conselho de franqueados que participa das decisões estratégicas da franquia e apóia a consolidação da marca. Ex.: Yázigi;
- 5ª geração: este modelo de franquia é similar ao tipo de 4ª geração, com o aditivo de que o ponto comercial pertence ao franqueador, que o aluga ou subloca ao franqueado. Neste caso há uma garantia de recompra da unidade franqueada, que pode ser formal (ex.: De Plá) ou informal (ex.: McDonald's).

Já no Manual *Social Franchising*, AHLERT (2008) realiza uma caracterização similar das franquias, mas sistematizada em apenas 3 gerações fazendo referência a sua evolução histórica. A 1ª geração foi desenvolvida no século XIX, é a Franquia para distribuição dos produtos/serviços, na qual o franqueado possuiu um território demarcado onde pode negociar os produtos/serviços do franqueador e utilizar sua logomarca. A 2ª geração data de 1950 e é o modelo mais utilizado hoje, é a Franquia de formato de negócios. Este tipo é caracterizado por uma forte relação de troca entre franqueador e franqueado, onde o primeiro fornece um guia com todo o sistema, da implantação a gestão do negócio. O franqueado segue o guia, porém trabalha por sua própria conta. A 3ª geração aparece na década de 70, com a observação de um modelo com maior grau de cooperação e participação, sendo caracterizada por um controle mais descentralizado e co-decisão dos franqueados.

#### **2.4. Porque o sistema de franquia funciona**

O sistema de franquia é uma forma estável de cooperação e se caracteriza como um modelo *win-win* (ganha ganha) para ambas as partes, conforme afirma AHLERT (2008), já que tanto franqueador quanto franqueado tem como objetivo maior maximizar os lucros e diminuir os riscos.

É um sistema caracterizado também, ainda de acordo com AHLERT (2008), pela credibilidade de mercado, devido ao uso de apenas uma marca por toda a rede, processos e qualidade padronizados, e coordenação central.

Através do modelo de franquia, o franqueador expande seu negócio rapidamente e divide os riscos e o capital inicial das unidades com os franqueados. Já o franqueado pode começar um negócio próprio também com menos riscos, já que contará com um conceito de negócio de sucesso comprovado, e ainda necessitará de menores investimentos para a implantação da unidade (AHLERT, 2008).

Os números comprovam o menor risco de insucesso num sistema de franquias. Segundo CHERTO (2002), enquanto “no setor privado, 59% dos negócios de comércio independentes não completam três anos de vida. Já entre franquias, menos de 10% fecham as portas antes de completar o terceiro aniversário”. Não é a toa que o número de redes de franquias teve um acréscimo de 15%<sup>12</sup> de 2007 para 2008, só no Brasil.

Além dos pontos citados acima, o modelo de franquia promove também sinergias, dinamizando o trabalho do franqueador e do franqueado, e, também, acelera o processo de aprendizagem devido a intensa troca de experiências e informações.

Assim, AHLERT (2008), no Manual *Social Franchising*, conclui que o sistema de franquia funciona porque combina as vantagens de um grande negócio (poder de mercado) com as de um pequeno negócio (flexibilidade).

### **3. Franquia Social**

Se a expansão do modelo de franquias é recente, a utilização deste sistema para a disseminação de projetos sociais é ainda mais recente. No Brasil, coincide com o período de expansão do sistema de franquias empresariais, por volta da década de 90. DUARTE (2004) cita o exemplo do Projeto Pescar, uma das primeiras franquias sociais brasileiras, que começou a multiplicar sua ação em 1988.

Chamado de Franquia Social, este sistema ainda não foi regulamentado no país (DUARTE, 2004) e estudos acadêmicos relacionados a esta temática são bastante escassos.

---

<sup>12</sup> Fonte: ABF.

Entretanto, o debate em torno de métodos como o de Franquia Social, que facilitem a reaplicação de projetos sociais bem sucedidos, é muito importante. Dr. Hans Fleish, responsável pela elaboração de um Manual sobre Franquia Social, escrito em 2008 e intitulado *Social Franchising: a way of systematic replication to increase social impact* relata, já no prefácio, sua convicção de que o desenvolvimento do método de Franquia Social e a popularização do seu conceito trará efeitos importantes para o terceiro setor a nível global (AHLERT, 2008), incluindo:

- uso mais eficiente de recursos no terceiro setor;
- ampliação da qualidade dos serviços prestados pelo terceiro setor e redução das taxas de fracasso dos programas do terceiros setor;
- mais rápida expansão (reaplicação) de projetos pilotos bem sucedidos, com ampliação do alcance da cobertura e uma gestão empresarial descentralizada e, ao mesmo tempo, levando em conta peculiaridades locais.

Considero assim que o contínuo desenvolvimento do método de Franquia Social promoverá uma maior elucidação dos instrumentos da franquia empresarial que podem ser usados ou adaptados para a reaplicação de projetos sociais, assim como as vantagens e limites deste sistema facilitando e estimulando a aplicação desta estratégia na reaplicação de projetos sociais.

### **3.1. Conceito de Franquia Social**

Não existe ainda uma definição padrão para o conceito de Franquia Social. Esta constatação é ressaltada no relatório do primeiro *International Social Franchise Summit*, realizado na Alemanha em 2007, pela Association of German Foundations em cooperação com diversas instituições de renome como a *Compagnia di San Paolo*, a *German Environmental Fund (DBU)*, *Fritt Ord*, *Fritz Thyssen Foundation*, a *Vodafone Foundation Germany* e o *ZEIT Foundation*<sup>13</sup>. Pela pesquisa bibliográfica realizada, observou-se que também não existe uma ampla gama de estudos acadêmicos focados na conceituação do termo ou no seu desenvolvimento. Contudo, pelas descrições conceituais pesquisadas sobre o termo Franquia Social pôde-se verificar que, de modo geral, estas são bastante similares e interligadas, observando maiores diferenciações apenas no foco que é dado, conforme o tema está sendo tratado.

Por exemplo, no ano de 2000, a Fundação Alemã *German Foudation for World Population* publicou a sistematização de um workshop sobre Franquia Social realizado

---

<sup>13</sup> Disponível em: [www.stiftungen.org/Social\\_Franchise](http://www.stiftungen.org/Social_Franchise).

em Nairóbi, no Kenya, onde define Franquia Social como: “processo pelo qual o desenvolvedor de um conceito social de sucesso comprovado, o franqueador, visando expandir a cobertura de atendimento do público alvo e a qualidade do produto (serviços), habilita outros, os franqueados, a re(a)plicar o modelo, utilizando o sistema testado, utilizando a marca, em retorno de benefícios sociais, desenvolvimento do sistema e impacto da informação<sup>14</sup>” (DSW, 2000).

Este mesmo relatório realizado pela *German Foundation for World Population* (DSW, 2000) é utilizado no *Manual Social Franchising* (AHLERT, 2008), em 2008, para expressar o conceito de Franquia Social, ressaltando a terceira página da publicação, onde define Franquia Social como “uso adaptado de técnicas da franquia empresarial para projetos que beneficiam os objetivos sociais do terceiro setor<sup>15</sup>”. Ainda neste mesmo Manual é possível encontrar um outro resumo mais especificado do conceito de Franquia Social, descrevendo Franquia Social como um “contrato de cooperação entre unidades organizacionais descentralizadas, com uma unidade central de suporte, possuindo padrão de qualidade uniforme e amparadas por uma filosofia comum<sup>16</sup>” (AHLERT, 2008).

De forma bastante similar, MONTAGU (2002) define o conceito de Franquia Social como “...um sistema de franquia, usualmente gerido por uma organização não-governamental, que utiliza a estrutura de uma franquia empresarial para alcançar objetivos sociais<sup>17</sup>”. E a Fundação Iochpe, que utiliza o formato de Franquia Social por meio do projeto Formare, descreve Franquia Social como a “forma de multiplicar iniciativa bem sucedida possibilitando sua implantação em novas comunidades, ampliando os resultados obtidos e gerando sustentabilidade do processo” (FUNDAÇÃO IOCHPE, 2004).

Já CHERTO (2002) chama atenção para a importância das franquias sociais serem organizações de aprendizagem, afirmando que “as franquias sociais concretizam-se em redes que aprendem continuamente e são capazes de autodesenvolvimento.”

E, estudo desenvolvido por alunos do curso de especialização em Administração para Organizações do Terceiro Setor da FGVSP, publicado na revista eletrônica *Integração* (DUARTE, 2004), reúne na definição do conceito tanto a necessidade de trabalho em

---

<sup>14</sup> Citações desta referência foram traduzidas pela autora.

<sup>15</sup> Citações desta referência foram traduzidas pela autora.

<sup>16</sup> Citações desta referência foram traduzidas pela autora.

<sup>17</sup> Citações desta referência foram traduzidas pela autora.

rede quanto o objetivo de benefício social, afirmando que a Franquia Social “assim como a franquia empresarial, 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”, enfatizando ainda que, “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.”

Por fim, vale ressaltar a afirmação de HONDA (2005), que coloca que apesar de existirem várias definições sobre Franquia Social, “todas elas envolvem a idéia de ser um método para reaplicar e disseminar experiências sociais de sucesso, evitando erros desnecessários, acelerando a curva de aprendizado e gerando resultados positivos rapidamente”. Além disso, como pôde ser observado, de forma geral, essas definições são realizadas comparando a Franquia Social ao conceito que lhe deu origem, o de Franquia Empresarial. Sendo assim, mais esclarecedor que uma descrição precisa do conceito de Franquia Social é uma análise focada nos pontos semelhantes e diferentes entre os conceitos de Franquia Social e o conceito de Franquia Empresarial.

### ***3.2. Diferenças entre Franquia Empresarial e Franquia Social***

Apesar das descrições do conceito de Franquia Social sugerirem semelhanças significativas com o conceito de Franquia Empresarial, evidenciam também a existência de diferenças substanciais que devem ser consideradas no desenvolvimento de um sistema de franquia social.

Assim, se por um lado, tanto o sistema de Franquia Empresarial quanto o sistema de Franquia Social consistem dos mesmos elementos fundamentais que, de acordo com AHLERT (2008), são:

- 1) Um modelo testado e sua re(a)plicação em outras localidades;
- 2) Uma marca única para toda a rede;
- 3) Um acordo contratual que governe a parceria e a distribuição de responsabilidades entre franqueador e franqueado;
- 4) Formação padronizada;
- 5) Métodos padronizados e sistemáticos de avaliação e indicadores para controle de qualidade;
- 6) Um manual descritivo dos processos.

Por outro lado, existem diferenças significativas entre os dois modelos. FONTES (2007), por exemplo, é taxativo ao ressaltar que “na área social, não há possibilidades para a criação de franquia social comercial (venda de produtos), franquia social de projetos (prestação de serviços) ou franquia social de organizações do terceiro setor (estrutura operacional)”. De acordo com este autor, o único formato de franquia social possível é a franquia de metodologias que contribuem para a mudança de comportamento e para a transformação social. Já AHLERT (2008) é menos rigoroso na classificação dos potenciais formatos de franquia social, mas chama atenção para quatro aspectos que considera como os principais diferenciais entre os dois modelos, são eles:

#### 1) Objetivos

Enquanto na Franquia Empresarial o objetivo é maximizar o lucro, na Franquia Social o objetivo é a maximização do impacto social (AHLERT, 2008).

#### 2) Público Alvo

Conforme coloca AHLERT (2008), os projetos sociais tem como público final os beneficiários do projeto enquanto as empresas utilizam o conceito de clientes para o público que compra seus serviços/produtos.

Assim, em relação a diferença de públicos, DUCKER (1994) afirma que uma instituição sem fins lucrativos “não quer que o usuário final seja uma usuário, mas sim um executor”, utilizando um serviço para provocar mudanças em um ser humano.

Isso significa que nem sempre as franquias sociais podem esperar receber pagamento de seus beneficiários e, mesmo nos casos de projetos sociais em que há a cobrança de alguma taxa social, a estratégia de abordagem do público é diferente (AHLERT, 2008).

#### 3) Taxas

A existência de uma Franquia Empresarial sem a cobrança de taxas do franqueador ao franqueado é considerada por especialistas do tema como inconcebível. Conforme defende PLÁ (2001), “jamais o franqueador deve isentar o franqueado do pagamento de *royalties*” com a alegação de que sem este procedimento é inviável a operação da franquia.

Já no modelo de Franquia Social, esta questão tem de ser analisada por um ângulo diferente. Como, na maioria dos casos, numa Franquia Social o franqueado não recebe um retorno financeiro pelas suas atividades ofertadas, o pagamento de taxas pelo franqueado ao franqueador na Franquia Social nem sempre é possível ou segue

a mesma lógica do modelo de Franquia Empresarial (AHLERT, 2008). Entretanto, conforme afirma CHERTO (2002), é importante que o franqueador receba alguma compensação, seja através de taxas reduzidas ou principalmente através do recebimento de dados e informações importantes para o desenvolvimento do projeto. Ainda de acordo com este autor, o “conhecimento é uma mercadoria valiosa. Porém cobrar por ele para amortizar seus custos e atingir a auto-sustentação de seu projeto é uma opção de cada entidade franqueadora, assim como quanto, de quem e de que forma cobrar [...] Há franqueadores do terceiro setor que cobram taxas de certos tipos de franqueados (empresas, por exemplo) e não as cobra de outros (como associações de moradores de favelas)” (CHERTO, 2002).

Vale ressaltar, contudo, que, apesar da diferença da lógica ao se pensar sobre projetos sociais, no longo prazo, a busca por alternativas de auto sustentabilidade, eliminando a dependência (total) de recursos financeiros externos, tem se mostrado cada vez mais importante para a área social. Como coloca YUNUS (2008), “a caridade é uma forma de economia de gotejamento; se ele cessa, a ajuda aos necessitados também é interrompida”. Desta forma, considerando que a estratégia de franquias pressupõe uma previsão de disseminação em larga escala em que o próprio processo de expansão e depois a manutenção financeira da rede, mesmo com as economias de escala, tendem a apresentar um custo bastante alto, as alternativas de auto sustentabilidade devem ser ainda mais consideradas.

#### 4) Ator Adicional - Doador

De acordo com AHLERT (2008), como na maioria das vezes e, especialmente durante os primeiros períodos, os projetos sociais são dependentes de recursos financeiros externos, um novo ator é adicionado no sistema de franquia social: o Doador.

O doador normalmente possui seus próprios programas e preceitos, o que pode gerar um conflito de interesses extra, já que também os interesses do doador são incluídos na equação do sistema.

#### 5) Transferência do Risco do Investimento

Enquanto na Franquia Empresarial o franqueador transfere o risco de investimento da unidade franqueada para o franqueado, que investe seus próprios recursos e internaliza este risco, na franquia social esta não é uma situação comum, já que em grande parte das vezes o recurso inicial de franquias sociais advém de recurso de doadores ou do próprio franqueador. Esta lógica, segundo AHLERT (2008), sugere o argumento de que a motivação do franqueado empresarial em ter sucesso no

empreendimento para não desperdiçar seus recursos tende a ser reduzida no franqueado social. Porém, ainda de acordo com este autor há de ser levado em conta a motivação intrínseca do franqueado social pelo alcance da missão social e ampliação do impacto social do Projeto. Este argumento reforça a importância sobre o processo de seleção da equipe no modelo de franquia, assim como de uma clara definição do papel de cada ator no sistema. Desta forma, antes do estudo aprofundar a pesquisa sobre a estruturação de um modelo de Franquia Social, quando será debatido o processo de seleção de um modelo de Franquia Social, é importante descrever os papéis e principais direitos e deveres de cada ator em um sistema de Franquia Social.

### **3.3. Os Papéis no Sistema de Franquia Social: Franqueador Social, Franqueado Social e Doador**

A divisão de papéis dos atores numa Franquia Social assemelha-se à de uma Franquia Empresarial, com exceção do doador que, conforme explicitado no item anterior, é um ator adicional no caso da maioria dos modelos de Franquia Social. Para garantir o sucesso do projeto e do sistema de franquia, estes atores devem estar cientes dos direitos e deveres que devem cumprir.

O papel do franqueador social, franqueado social e doador, suas descrições, deveres e direitos são descritos no *Manual Social Franchising* (AHLERT, 2008), conforme explicitado nos sub itens abaixo:

#### **3.3.1. Franqueador Social**

De acordo com AHLERT (2008), o franqueador é o criador do conceito que originou a franquia, portanto, acima de tudo, ele é o responsável por pilotar, implementar e desenvolver o sistema de franquia, tendo a obrigação de possuir profundo conhecimento da operação do negócio para apoiar os franqueados e é também o mentor do plano de expansão do projeto.

Além disso, ainda segundo este autor, o franqueador social tem como principais deveres:

1) Garantir o cumprimento da missão social da rede de franquias que constitui o projeto, sendo responsável por:

- Definir a missão social e os objetivos de longo prazo do projeto;
- Prover os conceitos chave do projeto, usualmente na forma de um Manual;
- Coordenar os atores do sistema: franqueados, doadores e beneficiários;
- Assegurar a qualidade do projeto;
- Garantir a eficiência econômica do sistema.

2) Assegurar a troca de conhecimentos e práticas dentro da rede, tendo que:

- Prover guias e regulamentos para os franqueados;
- Oferecer treinamento inicial e avançado, suporte e consultoria;
- Desenvolver o sistema;
- Realizar pesquisa e desenvolvimento dos serviços;
- Promover a comunicação e trocas entre os franqueados e entre as franquias.

3) Providenciar serviços à rede, tendo a obrigação de:

- Realizar análise de mercado e informar aos franqueados sobre descobertas relevantes;
- Coordenar o marketing no âmbito nacional, regional e internacional (quando o projeto possuir ou planejar implantar unidades fora do país);
- Coordenar logística, finanças, distribuição, e demais processos que envolvam todo o sistema.

No que concerne aos direitos do franqueador social, lhe é permitido, de acordo com AHLERT (2008):

- Monitorar franquias e realizar qualquer ação que seja necessária para assegurar a concordância e qualidade do sistema;
- Solicitar informações e dados de forma contínua aos franqueados para assegurar a qualidade e desenvolver progressivamente o sistema e o conceito do negócio;
- Cobrar taxas, se aplicável<sup>18</sup>.

No caso de não concordância do franqueado a conceder a um destes direitos que estejam acordados no contrato, o franqueador pode disciplinar e até mesmo desassociar o franqueado (AHLERT, 2008).

### **3.3.2. Franqueado Social**

O franqueado, conforme coloca AHLERT (2008), é quem implanta o conceito do projeto social e modelo de negócio localmente, sendo as unidades operadas pelos franqueados sociais descentralizadas e bastante autônomas. Desta forma, ainda de acordo com este autor, é imprescindível que o franqueado compartilhe dos mesmos princípios e crenças do franqueador principalmente no que diz respeito a missão social do projeto e possua filosofia moral apropriada para evitar conflitos éticos.

---

<sup>18</sup> Diferente da franquia comercial, que tem na cobrança de taxas um de seus preceitos, na franquia social, esta opção da cobrança de taxas nem sempre é possível.

Os deveres relacionados ao franqueado social são, segundo AHLERT (2008):

- Concordar com os princípios e instrumentos/guias do modelo de franquia;
- Cooperar com o franqueador revelando qualquer informação solicitada;
- Participar dos treinamentos e seminários;
- Executar atividades regionais de *marketing*;
- Assegurar sustentabilidade financeira à unidade franqueada e/ou a todo sistema da franquia;
- Pagar taxa de franquia ou similar, caso aplicável.

Em relação aos direitos do franqueado social, AHLERT (2008) coloca que este tem o direito de:

- Possuir acesso aos conceitos chave do negócio, recebendo descrição detalhada de como implantar o projeto, normalmente através de um manual;
- Usar a marca do projeto;
- Receber treinamento e suporte do franqueador.

Vale ressaltar que, assim como no caso do modelo de Franquia Empresarial, também no sistema de Franquia Social pode existir o papel do Franqueado *Master*. De forma similar aos casos de Franquia Empresarial, o Franqueado Social *Master* é responsável, segundo AHLERT (2008), pela administração da franquia em determinado território, agindo neste território como um franqueador social, ou seja, implantando, gerindo e supervisionando sub-franquias sociais.

### **3.3.3. Doador**

A maior parte dos projetos sociais hoje são dependentes de recursos financeiros de doadores, pelo menos, para recursos de curto prazo, destinados a iniciar o projeto e constituir uma rede de parcerias. No médio e longo prazo, já é observada uma crescente quantidade de projetos sociais que buscam a auto sustentabilidade, desenvolvendo estratégias como, por exemplo, a de negócios sociais, tornando-se independentes ou, pelo menos, menos dependentes dos recursos de doadores. De toda forma, o doador ainda é um ator relevante para o terceiro setor e também, como afirma AHLERT (2008), para o sistema de franquia social.

Já a descrição dos deveres e direitos do doador específicos a um sistema de Franquia Social não foram observados durante a pesquisa bibliográfica. De todo modo, pela minha própria experiência de trabalho em uma franquia social, considero que os direitos e deveres dos doadores são semelhantes aos apresentados em qualquer

projeto social, sendo configurados conforme o acordo de parceria realizado entre o doador e o franqueador ou diretamente entre o doador e o franqueado. Estes acordos podem ser customizados para cada parceria, variando infinitamente conforme os interesses dos atores envolvidos. Porém, de forma geral, o dever básico do doador, depois de fechado o acordo de parceria, é:

-Disponibilizar recursos ao sistema de franquia para fins determinados no acordo. Estes recursos podem ser basicamente de três tipos: monetários, *in-kind*<sup>19</sup> e tempo (voluntariado).

Os direitos do doador são também consequência do que foi acordado, citando alguns principais:

- Receber informações periódicas de execução das atividades conforme objetivo e metas estabelecidos, normalmente formatados em relatórios;
- Utilizar a marca do projeto como parceira em ações de *marketing*.

De todo modo, AHLERT (2008) chama atenção para o fato de que doadores normalmente possuem suas próprias prioridades e diretrizes de programas, o que, por um lado, pode gerar conflito com a missão social e objetivos do projeto. Por outro lado, uma boa relação com um doador pode ser muito vantajosa como, por exemplo, aproximando o projeto de uma rede de parceiros. Desta forma, um dos principais desafios na franquia social é manejar o comprometimento com os beneficiários e a missão social do projeto e, ao mesmo tempo, assegurar as demandas do doador.

Uma vez descritos os papéis dos atores num modelo de Franquia Social, o foco da pesquisa avança para a busca do esclarecimento dos principais aspectos necessários a estruturação de um sistema deste tipo.

#### **4. Estruturação de um Sistema de Franquia Social**

Ao falar sobre administração de organizações sem fins lucrativos, DRUCKER (1994) coloca quatro fatores como importantes para a estruturação e sucesso do projeto: plano, *marketing*, pessoas e dinheiro, que devem sempre ser gerenciados a partir de estratégias e metas de desempenho, resultados e impactos.

---

<sup>19</sup> Entendido como "Pagamento feitos na forma de bens e serviços". Disponível em: [www.investorwords.com/2477/in-kind.html](http://www.investorwords.com/2477/in-kind.html).

Já reaplicar um projeto social significa uma nova série de mudanças na dinâmica da instituição reaplicadora e apresenta novos desafios (UnLtd Ventures, 2008). LEAT (2003) afirma que o processo de reaplicação é complexo, composto de diversas partes, destacando as etapas de: demonstração do modelo que cria/não cria uma base para reaplicação; avaliação/dissecação do projeto e do seu contexto; comunicação do projeto; adoção do projeto por outros atores; levantamento de recursos; Implementação; e sustentabilidade.

Fica evidente, portanto, que é imprescindível a realização de um detalhado planejamento para a estruturação de modelos de reaplicação e a futura operação do sistema.

Num mundo ideal, o planejamento acontece antes de iniciar o processo de reaplicação. Mas, conforme enfatizado no estudo da UnLtd Ventures (2008), “a realidade não é tão simples, já que os projetos sociais quase sempre operam em ambientes altamente dinâmicos, de muitas mudanças e pressão”<sup>20</sup>.

Desta forma, neste mesmo estudo da UnLtd Ventures (2008) é reforçado que mesmo nos casos em que o projeto começa a ser reaplicado de forma espontânea, não planejada - fato bastante observado no terceiro setor – é importante que a estruturação do modelo seja realizada mesmo que seja num segundo momento. Principalmente no caso da reaplicação pelo modelo de Franquias Sociais, em que há de se levar em conta os desafios suplementares levantados pelo potencial de larga escala do modelo.

Assim, de forma mais específica para o modelo de Franquia Social, AHLERT (2008) sugere que a estruturação de um sistema de Franquia Social pode ser realizada em 4 etapas (Análise de Franqueabilidade; Plano de Negócios; Configuração do Sistema; e Preparação do Modelo Operacional), seguidas da etapa de implantação e gestão do sistema (Sustentabilidade do Sistema).

A descrição seqüencial destas etapas podem ser consideradas como um guia contendo os aspectos gerais para a construção de um modelo de franquia social, de modo a reduzir os riscos iniciais do projeto e aumentar a chance de sucesso da rede.

---

<sup>20</sup> Citações desta referência foram traduzidas pela autora.

#### **4.1. Franqueabilidade: Condições para um Projeto Social reaplicável estar apto a ser replicado num modelo de Franquia Social**

Segundo PLÁ (2001), a análise de franqueabilidade verifica se o negócio apresenta as condições básicas para franquear. De acordo com AHLERT (2008), a franqueabilidade de um projeto social reaplicável depende basicamente de questões conceituais, ambientais (condições de mercado) e organizacionais. Este mesmo autor, com base na experiência do *Beanstalk Programme of CAN*, que apóia diversas organizações interessadas em expandir seus projetos, formatou algumas destas questões principais:

##### 1) Questões Conceituais – Análise do projeto

Um potencial franqueador deve se colocar questões relacionadas à justificação do seu projeto social e a sua potencialidade da franqueabilidade antes de disseminá-lo, pois conforme destaca TORO (2002), “um saber pode ser disseminado, levado à escala, cotado e distribuído quando tem valor social”.

Algumas destas questões relevantes são sugeridas por AHLERT (2008), como:

-O projeto tem impacto comprovado? Houve um protótipo do projeto testado com sucesso?

-O projeto atinge a missão social proposta?

-A abordagem no modelo de Franquia Social é a mais eficiente para a disseminação do projeto?

-Os benefícios sociais aumentarão devido a utilização do modelo? Ou seja, haverá vantagens / benefícios de escala na ampliação da rede que forma o projeto? Quais são estes elementos vantajosos diferenciados que determinarão a vinculação das unidades da franquia à rede em lugar de trabalharem autonomamente garantindo a coesão do sistema no longo prazo?

-O projeto é transferível para outras localidades?

Para responder a esta última questão, outras três perguntas são necessárias, ainda segundo este autor, que são: Quais elementos geram o impacto social do projeto, ou seja, quais os elementos essenciais diferenciados de sucesso? Esses elementos são aplicáveis em diferentes locais e realidades de forma eficiente e efetiva? Estes elementos podem ser descritos em um guia, isto é, o *know-how* e os fatores de sucesso podem ser explicitados de modo a serem repassados a outros?

LEAT (2003) também reflete sobre questões similares reforçando a importância do potencial reapplicador ter um sólido conhecimento das bases do projeto, fundamentado pela avaliação e “dissecação” do modelo.

Mas, considero importante frisar que, acima de quaisquer justificativas, é impreterível que a instituição franqueadora assegure que a missão social do projeto fique intacta ao fundamentar a sua reaplicação.

## 2) Questões Ambientais – Análise do Mercado

Antes de planejar a expansão de um projeto social, AHLERT (2008) sugere que o potencial franqueador deve analisar se há potencial de demanda e infra estrutura, levantando as seguintes questões:

-Existe uma demanda social clara relacionada aos produtos/serviços que o projeto provê, no formato em que provê, em diferentes localidades?

-As localidades específicas de interesse para reaplicação do projeto possuem os ingredientes necessários? Especificamente, existe um número adequado de potenciais franqueados, alinhados às finalidades sociais e necessidades técnicas do projeto, a ponto de alcançar os benefícios de escala? E também existe uma quantidade suficiente de potenciais beneficiários?

## 3) Questões Organizacionais – Análise da Capacidade Organizacional

Para desenvolver um modelo de franquia social, a organização franqueadora deve possuir diversas capacidades para garantir o cumprimento de seus deveres e direitos no sistema criado. De acordo com AHLERT (2008), os esforços organizacionais para gerir um sistema de franquia são imensamente maiores do que executar apenas um projeto social autônomo, requerendo da instituição franqueadora investimentos para preparar a própria instituição para o processo de reaplicação, em materiais, em sistemas e estruturas necessários ao processo de reaplicação e investimentos para implantação e suporte às unidades franqueadas.

Por isso, segundo este mesmo autor, o potencial franqueador deve analisar duas questões principais em relação a sua organização antes de franquear o seu projeto social:

-A organização possui capacidade financeira suficiente para cobrir os custos exigidos para a estruturação e gestão do sistema de franquia?

E acrescentaria, neste caso, a questão: Possui uma estratégia de sustentabilidade para a rede de franquia no médio e longo prazo?

-A organização possui competências e capacidade organizacionais suficientes para as necessidades de coordenação, supervisão, treinamento e todos os demais deveres e direitos relacionados ao franqueador, para toda a rede da franquia social?

De acordo com o estudo da UnLtd Ventures (2008), realizar a reaplicação do projeto social vai demandar à instituição reaplicadora novas capacidades, sistema de RH, e novas arrumações operacional e organizacional.

Já PLÁ (2001) especifica que a estrutura básica de uma empresa franqueadora deve contar com as gerências de: operações, *marketing*, administrativa, financeira e comercial. E, ainda de acordo com este autor, “os funcionários do franqueador, em todos os níveis, devem ter conhecimento geral de todo o processo, espírito de equipe, dinamismo e capacidade de lidar com o público, especialmente com os franqueados”.

#### **4.2. Plano de Negócios**

Após a análise dos pré-requisitos que atendem a franqueabilidade, o próximo passo, segundo AHLERT (2008), é a construção de um Plano de Negócios que descreva todos os aspectos relevantes para a expansão do projeto, contendo os objetivos e as estratégias, com os melhores caminhos para atingi-los. E, uma vez definido, o Plano de Negócio do projeto passa a ser o norte a ser seguido por todas as áreas que executam o projeto.

Os aspectos que devem estar presentes no Plano de Negócios segundo este mesmo autor são:

1) Um sumário executivo com o resumo dos elementos essenciais do conceito do sistema da franquia com, no máximo, duas páginas, contendo:

- Breve descrição do conceito do negócio;
- Serviços oferecidos;
- Estratégia;
- Potencial de Mercado;
- Benefícios para os beneficiários do projeto;
- Competências e capacidades da organização inicialmente necessárias;
- Capital necessário para os primeiros períodos.

2) Descrição de como o impacto social, relacionado ao conceito do negócio, pretende ser atingido, incluindo:

- Planejamento do impacto social que o projeto busca atingir;
- Passo a passo das estratégias para atingir o impacto social planejado contendo um cronograma de implementação.

3) Evidências de porque os serviços oferecidos beneficiam os beneficiários, o que é de grande interesse por parte dos doadores e apoiadores, contendo a descrição detalhada dos serviços oferecidos e benefícios gerados, considerando o diferencial de cada um.

4) Enumeração das questões mais relevantes sobre o mercado de atuação do projeto e analisando as possíveis barreiras à entrada em novos mercados. Entre as questões mais relevantes sobre análise do mercado estão:

-Público alvo, suas demandas sociais e os fatores que influenciam sua decisão sobre a utilização do serviço. Ainda em relação ao público alvo, DRUCKER (1994) também chama atenção para a importância de uma instituição sem fins lucrativos conhecer seu mercado, realizando pesquisa de mercado, segmentando-o e olhando os serviços do ponto de vista do receptor.

-Os fornecedores locais mais importantes que oferecem serviço similar e os principais diferenciais;

-Principais inovações do setor;

-Análise e listagem das principais regulações e leis. Se aplicável, há de ser considerado, pois conforme evidencia LEAT (2003), muitos projetos em diferentes estágios de reaplicação já fracassaram por mudanças do ambiente político.

5) Plano de estratégia de *marketing*, descrevendo:

-Objetivos e cronograma, contendo, por exemplo: o *market share*<sup>21</sup> que o projeto pretende atingir e em qual tempo; e as possibilidades de obtenção de receitas pelo sistema;

-Diretrizes de como alcançar os objetivos. Seguindo os exemplos acima: definir como encontrar franqueados e ampliar serviços e; quais preços adotar e como divulgar os serviços.

6) Apresentação da equipe que liderará o projeto de franquia, com:

-Competências e responsabilidades de cada membro da equipe.

7) Avaliação realista das oportunidades e riscos, apontando:

-Quais inovações / mudanças de mercado podem afetar o projeto tanto positivamente quanto negativamente, as possibilidades de acontecerem e um planejamento para absorvê-los no projeto, nos casos positivos, e enfrentá-los, nos casos negativos.

---

<sup>21</sup> Entendido como “a participação de mercado que uma empresa possui em seu segmento ou no segmento de um determinado produto”. Disponível em: [www.infoescola.com/empresas/market-share/](http://www.infoescola.com/empresas/market-share/) .

8) Planejamento financeiro para os próximos três a cinco anos, contendo:

-Balanço Patrimonial detalhado e demais análises contábeis;

-Plano de captação de recursos, com o planejamento de gastos e a previsão de captação dos recursos para cobri-los, sendo importante sempre garantir a organização e transparência na relação entre gastos e os recebimentos relacionados.

É importante salientar, ainda segundo ALHERT (2008), que o plano de negócios de uma franquia social não é um documento fixo, podendo ser alterado devido a novas perspectivas ou mesmo ser desenvolvido posteriormente.

### **4.3. Configurando o Sistema de Franquia**

O passo seguinte à análise dos pré-requisitos a franqueabilidade e ao planejamento da expansão do modelo é colocar o sistema, de fato, em funcionamento.

De acordo com AHLERT (2008), para colocar em prática a proposta de expansão do projeto, o potencial franqueador precisa configurar o sistema da Franquia Social, definindo diversas questões práticas para o funcionamento da rede.

A configuração do sistema é um aspecto muito importante segundo PLÁ (2001), que afirma que “quanto maior o número de franqueados, mais complexo se torna o negócio e maior é a responsabilidade do franqueador que não poderá mais sobreviver com base no carisma, que, no passado, muitas vezes possibilitou a conquista de excelentes candidatos à franquia”.

Segundo listado no Manual *Social Franchising* (AHLERT, 2008), as principais questões práticas para o funcionamento da rede são:

#### **4.3.1) Fase Piloto do projeto**

Conforme afirma AHLERT (2008), antes de implantar o sistema de franquia social é preciso que o projeto tenha sido testado e tenha comprovado impacto, sendo realizado também um estudo da sua viabilidade em outros locais.

DRUCKER (1994) também afirma a importância da realização de uma etapa Piloto em projetos sociais. Segundo este autor, é um erro comum às instituições sem fins lucrativos irem direto de uma idéia para a operação a plena escala recomendando que não seja omitido o estágio do piloto.

A realização de uma fase Piloto do projeto é importante também para o modelo de Franquia Empresarial. De acordo com PLÁ (2001) “o maior erro que um franqueador pode cometer é não testar a operação do negócio antes de implantar o sistema de

franquia na sua empresa”. Para este tipo de franquia, o autor recomenda o tempo médio para pilotagem de dois anos.

Ainda, segundo este mesmo autor, o ideal é que a unidade-piloto seja própria. “Nela, o franqueador testará novas experiências e poderá persuadir um franqueado a fazer as alterações necessárias na franquia” (PLÁ, 2001).

#### **4.3.2) Seleção dos Franqueados**

Encontrar os franqueados certos é um dos maiores desafios em qualquer sistema de franquia (PLÁ, 2001). Na Franquia Social este desafio é potencializado porque, além de cada modelo de franquia exigir um perfil específico de franqueado, na Franquia Social, segundo AHLERT (2008), os critérios de seleção sempre dependerão da soma de qualificações técnicas, para assegurar que o franqueado tenha as habilidades e conhecimentos técnicos específicos para operacionalizar o projeto; e do engajamento ético/social, para potencializar a motivação e o compromisso com a missão social e impacto social do projeto.

Contudo, se por um lado o engajamento ético/social promove uma maior complexidade para a seleção de franqueados; por outro lado, conforme afirma DRUCKER (1994), deve ser visto como uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos, justamente por considerar que, na maioria dos casos, as pessoas não trabalham numa organização sem fins lucrativos apenas como um meio de vida (um ganho financeiro), mas pelo comprometimento com uma causa.

Neste contexto de perceber engajamento ético/social como uma força, Bernardo Toro, filósofo e mestre em pesquisa e tecnologia, sugere o conceito de “reeditor” para representar a figura Ideal do franqueado social, pois segundo ele, “o reeditor é uma pessoa que, pela sua função social e área de atuação, tem capacidade para readaptar mensagens com credibilidade e legitimidade, segundo cada circunstância e objetivo” (TORO, 2002). COSTA (2002) complementa a reflexão de TORO (2002) considerando que “o reeditor contextualiza dentro das condições da sua audiência, do seu contexto e não faz apenas uma replicação mecânica e automática”. O franqueador, portanto, como editor deve fornecer os instrumentos, mensagens e critérios para o reeditor agir na sua área de atuação, e deve conhecer bem a área de atuação do reeditor, sua linguagem e a sua cultura. Com isso, TORO (2002) conclui que “a pergunta fundamental para quando desenvolvemos projetos é portanto: quais são e como podemos localizar reeditores adequados para a disseminação de cada saber?”

Desta forma, considerando que a escolha aleatória de um franqueado tem grandes chances de inviabilizar a reaplicação do projeto, AHLERT (2008) recomenda que o franqueador defina o mais claramente possível o perfil do franqueado, sempre lembrando que este perfil deve ser flexível, pois diferentes regiões, culturas e o próprio tempo podem demandar modificações no perfil.

Algumas características gerais essenciais a qualquer franqueado empresarial, enumeradas por PLÁ (2001), e que considero poderem também ser levadas em consideração para os casos de franquia social, são: espírito empreendedor, liderança, disciplina, disponibilidade e habilidade de lidar com o público.

Em todo caso, quanto maior o sucesso do projeto social, maior a chance de atrair a atenção de potenciais franqueados visando reaplicá-lo. Mas, independentemente se há demanda para a reaplicação do projeto ou se a instituição reuplicadora aborda potenciais franqueados, é importante que o franqueador reflita também sobre quais os formatos de instituições associadas que considera desejáveis para a inserção à rede de franquia. A UnLtd Ventures (2008), em estudo sobre o escalonamento de projetos sociais, sistematizou os prós e contras de se trabalhar com alguns tipos de instituições, novas ou existentes, conforme ilustrado na tabela 1 abaixo:

**Tabela 1 – Principais prós e contras de diferentes formas organizacionais de novas afiliadas ao projeto**

Formas Organizacionais de Novas Afiliadas	Prós	Contras
Novas Entidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco</li> <li>• Pode ser mais empreendedor</li> <li>• Sem prévia "bagagem" organizacional</li> <li>• Mais alto nível de controle pela reuplicadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo de tempo</li> <li>• Requer recursos (financeiro, humano) para implantação</li> </ul>
Organizações Existentes ou Parceria entre Organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais rápida implantação do novo projeto</li> <li>• Distribuição dos riscos</li> <li>• Organizações existentes comportam seus próprios recursos (financeiro, humano, de rede)</li> <li>• Provavelmente já possuem credibilidade com a comunidade</li> <li>• Mais baixo nível de controle pela reuplicadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafio de adequação cultural entre a organização existente e o novo projeto</li> <li>• O novo projeto competirá na organização por recursos e tempo gasto na organização</li> <li>• Força da marca da reuplicadora será diluída</li> <li>• Gestão da parceria é intensiva em recursos</li> <li>• Combinação do foco social/comercial provavelmente será diferente do da reuplicadora</li> </ul>

Fonte: UnLtd Ventures. Choosing a Social Enterprise Replication Strategy: The Affiliation Model. p.11 [www.unltd.org.uk/download/Choosing\\_a\\_Social\\_Enterprise\\_Replication\\_Strategy.pdf](http://www.unltd.org.uk/download/Choosing_a_Social_Enterprise_Replication_Strategy.pdf).(tradução da autora)

Segundo este estudo da UnLtd Ventures (2008), a decisão equivocada sobre o franqueado e/ou a instituição franqueada pode, no nível local, acarretar em uma falta de motivação e prejudicar o alcance dos resultados esperados ou ainda pior, correr o risco da desvirtuação da missão social do projeto. No nível global, pode enfraquecer a marca do projeto, elevar demasiadamente os custos com o monitoramento da qualidade, requerer esforços excessivos para minimizar as tensões entre as partes ou não gerar a transferência de conhecimento necessária.

A seleção de franqueados parece, de fato, ser uma das questões mais relevantes em um modelo de Franquia Social. Se por um lado tanto o estudo da UnLtd Ventures (2008) quanto AHLERT (2008) sugerem que a seleção adequada dos franqueados é um elemento chave para o sucesso do escalonamento do projeto; por outro, DRUCKER (1994) é mais incisivo e afirma que, no final, é justamente a capacidade das instituições sem fins lucrativos para atrair e manter pessoas comprometidas que decide o sucesso ou fracasso do Projeto.

#### **4.3.3) Padronização de Processos**

A padronização de processos também é uma das questões mais importantes em um modelo de Franquia Social, sendo impreterível, segundo AHLERT (2008), para garantir a qualidade e impacto do projeto. Também para DUCKER (1994), os padrões são necessários “para que cada pessoa assuma a responsabilidade por sua contribuição e por se fazer compreendida”. Porém, de acordo com CROCE (1994), a decisão sobre a padronização de processos em cada uma das partes que formam a franquia é do franqueador.

De acordo com AHLERT (2008), um baixo nível de padronização aumenta a autonomia e motivação dos franqueados e permite uma maior influência de peculiaridades locais na unidade, mas corre o risco de diminuir a qualidade do projeto e sua reputação. Já um alto nível de padronização, ainda segundo este autor, acelera o crescimento da franquia, assegura maior qualidade e facilita o monitoramento, entretanto pode suprimir as inovações da rede, diminuir a motivação dos franqueados e a influência das peculiaridades locais na unidade.

O grau de equilíbrio na padronização de processos varia de acordo com o projeto, mas, especialmente na Franquia Social, onde o objetivo não é o retorno financeiro, mas um maior alcance da missão social do projeto, o franqueador deve ter claro que a

padronização não deve significar o engessamento do projeto, mas funcionar como um facilitador, como uma raiz forte única que permita que cada unidade cresça e floresça, com padronização suficiente apenas para delinear um norte comum a ser seguido por todos apesar das diferenças de cada unidade.

Para CHERTO (2002), deve ser padronizado no sistema “tudo aquilo que possa prejudicar a qualidade e efetividade do produto final”. Porém, enfatiza que “o que se franqueia não é o “produto final”, mas os processos, a forma de atuar. Franquia é um sistema, e o produto pode variar na ponta”. Ou seja, não é recomendado que numa franquia social a padronização englobe todo o modelo do Projeto, de modo a engessá-lo, mas deve focar em componentes chave, essenciais para atingir o objetivo principal: a sua missão social, com qualidade.

Segundo descrito no Manual *Social Franchising* (AHLERT, 2008), os elementos mais passíveis de padronização numa Franquia Social são:

- serviços oferecidos pelo projeto, que facilitem a garantia da qualidade dos serviços prestados e o monitoramento da rede;

- processos de gestão, importantes no apoio a gestão das unidades pelos franqueados, que muitas vezes, possuem uma equipe operacional, ligada a execução do projeto, mas sem alguém especializado em gestão.

AHLERT (2008) recomenda ainda como elemento importante a ser padronizado:

- codificação dos elementos essenciais (diferenciais) responsáveis pelo impacto social do projeto, essenciais para garantir o impacto em toda a rede.

Porém, o autor enfatiza que as necessidades de padronização diferem de projeto para projeto e que há casos em que apenas a padronização da codificação é suficiente para o adequado alcance da sua missão social.

#### **4.3.4) Contrato**

As franquias sociais, assim como as franquias empresariais, são regidas por um contrato, que determina os direitos e deveres de cada um dos atores envolvidos (UnLtd Ventures, 2008). Embora as Franquias Sociais não sejam regulamentadas por lei no Brasil (DUARTE, 2004) de modo que o contrato não elimina o risco de comportamentos oportunistas, ele atenua este tipo de comportamento prevendo cláusulas de descredenciamento que protegem ambas as partes.

Os contratos variam conforme a natureza da franquia social, mas alguns aspectos chaves que devem estar contidos no contrato podem ser generalizados, segundo enumera AHLERT (2008):

- Nome e natureza específica das atividades franqueadas;

- Obrigações, performance do franqueador e do franqueado (periodicidade de formações, acompanhamento, etc);
- Direito do franqueador de receber informações do franqueado;
- Cooperação para divulgação e relações públicas do projeto;
- Determinação das condições e pretensões da parceria;
- Determinação de sanções e avaliações;
- Duração do contrato;
- Condições pelas quais cada uma das partes pode determinar o rompimento do contrato.

#### **4.3.5) Governança do Sistema**

Considerando governança como a capacidade das sociedades para se dotarem de sistemas de representação, de estruturas sociais e processos, para elas mesmas se gerirem, um dos seus principais objetivos é assegurar a aderência dos principais atores envolvidos a códigos de conduta pré-estabelecidos através de mecanismos que tentam amenizar os conflitos de interesse<sup>22</sup>. No caso de modelos de reaplicação, onde múltiplas entidades legais participam do modelo, está destacado no estudo da UnLtd Ventures (2008) que são necessárias estruturas múltiplas de governança, que possuem papel fundamental para conectar as diferentes unidades.

Esta conexão entre as unidades e a redução de conflitos entre os diferentes atores e unidades podem ser alcançadas, segundo AHLERT (2008), principalmente, através do estímulo a criação de Conselhos (dos melhores franqueados, de doadores, de ética, etc) por um lado e, através do desenvolvimento de modelos de incentivo e/ou controle direto nas unidades franqueadas, por outro.

##### **a) Criação de Conselhos**

A criação de conselhos de franqueados, de acordo com PLÁ (2001), é uma estratégia que marca um avanço na operação de franquias empresariais que se consolidaram. Ou seja, a criação de conselhos que ampliem a participação dos franqueados na operação da rede e nas decisões estratégicas do negócio são muito importantes não apenas para ampliar a comunicação e transparência do sistema, amenizando a ocorrência de conflitos entre os atores, mas para promover o desenvolvimento do modelo de negócio. Segundo PLÁ (2001), “muitos dos produtos ou serviços existentes nas franquias de maior rentabilidade foram criados e testados por franqueadores

---

<sup>22</sup> Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Governan%C3%A7a\\_corporativa](http://pt.wikipedia.org/wiki/Governan%C3%A7a_corporativa).

membros do conselho e, hoje, representam o carro-chefe das principais redes de franquias de sucesso”.

Além do conselho de franqueados, diversos outros tipos de conselhos também podem ser criados na rede de franquia, como conselho de diretores, de ética, de doadores (no caso de franquias sociais) etc. conforme deliberado no Estatuto da organização.

E, se a atuação de um conselho forte já é considerada um avanço na operação de franquias na área empresarial, para a área social, segundo DRUCKER (1994), é ainda mais essencial. Este autor afirma que um conselho forte é extremamente importante para que uma organização sem fins lucrativos seja eficaz, pois o conselho apóia na definição da missão e é o guardião desta missão, avaliando o desempenho da organização e apoiando no desenvolvimento do modelo. Ainda de acordo com DRUCKER (1994), o conselho nas instituições sem fins lucrativos desempenha um papel mais ativo daquele do conselho de uma empresa e, ao mesmo tempo, é um recurso adicional se for gerenciado da forma adequada – ou um problema a mais, caso não o seja”.

O franqueador social deve, assim, refletir sobre quais os conselhos mais importantes às características e necessidades do Projeto, para que possa não somente estimular a sua criação, mas garantir a sua animação (o cumprimento do seu papel), assegurando que não vire apenas mais uma obrigação estatutária ou um problema a mais para o projeto.

#### b) Desenvolvimento de modelos de incentivo e/ou controle direto nas unidades franqueadas

Como não é comum um aporte de capital inicial pelo franqueado ao franqueador para se inserir na rede de Franquia Social, embora as Franquias Sociais também sejam regidas por um contrato, o comprometimento do franqueado com a rede se restringe ao contrato e ao seu caráter altruísta. Por isso, conforme afirma AHLERT (2008), é importante que o franqueador desenhe alternativas para manter a coesão da rede através de estratégias de incentivos que ampliem a motivação dos atores, e também através do controle das unidades.

A utilização de estratégias de incentivos é bastante recomendada, ainda segundo AHLERT (2008). Como exemplo, o autor sugere o formato de meritocracia, onde o franqueador premia (recursos, certificação, etc) as franquias que obtiveram maior impacto e/ou qualidade.

Já para o controle das unidades, o mesmo autor recomenda que esta estratégia seja usada com cautela para não limitar demais a autonomia da unidade. Porém, ressalta que lançar mão do controle das unidades é importante não só para manter a coesão da rede e a qualidade do projeto, como é parte de toda a lógica do modelo, sendo essencial para evidenciar o valor da organização. Portanto, deve ser realizado em todas as unidades, analisando a performance de cada uma delas, comparando umas com as outras e permitindo que elas analisem suas forças e fraquezas.

AHLERT (2008) sugere que o monitoramento pode ser realizado através de:

- Levantamento da satisfação dos beneficiários;
- Relatórios periódicos / sistemas internos de monitoramento;
- Auditoria/certificação de qualidade;
- Visitas;
- Benchmarking*<sup>23</sup>.

Neste sentido, considero importante realçar a articulação latente entre os aspectos de controle e a padronização de processos, sendo o estabelecimento de padrões elemento facilitador ao posterior monitoramento/controle das unidades.

#### **4.3.6) Taxas**

Segundo afirma CHERTO (2002), “numa franquia empresarial, o franqueado, de maneira geral, paga para se integrar à rede. No terceiro setor, isso varia muito”. Considerando que a maior parte das franquias sociais não geram recebimentos suficientes para pagarem taxas ao franqueador, a adição do papel do doador e de estratégias diversas de captação de recursos são alternativas recorrentes neste modelo. Por isso, para realizar a reaplicação do projeto através de franquia, o franqueador social deve analisar e planejar qual(is) o(s) formato(s) de relações monetárias será(ão) adotado(s) entre os atores do sistema de franquia social desenvolvido.

Os formatos possíveis são inúmeros e podem ser usados de forma combinada, além de serem passíveis de mudança com o tempo. Mas, de forma geral, AHLERT (2008) enumera os três formatos mais observados nas franquias sociais:

---

<sup>23</sup> Entendido como “processo ou técnica de gestão através do qual as empresas ou organizações avaliam o desempenho dos seus processos, sistemas e procedimentos de gestão comparando-o com os melhores desempenhos encontrados noutras organizações”. Disponível em: [www.knoow.net/cienceconempr/gestao/benchmarking.htm](http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/benchmarking.htm).

a) **FORMATO 1:** Nenhuma relação monetária entre franqueador e franqueados  
Neste caso, franqueador e franqueados são financeiramente independentes. De acordo com AHLERT (2008), mesmo que o franqueador apóie as unidades em estratégias e gestão de captação de recursos, cada unidade é responsável por realizar sua própria captação de recursos.

b) **FORMATO 2:** Franqueador repassa recursos aos franqueados  
Este formato inverte o raciocínio realizado pela franquia empresarial, segundo AHLERT (2008). Em casos de projetos onde não se justifica ou não há condições de os franqueados cobrarem qualquer recebimento pelos serviços prestados e pagarem taxas ao franqueador, muitas vezes, é o próprio franqueador que apóia as unidades de franquia financeiramente, repassando recursos para garantir uma performance apropriada.

AHLERT (2008) considera que este formato é bastante interessante quando os repasses são relacionados ao alcance de determinados objetivos/metapas pelas unidades de franquia, pois tendem a aumentar o incentivo à adesão as regras do sistema, a eficiência e a qualidade.

c) **FORMATO 3:** Franqueados arcam com a maior parte dos custos da Franquia Social

Nos casos onde as unidades franqueadas recebem retorno financeiro pelos produtos ou serviços prestados é possível, segundo AHLERT (2008), adaptar a lógica da cobrança de taxas da franquia empresarial para o contexto social, de forma que a rede de unidades franqueadas pague *royalties* ao franqueador arcando com os custos operacionais do sistema. Mas, mesmo nestes modelos onde as unidades franqueadas são auto sustentáveis, a lógica da cobrança de taxas deve ser questionada e analisada caso a caso, já que o objetivo fim da Franquia Social é maximizar o impacto social.

Este formato pode funcionar também, de acordo com AHLERT (2008), quando as unidades franqueadas, ao captarem recursos com doadores, destinam um percentual para o pagamento de taxas a unidade franqueadora. Mas, acredito que não sendo esta uma taxa periódica, mas relacionada à captação de recursos, torna esta estratégia bastante instável. Mesmo porque não são todos os doadores que permitem a cobrança desta taxa em suas doações.

Apresentados os principais formatos de relação monetária entre as unidades, considero importante ressaltar que apesar da escolha do(s) formato(s) depender das

características e potencialidades de cada projeto, esta deve ser analisada cuidadosamente e re-avaliada constantemente dentro das estratégias de captação de recursos do sistema, pois é um aspecto que afeta a sustentabilidade de longo prazo do sistema.

#### **4.3.7) Avaliação da performance da rede de Franquia Social**

SILVA & BRANDÃO (2003) ressaltam a importância da avaliação como um processo essencial de aprendizagem para criar espaços de reflexão sobre a prática e apoiar as organizações a fazerem escolhas mais consistentes em relação aos rumos de suas iniciativas. Assim, considerando as franquias sociais como organizações de aprendizagem (CHERTO, 2002), a avaliação pode ser considerada um importante processo para o sucesso da franquia.

Este processo de avaliação torna-se ainda mais crucial somando-se a sua importância em assegurar o alcance da missão social do projeto na Franquia Social, conforme afirmação de AHLERT (2008). E, ainda de acordo com este autor, a avaliação de performance de resultados também é muito importante e justificada, no caso da Franquia Social, porque o projeto deve prestar contas do impacto social gerado, num formato mais palpável, não apenas para o doador, mas para a própria sociedade como um todo.

Porém, a medição da performance na Franquia Social é bastante difícil por inúmeros motivos. LEAT (2003) chama atenção para o fato de que as avaliações convencionais tendem a focar mais nos resultados do que nos impactos, focando mais na busca sobre respostas se o projeto funciona do que o que faz o projeto funcionar, sob quais ambientes e circunstâncias internas, fracassando muitas vezes em elucidar os seus verdadeiros beneficiários.

AHLERT (2008) enumera alguns aspectos da Franquia Social que considera dificultar a sua avaliação, como: a complexidade da missão social; a dificuldade da medição de performance de uma unidade refletir seus esforços, já que depende da cooperação dos beneficiários; e a necessidade da performance refletir o interesse dos diversos atores envolvidos (franqueador, franqueado, doador e beneficiário).

A partir desta reflexão, AHLERT (2008) aponta para a necessidade de uma avaliação multidimensional do projeto, devendo incluir aspectos relevantes como:

- a perícia do franqueado e do franqueador em executar os serviços;
- a eficácia e eficiência da operação do franqueado e do franqueador (procedimentos);

- impactos alcançados: qualidade do trabalho oferecido pelo franqueado; cumprimento da missão social; qualidade do apoio do franqueador ao franqueado; etc;

- questões políticas. Para casos específicos em que são necessárias autorizações ou outras sanções governamentais é importante medir esta perspectiva, para avaliar a viabilidade do sistema a longo prazo.

De fato, o modelo de Franquia Social é, de modo geral, um modelo complexo e cheio de singularidades. Mas é importante considerarmos a afirmação de DRUCKER (1994) de que em qualquer projeto social, uma vez que estejam claramente estabelecidos as metas e os padrões, a avaliação passa a ser possível.

DRUCKER (1994) defende ainda que, tanto a frequência quanto o impacto sobre a comunidade são maneiras perfeitamente respeitáveis para medir o desempenho do projeto. O autor sugere apenas que o gestor da instituição defina previamente como deve ser o desempenho da instituição, já que cada uma destas maneiras conduz a uma forma diversa de fazer a gestão do projeto. Para DRUCKER (1994), mesmo que seja difícil definir precisamente os resultados e impactos do Projeto é preciso fazê-lo de forma a responder a questão: “estamos melhorando?” e “estamos aplicando nossos recursos onde estão os resultados?”.

A partir da análise das principais questões práticas para o funcionamento de um sistema de franquia social conclui-se que, apesar dos aspectos de padronização de processos, controle das unidades (governança do sistema) e avaliação estarem tratados separadamente para realçar o papel de cada um deles, estes aspectos estão fortemente correlacionados.

#### ***4.4. Preparando o modelo operacional do sistema***

Com o sistema da Franquia Social configurado, o franqueador deve então garantir a contínua operação da rede de franquias. De acordo com estudo da UnLtd Ventures (2008), a eficiência da operação da rede é uma das questões mais críticas para determinar o tamanho e tempo da reaplicação do projeto social.

E, para garantir uma operação eficiente do sistema, AHLERT (2008) afirma que o franqueador deve prover à rede:

##### **4.4.1) Manual**

De acordo com AHLERT (2008), o manual, assim como na franquia empresarial, é um instrumento fundamental para a operação de qualquer franquia social, devendo seu

conteúdo ser de fácil acesso e constantemente atualizado. Para este autor, no manual deve ser descrito o passo a passo para implantar e gerir o projeto contendo o *know-how* completo do projeto e os procedimentos exatos que os franqueados devem seguir para gerir a unidade de franquia com sucesso.

As informações contidas no manual vão variar conforme cada projeto, mas no Manual *Social Franchising* (AHLERT, 2008) são citados alguns aspectos gerais que devem estar incluídos, como: a descrição dos processos, incluindo os serviços oferecidos e todo o fluxo de informação e fluxo de trabalho dentro da rede; recomendações sem obrigação, incluindo sugestões de como agir em situações específicas; e um guia contendo aspectos importantes da parceria que não são incluídas no contrato devido a sua complexidade, firmando “os serviços, direitos e deveres do franqueador e franqueado, *marketing*, treinamento, controle, interação com beneficiários, pesquisa, engajamento da equipe, configuração do sistema, etc.”<sup>24</sup> (AHLERT, 2008).

Complementarmente, no estudo realizado pela UnLtd Ventures (2008) é também apontado como importante de estar contida no manual a descrição de Cargos (*job descriptions*) com a definição das funções, responsabilidades, qualificações necessárias e, se aplicável, salário do cargo, de cada ator na rede. A conclusão deste estudo da UnLtd Ventures evidencia que, “conforme a equipe e as parcerias do empreendimento social crescem em complexidade, o papel específico a ser exercido por cada um deve se tornar mais claramente definido<sup>25</sup>”. (UnLtd Ventures, 2008)

#### **4.4.2) Formação e Aprendizagem**

Segundo coloca AHLERT (2008) é uma obrigação fundamental do franqueador oferecer formação inicial e continuada a rede de franquia social, devendo oferecer, por exemplo, informações detalhadas sobre o sistema, a missão e processos; modelos e informações para apoio a gestão das unidades; formações específicas sobre a qualidade do produto/serviço (caso necessário para assegurar a qualidade); e também realizar visitas de acompanhamento.

Ainda de acordo com AHLERT (2008), além de oferecer conhecimentos e informações à rede, é importante também que o franqueador facilite, articule e incentive a troca de conhecimentos e experiências entre os seus atores, sendo uma das maiores vantagens da Franquia Social a de que cada unidade da rede possa se beneficiar da experiência de outras e o projeto se desenvolva e inove através das trocas de *know-how*. TORO (2002) complementa destacando que numa rede é importante que os

---

<sup>24</sup> Citações desta referência foram traduzidas pela autora.

<sup>25</sup> Citações desta referência foram traduzidas pela autora.

atores saibam que se não contribuírem com os outros, não alcançarão os próprios objetivos. Assim, é importante que o franqueador ofereça um ambiente de trocas e incentive que as unidades de franqueados compartilhem suas informações. Algumas formas de incentivo, de acordo com AHLERT (2008) são:

- Conferências anuais ou Encontros regionais/nacionais, para formações, trocas, planejamento conjunto, etc.;
- Boletins internos, com tendências de mercado, estudo de casos, dicas, etc.;
- Plataformas Virtuais, contendo informações da rede, acesso a base de dados, etc.

O ideal, segundo estudo da UnLtd Ventures (2008), é que a instituição franqueadora tente alcançar o equilíbrio entre o oferecimento de plataformas estáticas de transferência de conhecimento, como manuais e *websites*, utilizadas para as informações com formatos simples de serem transferidos; e mecanismos de transferência dinâmica de conhecimento como suporte presencial periódico, conferências anuais, etc., para processos mais tácitos e complexos.

#### **4.4.3) Estratégia de *Marketing / Branding***

A construção de uma marca forte e com credibilidade é importante tanto em relação aos doadores/parceiros do projeto quanto em relação aos seus beneficiários, segundo afirma AHLERT (2008). LEAT (2003) complementa esta afirmação destacando que uma boa comunicação do projeto - o modo no qual funciona, seus elementos chaves, estruturas, processos, impactos e custos – é um elemento essencial a ser observado para o sucesso da sua reaplicação.

Assim sendo, ao reaplicar um projeto social, a organização franqueadora deve avaliar a melhor estratégia para a utilização da sua marca, determinando como as unidades franqueadas devem utilizá-la. No caso em que as unidades de franquias sociais sejam implantadas em organizações já existentes, que possuam sua própria marca, AHLERT (2008) recomenda que o franqueador deve gerir a utilização de múltiplas marcas e pensar numa solução que respeite a organização, transformando, por exemplo, a marca do projeto numa marca guarda-chuva, onde a organização mantenha a sua marca, mas sinalize também ser membro da franquias social.

Ainda de acordo com AHLERT (2008), a estratégia de *marketing* deve ser desenvolvida e gerida pela organização franqueadora e deve considerar tanto ações de *marketing* interno quanto externo. Cada uma delas deve focar, segundo AHLERT (2008), em:

#### a) *Marketing* Interno

Fortalecer a comunicação entre os atores da rede, divulgando os benefícios de fazer parte de uma rede, ampliando a coesão da rede e a crença no trabalho realizado, de forma a fortalecer o sistema internamente (AHLERT, 2008).

DUCKER (1994) é ainda mais incisivo afirmando que é muito importante que a organização seja construída ao redor da informação e da comunicação, ao invés da hierarquia, de forma que todos tenham responsabilidade pela informação, ou seja, todos saibam de quais informações necessitam para trabalhar (de quem, quando e como) e quais informações devem aos outros para que possam executar o seu trabalho.

#### b) *Marketing* Externo

Promover o projeto para o mercado, sendo um resumo dos objetivos do *marketing* externo de uma Franquia Social, segundo AHLERT (2008): demonstrar a qualidade do projeto fortalecendo sua reputação e credibilidade; assegurar a longevidade do projeto com ações de marketing que busquem atrair doadores e/ou fidelizá-los; comunicar e promover a missão do projeto buscando aceitação e apoio público a causa.

Para atingir estes objetivos, AHLERT (2008) sugere que a estratégia deva conter, por um lado, a construção da identidade da marca que represente os valores do projeto e crie uma associação com percepção de valor à marca e, por outro, a utilização de instrumentos de comunicação como, por exemplo, propaganda.

E, para que a comunicação seja efetiva, LEAT (2003) recomenda que ela envolva a combinação de análises objetivas de impacto e insurgência de paixões subjetivas e que seja realizada como um processo contínuo.

Por fim, AHLERT (2008) afirma que é interessante que a estratégia de *marketing* contenha tanto ações a serem realizadas pelo franqueador, num nível mais estratégico e nacional, quanto atividades sob responsabilidade dos franqueados, num nível local. Ainda, conforme sugere LEAT (2003), estas ações de *marketing* conjunto tendem inclusive a gerar um efeito bola de neve conforme o crescimento da rede, e isto porque quanto mais pessoas envolvidas, mais as pessoas sabem e comunicam sobre o projeto e mais se tem exemplos e resultados a serem comunicados.

### **5. A sustentabilidade do sistema de Franquia Social**

Nos itens anteriores foram enumerados os quesitos mais relevantes a serem tratados para a implantação de um modelo de franquia social.

Entretanto, escalonar um projeto social com sucesso não é um esforço de curto prazo (ALVORD, 2003). E, para que a rede assegure o seu funcionamento a longo prazo e maximize seu impacto, a sustentabilidade deve ser buscada. Conforme afirma LEAT (2003), para que um processo de reaplicação seja completamente efetivo, ele deve ser sustentável.

Neste contexto, AHLERT (2008) sugere que alguns aspectos principais devem ser observados, não apenas na implantação do sistema, mas de forma contínua. São eles: captação de recursos; qualidade; aceitação pública; e reavaliação constante.

### **5.1) Captação de recursos**

Como já foi citado anteriormente, grande parte dos projetos sociais não são auto sustentáveis, necessitando de recursos externos de doadores para sua operação. Neste caso, para assegurar a perenidade do sistema, é necessária uma captação de recursos de doadores recorrente.

Contudo, a instituição franqueadora deve considerar que, apesar das economias de escala, o pressuposto de larga escala da estratégia de Franquia Social tende a tornar a manutenção financeira da rede muito alta, mesmo às Franquias Sociais que possuem uma operação eficiente.

É importante, portanto, que a instituição reuplicadora pondere que “enquanto muitos recursos estão disponíveis para apoiar o crescimento da operação original do projeto social, o crescimento através da re(a)plicação é uma proposta muito diferente e requer ao potencial franqueador social considerar uma abordagem diferente para seu planejamento e estratégia<sup>26</sup>” (UnLtd Ventures, 2008).

LEAT (2003) é ainda mais incisiva ao afirmar que os resultados de estudos sobre projetos sociais reaplicados sugerem ser mais fácil reaplicar um projeto do que sustentá-lo.

Além disso, a instituição deve prever que as condições de captação podem se dificultar, dado que é provável que após um certo tempo outras organizações com objetivos similares entrem no mercado e disputem os mesmos recursos, cada vez mais escassos. E ainda, outro aspecto que também vem sendo observado, segundo VALARELLI (2008), que dificulta a captação de recursos de doadores, é o crescimento de doadores que tem criado seus próprios programas sociais, diminuindo ou mesmo eliminando os recursos doados.

---

<sup>26</sup> Citações desta referência foram traduzidas pela autora.

Neste contexto, este estudo focou no detalhamento de três estratégias (não excludentes) que o franqueador social pode desenvolver para a captação de recursos, selecionadas a partir do estudo bibliográfico realizado. As duas primeiras são citadas por AHLERT (2008) e a terceira defendida por organizações como Artemísia e NESsT:

a) A primeira delas é uma estratégia ampla de captação de recursos

De acordo com AHLERT (2008), o franqueador deve aproveitar das vantagens do sistema de franquia social e elaborar uma estratégia de captação de recursos aliada a uma estratégia de *marketing*. Lançando mão da visibilidade e credibilidade da marca, a rede de franquias pode angariar fundos tanto de grandes doadores como instâncias nacionais de governo, grandes fundações ou corporações nacionais ou internacionais quanto aproveitar a inserção local das unidades de franquia para conquistar recursos de doadores menores, locais (AHLERT, 2008). TIISEL (2009) também recomenda a diversificação das fontes de recursos como fator importante para diminuir os riscos de sustentabilidade dos empreendimentos sem fins lucrativos.

b) A segunda estratégia é a fidelização de parcerias

Com o objetivo de estabilizar o sucesso do sistema a longo prazo, AHLERT (2008) sugere que o franqueado busque sempre realizar a fidelização dos doadores criando uma relação de parceria duradoura. Um dos elementos fundamentais, para tanto, é garantir a maior transparência possível na prestação de contas do projeto, aproveitando os processos de controle da rede, de modo a assegurar a credibilidade da marca do projeto.

c) A terceira estratégia é a busca de soluções auto sustentáveis

Estratégias de auto sustentabilidade de projetos sociais, mesmo que não cubram a totalidade dos custos do projeto, podem diminuir consideravelmente o percentual de dependência da rede a recursos externos de doadores.

O recente desenvolvimento do conceito de Negócios Sociais tem provado que é possível a lógica de projetos sociais que sejam auto sustentáveis .

Mesmo em muitos casos em que não é aplicável a cobrança de taxas a beneficiários é possível utilizar, por exemplo, estratégias de consultoria para gerar receitas para o projeto.

De qualquer forma, mesmo nestes modelos onde as unidades franqueadas são auto sustentáveis, a lógica de obtenção de receitas e de uma possível cobrança de taxas à fraqueada social pela franqueadora deve ser questionada e analisada caso a caso, como já foi observado anteriormente, já que o objetivo fim da Franquia Social é maximizar o impacto social.

## **5.2) Qualidade**

Assegurar a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela franquia social é fundamental para o sucesso do projeto. DRUCKER (1994) afirma ter visto muitos serviços de projetos sociais de primeira linha fracassarem por serem apenas oferecidos, em lugar de que a equipe soubesse o que deveria ser feito, por falta de treinamento e ferramentas para fazê-lo. E sugere ainda, em diversas passagens em seu livro “administração de organizações sem fins lucrativos”, a importância do acompanhamento presencial (visitas) às unidades para o alcance de resultados e qualidade, principalmente quando estas unidades locais escolhem os seus próprios quadros.

AHLERT (2008) também recomenda que para assegurar a qualidade dos produtos/serviços oferecidos é importante que o franqueador social assegure formação (treinamento) e suporte contínuos à rede, além de realizar um controle/monitoramento regular das suas unidades.

E, também para os casos de Franquia empresarial, PLÁ (2001) destaca como essencial para assegurar a qualidade de toda a rede, a realização de um treinamento amplo e bem estruturado ao franqueado e sua equipe.

## **5.3) Aceitação pública**

Segundo AHLERT (2008), para um projeto social ser relevante para a sociedade é preciso que ele seja percebido como relevante. Desta forma, o franqueador deve se preocupar em obter constante aceitação pública. Nenhum projeto permanece em funcionamento por um longo período se não possui aceitação e reconhecimento do seu trabalho pela comunidade. Por isso, AHLERT (2008) recomenda que seja assegurado no projeto uma comunicação externa efetiva, com campanhas de *marketing* regulares, que divulguem a credibilidade do projeto.

## **5.4) Re-avaliação constante**

O terceiro setor apresenta, de modo geral, um ambiente bastante dinâmico. Assim, por exemplo, dependendo da demanda social do projeto, com o tempo, esta demanda pode ser saciada, alterando a efetividade do projeto. Por isso, AHLERT (2008) sugere que os elementos do projeto e o sistema da franquia social como um todo devem ser regularmente avaliados. Contudo, em primeiro lugar deve-se considerar que, conforme afirma DRUCKER (1994), “o ponto de partida é reconhecer que a mudança não é uma ameaça. Ela é uma oportunidade”.

Neste sentido, AHLERT (2008) afirma que é importante que o franqueador conduza pesquisas de mercado regulares e desenvolva o sistema como um todo, seus produtos e/ou serviços oferecidos, em conjunto com a rede, visando sempre se adaptar aos novos cenários e garantir, com isso, a maximização do impacto social.

Ao se tratar da introdução de inovações, DRUCKER (1994) sugere que não se deve tentar que todos na instituição aceitem a inovação imediatamente, mas procurar um “alvo de oportunidade” na instituição, que esteja convencido e comprometido com a inovação, e que se esforce para fazer dar certo, de modo que o sucesso tenha um efeito multiplicador na instituição.

Mas é essencial também que o franqueador esteja ciente de que há a possibilidade de casos em que a melhor escolha seja a de o projeto ser interrompido por não atingir mais o impacto devido (AHLERT, 2008). Para tanto, DRUCKER (1994) sugere o levantamento periódico de questões de auto avaliação, como: “estamos fazendo aquilo que deveríamos fazer? Esta ainda é a atividade certa? Ela ainda atende a uma necessidade? Ainda produzimos resultados diferentes o suficiente para justificar o investimento de nossos talentos nesta área? Ainda estamos nas áreas certas? Será que devemos mudar? Será que devemos abandonar?”

## **6. Vantagens e Desvantagens da utilização do sistema de Franquia Social**

Após descrever as fundamentações da pesquisa, os conceitos envolvidos e os processos de implantação e operação de um sistema de franquia social é importante considerar as principais vantagens e desvantagens gerais da aplicabilidade de um sistema de franquia social.

Conforme conclui estudo da UnLtd Ventures (2008), na reaplicação de um projeto social através de associadas como é o caso da Franquia Social, a instituição reaplicadora disponibiliza seu modelo a terceiros para ampliar seu trabalho e atrair novos parceiros. Com isso, cria novas obrigações e desafios para a própria instituição em termos de suporte à rede criada e investimento às associadas. A reaplicação é assim um processo intenso que tende a atrair recursos financeiros e humanos, mas também a exigir esforços do projeto social. Este processo requer também que a rede seja uma “organização de aprendizagem”, testando e desenvolvendo continuamente o modelo.

Ou seja, ao mesmo tempo em que a franquia social gera uma gama de oportunidades para a ampliação do impacto de um projeto social, ela apresenta limites conforme a realidade de cada projeto e gera tensões e novos desafios no processo. CROCE (2002), no *Seminário Internacional sobre avaliação, sistematização e disseminação de projetos sociais*, realizado pela Fundação Abrinq, em 2002, enumerou algumas destas tensões, como: economia de custos X aperfeiçoamento e materiais; processo X produto; criatividade X normatização; identidade coletiva do projeto X dispersão de modelos. Já LEAT (2003) chama atenção para o levantamento de questionamentos entre as instituições envolvidas na reaplicação sobre prioridades, competição e capacidade de recursos.

Desta forma, antes de planejar a disseminação de um projeto social, é importante colocar os dois lados, e seus conflitos, na balança.

Abaixo estão descritas vantagens e desvantagens gerais de um sistema de franquia social com base na leitura do Manual *Social Franchising: a way of systematic replication to increase social impact* (AHLERT, 2008) e de DAHAB (1996):

### **6.1. Vantagens**

#### **Para o Franqueador Social:**

1) Mais rápida expansão, Maior cobertura geográfica e Maior participação no mercado com melhor custo benefício de projetos sociais

De acordo com AHLERT (2008), “pesquisas mostram que, de modo geral, projetos sociais organizados em sistemas de franquias sociais crescem duas vezes mais rápido do que em outros sistemas”<sup>27</sup>.

2) Desenvolvimento de uma rede gerando benefícios de sinergia da rede

Devido a trocas/transferências sistemáticas de conhecimento e aprendizado constante há uma tendência a um desenvolvimento contínuo do sistema.

3) Gestão de qualidade devido a padronização

A padronização dos elementos chave do modelo, que é um importante aspecto ao sistema de franquia, propicia uma gestão de qualidade do sistema assegurando um certo nível de qualidade, o que gera uma boa reputação a marca.

4) Ganhos financeiros

Através do sistema de franquias, o franqueador tem um acesso maior a recursos financeiros para o projeto, em diversos níveis, já que a captação pode ser realizada tanto pelo franqueador quanto pelo franqueado. Além disso, a maior visibilidade e

---

<sup>27</sup> Citações desta referência foram traduzidas pela autora.

credibilidade que um sistema de franquia oportuniza, amplia a oferta potencial de doadores.

#### 5) Economias de escala e Maior vantagem competitiva

As economias geradas pelo sistema de franquia, como em campanhas de marketing conjuntas ou utilização mais eficiente da mão de obra, criam uma vantagem competitiva para as unidades franqueadas e o sistema como um todo.

#### 6) Maior facilidade na mobilização de voluntariado

Segundo AHLERT (2008), “pesquisas mostram que o maior determinante para o voluntariado é a percepção da influência sobre a estrutura e dotação da produção<sup>28</sup>”. Assim, além da maior visibilidade da marca divulgar o projeto a um maior número de potenciais voluntários, o formato descentralizado os encantam mais.

#### 7) Descentralização

Como as unidades são independentes juridicamente, o franqueador descentraliza grande parte das decisões, que ficam a cargo das franqueadas, diminuindo seu risco.

### **Para o Franqueado Social:**

#### 1) Marca e *know-how* adquirido

Ao ingressar num sistema de franquia, com uma marca de sucesso, estruturada, testada e comprovada, o franqueado tem maior chance de sucesso.

#### 2) Plano de Negócios

Objeto do franqueador, o plano de negócios antecede qualquer investimento, reduzindo riscos de atuação para toda a rede.

#### 3) Economias de escala e Maior vantagem competitiva

Assim como produz benefícios para o franqueador, as economias de escala geradas pelo sistema de franquia diminuem os custos e criam uma vantagem competitiva também para as unidades franqueadas.

#### 4) Ganhos financeiros

Assim como o franqueador, o franqueado se beneficia do sistema de franquia para ter maior e mais fácil acesso a recursos.

#### 5) Pertencer a uma Rede gerando benefícios de sinergia da rede

Do mesmo modo que o franqueador, o franqueado, ao participar de uma rede, se beneficia de suas sinergias.

#### 6) Descentralização e Independência jurídica

A descentralização de decisões e a independência jurídica garantem ao franqueado um certo nível de autonomia de atuação.

---

<sup>28</sup> Citações desta referência foram traduzidas pela autora.

## 7) Maior facilidade na mobilização de voluntariado

O franqueado também se beneficia da maior visibilidade da marca e do formato descentralizado característicos da franquia para uma maior facilidade na mobilização de voluntariado.

## 6.2. Desvantagens

### Para o Franqueador Social:

1) Perda parcial do controle e Risco de desvio da missão social inicial do projeto social  
Segundo Jonathan Robinson, fundador e diretor presidente do projeto social *The Hub*, uma incubadora de inovação social, em relato para um estudo da UnLtd Ventures (2008), um dos maiores desafios de escalonar seu projeto social é identificar e proteger os valores inerentes ao projeto. Robinson afirmou neste estudo que “o maior risco está na complexidade de outros re(a)plicarem nossos valores intangíveis<sup>29</sup>”. (UnLtd Ventures, 2008)

O modelo de Franquia Social tem como uma de suas características mais importantes a permissão para *inputs* e direcionamento pelas associadas, assim como em levar em consideração as peculiaridades locais, o que pode acarretar, segundo AHLERT (2008), no desenvolvimento de uma visão singular por estas afiliadas sobre o projeto, que seja um pouco diferente da visão do fundador. Contudo, não pode ser divergente. O franqueador deve reconhecer que ao utilizar o sistema de franquia social esta “autonomia” e a construção conjunta do desenvolvimento da visão do projeto social são essenciais. A busca deste equilíbrio, da autonomia *versus* controle para não desviar a missão social é fundamental.

### 2) Dificuldades de monitoramento e avaliação / Maior custo de supervisão

Conforme a rede de associadas cresce, considerando a perda de controle parcial, aumenta a dificuldade de monitoramento e avaliação da Rede, tanto operacional quanto financeiro. Soma-se a isto, a complexidade de explicitar um formato de alcance da missão social do projeto, que quanto mais difícil de captar seus resultados, mais complexo se torna o monitoramento e a avaliação das unidades.

A recomendação para este equilíbrio passa pela escolha apropriada da rede de franqueados associados, para que não exijam esforços extras de monitoramento. Mas, neste caso, é importante também que a instituição reuplicadora busque definir alguns padrões, critérios e parâmetros claros, por mínimo que sejam, mas que quanto mais eficientes forem, mais minimizam as dificuldades de monitoramento e avaliação.

---

<sup>29</sup> citações desta referência foram traduzidas pela autora.

### 3) Dificuldades de padronização / Maiores custos de formatação

Dado a complexidade de detalhar um formato de alcance da missão social, a padronização de processos é normalmente complexa e mais custosa nos casos de uma Franquia Social, principalmente porque o franqueador sempre enfrentará o desafio entre padronização e flexibilidade. De acordo com DAHAB (1996), quanto maior o número de unidades franqueadas, maior será a necessidade de manutenção. E a atualização de manuais, deve ser constante, sob pena de ser colocada em risco a eficácia do sistema.

### 4) Perda de sigilo

Ao transferir o know-how do projeto ao franqueado, há uma perda parcial de sigilo das informações.

### 5) Concorrência na captação de recursos

Ao mesmo tempo em que o sistema de franquia amplia o acesso a recursos, a desconcentração das atividades de captação de recursos pode levar a ineficiência, assumindo que todas as unidades servem ao mesmo propósito e a quantidade de recursos é limitada. Por isso, é de extrema importância que haja uma coordenação central para amenizar este risco.

### 6) Risco de desistência

A ruptura de um contrato traz problemas ao franqueador, tanto em relação a reputação da marca, quanto correndo o risco de que o ex-franqueado se torne um concorrente, aproveitando os conhecimentos adquiridos.

### 7) Autonomia Parcial

Uma vez criado o sistema de franquias, o franqueador não poderá introduzir uma nova linha de produtos/serviços sem prévia consulta a rede, assim como terá que elaborar alterações nas características básicas do negócio.

### 8) Cuidados com a seleção

Para garantir as características essenciais do sucesso do projeto, o franqueador deve selecionar criteriosamente os seus associados.

### 9) Risco de reputação negativa

Todas as dificuldades explicitadas acima tendem a gerar uma perda de qualidade do projeto se não forem bem gerenciadas, o que significa o risco de queda na reputação da marca do projeto. A reputação negativa do projeto é o maior elemento inviabilizador do projeto. Por isso, ao decidir-se pela disseminação de um projeto social pelo modelo de Franquia Social, o franqueador deve avançar sempre atento em não colocar em risco a reputação do projeto, colocando na balança todos os riscos antes de progredir nas ações.

### **Para o Franqueado Social:**

#### 1) Autonomia parcial e Maiores controles

O franqueado, ao entrar no sistema de franquias, abre mão de parte da sua autonomia pela rede, tendo que repassar informações e seguir processos padronizados que sejam estipulados pelo franqueador, e tendo suas unidades controladas e avaliadas para garantir a qualidade do sistema. Além disso, qualquer iniciativa do franqueado tem que passar pelo crivo do franqueador.

#### 2) Concorrência na captação de recursos

Assim como para o franqueador, a falta de uma coordenação central sobre a captação de recursos pode trazer ineficiência e concorrência entre as unidades.

#### 3) Risco associado ao desempenho do franqueador / Risco de reputação negativa

O desempenho do projeto não depende só do franqueado, pois está associado ao das outras unidades e principalmente ao do franqueador.

## **ANÁLISE CRÍTICA - PARTE 1**

A realização deste estudo bibliográfico sobre a reaplicação de projetos sociais, mais especificamente sobre na modalidade de Franquia Social, visou esclarecer não apenas este modelo e seus principais diferenciais em relação a franquias empresariais, mas também descrever os papéis de cada ator neste modelo e os principais aspectos a serem observados à sua estruturação, operação e sustentabilidade.

No capítulo 1 da dissertação foi descrita e analisada a utilização de estratégias de disseminação de projetos como alternativa a ser adotada em projetos sociais reaplicáveis com o argumento de que estas estratégias ampliam a eficácia do terceiro setor (AHLERT, 2008), principalmente devido a benefícios gerados por economias de escala e sinergias de rede, gerada pelos próprios atores implicados.

A escolha deste estudo pelo foco na estratégia de reaplicação via associados, no modelo de Franquia Social, deveu-se ao fato desta estratégia considerar peculiaridades locais no seu desenvolvimento ao mesmo tempo em que garante algum nível de acompanhamento e controle às associadas (UnLtd Ventures, 2008) e fomenta a interação entre elas, formando redes de aprendizagem (CHERTO, 2002).

A pesquisa pela definição do conceito de Franquia Social, nos capítulos 2 e 3, revelou que, apesar de existirem várias definições para o termo, todas envolvem a idéia de replicar um modelo testado de projeto social de sucesso criando novas unidades que implantam o projeto localmente sob uma mesma marca. Mas, embora haja diversas semelhanças com o modelo de Franquia Empresarial, existem também diferenças significativas. Como a principal delas, considero a diferença de objetivo. Enquanto na Franquia Empresarial o objetivo é a maximização dos lucros, no modelo de Franquia Social o objetivo é a maximização do impacto social. Além disso, vale ressaltar a diferença na estratégia de abordagem do público em cada modelo, sendo este analisado como cliente em franquias empresariais enquanto tem sentido de beneficiários em franquias sociais. E, ainda, vale destacar a diferença de que na Franquia Social a cobrança de taxas não é essencial.

Ainda no capítulo 3, foi realizada a descrição dos papéis de cada ator no sistema, considerada de extrema importância, pois para o sucesso do projeto é cada ator deve conhecer e garantir o cumprimento de seus direitos e deveres.

Com o quadro teórico elucidado, o estudo buscou expor os principais aspectos referentes à estruturação de um modelo de Franquia Social.

O primeiro aspecto tratado, no capítulo 4 da dissertação, focou em questões relativas a franqueabilidade do projeto, isto é, a análise se o projeto apresenta condições básicas para franquear, consideradas importantes ante a estruturação de um modelo de Franquia Social para mitigar o desperdício de esforços e recursos.

Outro aspecto também observado durante a pesquisa bibliográfica para a estruturação do modelo foi a recomendação à realização de um plano de negócios para planejar a execução do escalonamento, que contemple os objetivos e as estratégias do projeto.

Por fim, neste mesmo capítulo, foi tratado como relevante à estruturação do modelo que a instituição reuplicadora configure o sistema de Franquia Social definindo questões práticas para o funcionamento da rede. Os elementos destacados durante a pesquisa bibliográfica para o funcionamento da rede foram: fase piloto do projeto; seleção de franqueados; padronização de processos; contrato; governança do sistema; definição sobre as relações monetárias entre as unidades; e avaliação da performance da rede de franquia social.

A **fase piloto do projeto** é colocada como importante por diferentes autores para a prévia comprovação do impacto do projeto e da sua reuplicabilidade. Porém, apesar de recomendado, são observados diversos casos de projetos sociais em que as instituições escalam o projeto omitindo o estágio de piloto, como afirma DRUCKER (1994).

Já a **seleção de franqueados** é tão importante para o funcionamento do sistema que é destacada por DRUCKER (1994) como o aspecto que decide o sucesso ou fracasso do projeto. Isto porque a seleção de franqueados sociais depende não só de perfis técnicos, mas também do engajamento social/ético, sendo essencial para assegurar não somente a correta execução do projeto, mas para garantir a motivação e compromisso com a sua respectiva missão social.

A **padronização de processos**, apesar de não dever significar o engessamento do projeto, também é tratada como impreterível para garantir a qualidade e impacto do projeto (AHLERT, 2008). Como coloca CHERTO (2002), a padronização deve ser aplicada a “tudo aquilo que possa prejudicar a qualidade e efetividade do produto final”.

O **contrato** é considerado aspecto relevante para reger as relações do sistema determinando os direitos e deveres de cada parte. Contudo, o fato do modelo de Franquia Social não ser ainda regulamentado por lei no Brasil (DUARTE, 2004) tende, na minha opinião, a estimular a realização de acordos informais, sem amparo legal.

Para o elemento da **governança do sistema**, considerando que nos modelos de reaplicação participam múltiplas entidades legais, foi colocado que são necessárias também estruturas múltiplas de governança, segundo estudo da UnLtd Ventures (2008), buscando a redução de conflitos. Foram então levantadas por esta mesma pesquisa bibliográfica a recomendação pelo desenvolvimento de estratégias de criação de conselhos e de desenvolvimento de modelos de incentivo e controle.

A estratégia de criação de conselhos é considerada importante não só para a redução de conflitos, mas para o desenvolvimento contínuo do próprio modelo de franquia. Entretanto, vale ressaltar que, mesmo na área das franquias empresariais, a estratégia de atuação de conselhos ativos é considerada um avanço (PLÁ, 2001). Já as estratégias de incentivo e controle são recomendadas, por um lado, para manter a coesão da rede, ampliando a motivação dos atores com modelos de incentivos e, por outro, para manter a qualidade do projeto e evidenciar o valor da organização com modelos de controles. Vale destacar que é recomendado (AHLERT, 2008) que a estratégia de controle não seja usada indiscriminadamente para não limitar demais a autonomia da unidade.

Já a **definição sobre as relações monetárias entre as unidades**, com a possível cobrança ou não de taxas, também é especialmente importante e deve ser cuidadosamente analisada, pois afeta diretamente a sustentabilidade de longo prazo do sistema.

Por último, a **avaliação da performance da rede de franquia social** é essencial como processo de aprendizagem (SILVA & BRANDÃO, 2003) e para garantir o alcance da missão social do projeto, além de ser necessária para a prestação de contas do projeto ao doador e à sociedade como um todo (AHLERT, 2008). Mas, o processo de avaliação em franquias sociais é de complexa implantação devido a aspectos deste modelo que dificultam a sua avaliação, como: a complexidade da missão social e a necessidade da performance refletir o interesse dos diversos atores envolvidos (AHLERT, 2008). Apesar disso, DRUCKER (1994) afirma que em qualquer projeto social, uma vez que estejam claramente estabelecidos as metas e os padrões, a avaliação passa a ser possível.

Vale ressaltar que, durante o estudo, os aspectos de padronização de processos, controle das unidades (parte da estratégia sugerida para a governança do projeto) e avaliação evidenciaram possuir uma forte correlação entre eles. Na parte 2 deste estudo, esta correlação por mim defendida será tratada a partir da prática de um sistema de franquia social, e na conclusão da dissertação será analisada criticamente.

Depois de configurado o sistema, o franqueador social deve então garantir a contínua operação da rede de franquias e, por isso, o ponto seguinte estudado, ainda no capítulo 4, focou nos principais elementos necessários para assegurar uma operação eficiente da Franquia Social, a partir dos elementos sugeridos por AHLERT (2008).

O primeiro elemento analisado se referiu a sistematização de manuais. Conforme colocado por AHLERT (2008), o Manual na franquia social, assim como num sistema de franquia empresarial, é um instrumento fundamental para a operação do sistema devendo conter a descrição passo a passo de todos os procedimentos necessários para a correta implantação e gestão das unidades. Contudo, considero que as similaridades entre os formatos de utilização de manuais na Franquia Empresarial e na Franquia Social devem ser questionadas. Ao meu ver, a sistematização de manuais também está relacionado ao aspecto de padronização de processos e, como já foi ressaltado nesta análise, a padronização de processos na franquia social não deve engessar o projeto para garantir as peculiaridades locais. Soma-se a esta diferenciação, o dinamismo e a falta de recursos financeiros e humanos, características comuns no terceiro setor. A utilização de Manuais será observada em detalhe na parte 2 deste estudo e analisada criticamente na conclusão.

O segundo elemento proposto para que seja buscada uma operação eficiente de uma Franquia Social, considerado também relevante para assegurar a qualidade do projeto, é a obrigação do franqueador de oferecer formação inicial e continuada à rede de franquias, incluindo visitas de acompanhamento; e também a obrigação do franqueador de oferecer conhecimentos e informações à rede, devendo articular e fomentar um ambiente de trocas entre os atores.

O último elemento destacado é a estratégia de *marketing* do projeto que, devido a importância da credibilidade e visibilidade do projeto para o sucesso da sua reaplicação e execução, deve privilegiar a construção de uma marca forte e única assim como uma boa comunicação do projeto, tanto externa quanto interna.

Uma vez estudados os principais aspectos para a estruturação e operação de uma Franquia Social fica evidente que escalonar um projeto social com sucesso não é um esforço de curto prazo, conforme afirma ALVORD (2003).

Deste modo, o capítulo 5 da dissertação foi dedicado ao estudo dos principais elementos a serem observados à sustentabilidade da rede de franquia social no longo prazo. Segundo AHLERT (2008), estes aspectos são: captação de recursos, qualidade

dos produtos/serviços oferecidos pela franquia social, aceitação pública, e re-avaliação constante do projeto.

Para buscar a sustentabilidade à longo prazo, uma franquia social deve buscar estratégias múltiplas de captação de recursos, já que na maioria dos casos, as franqueadas não pagam taxas ou este pagamento não é suficiente para garantir toda a operação do sistema. As três principais estratégias ressaltadas neste estudo foram a busca pela ampliação de doadores, aproveitando tanto a inserção local das franqueadas quanto a inserção mais regional/nacional/internacional do franqueador; a fidelização de parcerias, buscando a criação de parcerias duradouras que permitem maior estabilidade da execução do projeto; a busca de soluções auto sustentáveis, que podem diminuir consideravelmente o percentual de dependência da rede de franquia a recursos externos de doadores.

Outro aspecto fundamental para o sucesso do projeto e sua continuidade no longo prazo é assegurar a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela franquia social. Segundo pesquisa bibliográfica, os esforços para garantir a qualidade devem estar focados principalmente em formação e suporte contínuos à rede, incluindo acompanhamento, além de controle/monitoramento regular das unidades.

Além disso, foi observado durante a pesquisa bibliográfica a recomendação pela realização de esforços contínuos para garantir aceitação pública do projeto, pois segundo AHLERT (2008) nenhum projeto permanece em funcionamento por um longo período se não possui aceitação e reconhecimento do seu trabalho pela comunidade. Para tanto este autor sugere uma comunicação externa efetiva do projeto.

Já o aspecto de re-avaliação constante do projeto propõe pesquisas regulares de mercado visando a constante adaptação aos novos cenários e a maximização do impacto social, e também o levantamento periódico de questões de auto avaliação para analisar a necessidade de permanência de execução do projeto.

Por fim, no capítulo 6, foram elencadas as principais vantagens e desvantagens pela adoção de um modelo de franquia social, já que ao mesmo tempo em que a franquia social gera uma gama de oportunidades para a ampliação do impacto de um projeto social, também apresenta limites conforme a realidade de cada projeto e ainda gera tensões e novos desafios no processo de reaplicação. A recomendação proposta é que cada potencial franqueador realize uma análise prévia das oportunidades e limites à reaplicação do seu projeto colocando os dois lados na balança.

A análise da pesquisa bibliográfica sugere assim a viabilidade teórica da utilização de elementos do modelo de franquias, na maioria das vezes adaptados, para o escalonamento de projetos sociais bem sucedidos e reaplicáveis.

Porém, da mesma forma como foi utilizado durante este estudo o conceito de *reaplicação* em lugar de *replicação* para realçar que cada unidade de uma rede de franquias sociais possui suas peculiaridades, que devem ser respeitadas, ficou também evidenciado pelo estudo bibliográfico que o próprio modelo de reaplicação não é do tipo “*one fits all*”, ou seja, não existe um modelo único que se aplicaria para todos os casos. Considera-se assim que, embora seja possível descrever os processos gerais de um modelo de Franquia Social, sugerindo diretrizes e elementos importantes a serem considerados, com a finalidade de apoiar o escalonamento de projetos sociais, cada projeto, de acordo com suas características e objetivos específicos, construirá seu próprio modelo de Franquia Social, conforme à sua análise dos riscos e benefícios da adoção do modelo.

A partir do quadro conceitual teórico elucidado, analisaremos alguns dos aspectos aqui tratados à luz de um estudo de caso sobre a Franquia Social CDI (Comitê para Democratização da Informática) buscando avaliar a viabilidade prática de um modelo de Franquia Social, suas oportunidades e limites.

## PARTE 2 – ESTUDO DE CASO

### 7. O Comitê para Democratização da Informática (CDI)

O CDI - Comitê para Democratização da Informática foi criado em 1995, a partir do empenho de um jovem entusiasta das novas tecnologias e de um grupo de voluntários que, juntos, colocaram em prática uma proposta pioneira de inclusão digital (CIDADANIA DIGITAL, 2005).

A motivação para a criação do projeto estava relacionada ao cenário social da década de 90 que, se por um lado apresentava a consolidação dos valores democráticos nacionais e a aceleração do desenvolvimento das Tecnologias da informação e da comunicação (TICs); por outro, registrava índices crescentes de violência, especialmente no Rio de Janeiro, como expressão da exclusão social, e que a exclusão destas novas tecnologias tenderia a aprofundar (CIDADANIA DIGITAL, 2005).

Neste cenário, a idéia de democratização das TICs era iminente, já que, se utilizadas como ferramentas promotoras da cidadania, estas novas tecnologias poderiam ter papel estratégico para promover a transformação de vidas.

Assim, o CDI construiu a sua missão de “transformar vidas e fortalecer comunidades de baixa renda através da capacitação nas tecnologias da informação e comunicação e de um aprendizado complementar voltado à prática da cidadania e do empreendedorismo”<sup>30</sup>. Hoje, o CDI é uma Rede global, com 803 CDIs Comunidade (anteriormente denominadas EICs - Escolas de Informática e Cidadania) e presente em 13 países, segundo números atualizados fornecidos pela equipe de operações do escritório central do CDI. Desde a sua fundação, o CDI capacitou mais de um milhão e trezentas mil pessoas. Em 2008 foram 58.509 educandos formados pelos cerca de 1.165 educadores, com base numa estrutura de 5.880 computadores<sup>31</sup>.

A escolha pelo CDI para a realização deste Estudo de caso deveu-se não só ao seu trabalho pioneiro e a amplitude da sua Rede, com atuação global; mas também ao número de citações ao projeto ao se pesquisar na internet o tema de Franquia Social, sendo o CDI uma das primeiras organizações do terceiro setor a utilizar elementos de Franquia Social no Brasil e considerado um dos casos de maior sucesso (CHERTO, 2003). Soma-se a isso, o fato do modelo CDI ter sido reconhecido como uma

---

<sup>30</sup> Disponível em: <http://www.cdi.org.br/page/sobre-o-cdi>. Acesso em 20 de janeiro de 2010.

<sup>31</sup> Disponível em: <http://www.cdi.org.br/page/nossos-numeros>. Acesso em 20 de janeiro de 2010.

Tecnologia Social, premiado pela Fundação Banco do Brasil, em 2002<sup>32</sup>, assim como o fato da instituição realizar uma busca contínua pelo desenvolvimento do modelo, incorporando inovações e novos conceitos, como o de Negócio Social.

### **7.1. O conceito do modelo CDI**

O primeiro passo para a fundação do CDI foi a criação de um BBS (*Bulletin Board System*<sup>33</sup>), chamado *Jovemlink*, em 1993, que tinha como objetivo ser um espaço onde jovens ricos e pobres pudessem discutir assuntos de cidadania que lhe interessassem. Entretanto, ao avaliar o perfil dos usuários, percebeu-se que apenas jovens mais favorecidos estavam se conectando. E isto porque, segundo descrito no livro CIDADANIA DIGITAL (2005), embora as TICs estivessem se desenvolvendo rapidamente, os menos favorecidos não possuíam acesso a elas, principalmente a computadores.

Desta constatação, ainda conforme relatado no livro CIDADANIA DIGITAL (2005), surgiu o próximo passo, que foi articular parcerias e voluntários para a realização de uma campanha com a finalidade de arrecadar e reciclar computadores para levar a jovens de baixa renda, que foi chamada de "Informática para Todos". Contudo, embora os computadores doados estivessem sendo usados para o bem, o potencial de utilização era bastante limitado e isto acontecia, segundo Rodrigo Baggio (fundador do CDI), porque "não existia uma cultura do uso dessa tecnologia nessas comunidades" (CIDADANIA DIGITAL, 2005).

Desponta, desta nova constatação, a idéia de criar uma escola não formal, que contribuísse para o desenvolvimento de uma cultura tecnológica nas comunidades de baixa renda, mas que não apenas ensinasse a técnica pela técnica, de forma alienante, mas ensinasse a informática como ferramenta que possibilitasse a construção de uma cidadania ativa e empreendedora. Além disso, o objetivo também era que esta escola atuasse num formato sustentável, cobrando taxas sociais ou articulando parcerias locais; e fosse autogerida, priorizando que os próprios moradores da comunidade coordenassem e executassem o projeto (CIDADANIA DIGITAL, 2005). Como condição, as escolas não seriam simplesmente construídas nas comunidades selecionadas, mas seriam projetos desenvolvidos em parceria com instituições

---

<sup>32</sup> Certificado do prêmio encontra-se disponível na sede do CDI, no Rio de Janeiro.

<sup>33</sup> Sistema de Quadro de Aviso. São pequenas redes de computadores que permitem aos usuários trocar mensagens, arquivos e participar de jogos online, por exemplo, com auxílio de modem e linha telefônica. Uma espécie de precursora da internet. (CIDADANIA DIGITAL, 2005).

enraizadas nas comunidades, reconhecidas como espaço de referência pelos próprios moradores, e que representassem a demanda destes moradores pelo Projeto.

Estava assim criado o conceito do modelo CDI. Mas, à época, não haviam modelos sólidos a serem utilizados como referencial, sendo tanto o conceito de empreendimentos sociais sustentáveis e autogeridos quanto de inclusão digital embrionários. Desta forma, foi com um espírito inovador de aprender a fazer fazendo que, em março de 1995, era lançada a primeira Escola de Informática e Cidadania (CDI Comunidade) do CDI, no Morro Dona Marta (CIDADANIA DIGITAL, 2005).

## **7.2. O Nascimento da Rede CDI**

Já no lançamento da primeira Escola de Informática e Cidadania (CDI Comunidade), o modelo pioneiro do CDI atraiu mídia expressiva, segundo relatado no livro CIDADANIA DIGITAL (2005). Em pouco tempo, o número de interessados em apoiar a causa, seja doadores, voluntários, parceiros, etc era significativo. A partir desta demanda, Baggio começa a pensar em ampliar o número de escolas, consolidando a idéia de se criar um movimento pela democratização da informática (CIDADANIA DIGITAL, 2005).

Porém, até este ponto, a visão do próprio fundador do CDI era da criação de, no máximo, sete escolas (CIDADANIA DIGITAL, 2005). Entretanto, em menos de um ano, o Rio de Janeiro contava com dez EICs (CDIs Comunidade) e a divulgação do conceito e do trabalho do CDI levava pessoas de outros Estados a buscar a instituição. Em 1996, o conceito CDI já começava a ser levado para outros Estados, mas ainda com uma idéia de movimento.

De acordo com informações dispostas no livro CIDADANIA DIGITAL (2005), os anos de 1996 e 1997 foram chaves para iniciar a estruturação do modelo CDI. Com uma demanda crescente, foi preciso começar a organizar os processos. Segundo Rodrigo Baggio, “a profissionalização virou uma necessidade” (CIDADANIA DIGITAL, 2005). Em 1997, o CDI já contava com um primeiro nível de profissionalização, com uma sala de capacitação de educadores, uma sala para o administrativo e um espaço cedido para o estoque de computadores doados (CIDADANIA DIGITAL, 2005).

Mas foi a parceria com a ONG Ashoka<sup>34</sup> que, de fato, possibilitou a profissionalização do CDI, promovendo Rodrigo Baggio a fellow da Ashoka, como empreendedor social, e concedendo a ele uma bolsa para se dedicar a tempo integral ao CDI; além de

---

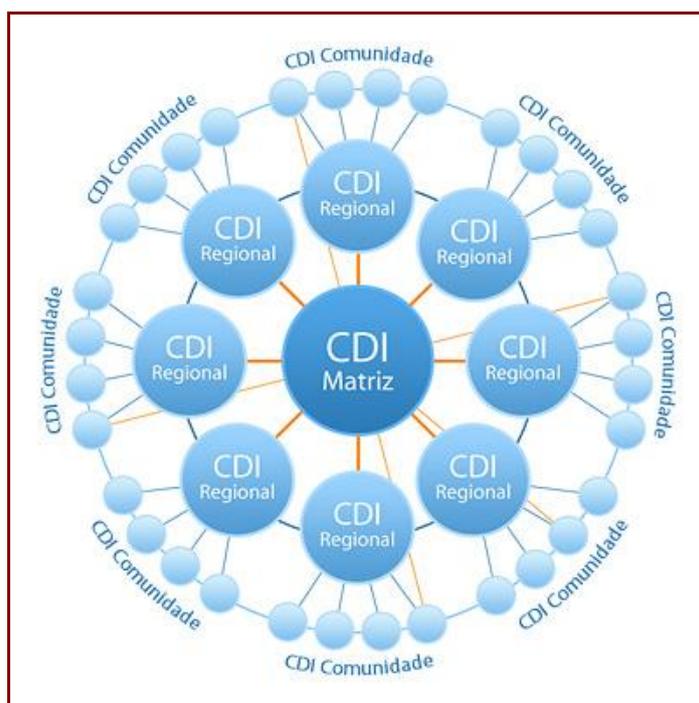
<sup>34</sup> ONG fundada em 1980 por William Drayton, destinada a identificar e apoiar empreendedores.

apoiar o desenvolvimento de uma visão estratégica para o modelo. Em 1999, a Ashoka apoiou também uma viagem de Baggio aos EUA com o objetivo de captar recursos. Foi a partir do retorno desta viagem, que levantou recursos para triplicar o número de funcionários, que foi possível, segundo relatado no livro CIDADANIA DIGITAL (2005), consolidar a visão de que o CDI deveria passar do estágio de movimento para o estágio de instituição que primasse pela qualidade.

Neste mesmo ano de 1999, o CDI começava a atuar fora do país. Mas, o formato de uma Rede Social, como é observado hoje no CDI, só começou a ser desenhado em 2000, quando uma consultoria da Accenture recomendou que no Rio de Janeiro deveria haver uma separação entre a parte da organização que operacionalizava o modelo junto às Escolas (capacitando, acompanhando, etc), que se assemelhava ao que era realizado nos outros Estados do Brasil e países que reapiavam o modelo CDI; e o escritório central, que acompanhava e coordenava as atividades em todos estes Estados e países (CIDADANIA DIGITAL, 2005). Desta forma, passou a existir no Rio de Janeiro, um CDI Regional chamado CDI Rio de Janeiro, enquanto o escritório central passou a se intitular CDI Matriz. Com isso, começaram a ser elaboradas as formas de administrar as relações entre os atores da Rede: as Escolas de Informática e Cidadania (CDIs Comunidade), os CDIs Regionais/Internacionais e o CDI Matriz.

A figura 2 abaixo representa o modelo de atuação do CDI, num formato de Rede Social.

**Figura 2 - Rede Social CDI**



Fonte: CDI. Disponível em: [www.cdi.org.br/page/a-rede-cdi](http://www.cdi.org.br/page/a-rede-cdi)

Neste mesmo período de construção do modelo foi colocada em debate a prática pedagógica aplicada pelo CDI, que era um elemento essencial para o alcance da missão social do projeto, mas que ainda era essencialmente baseada na transmissão verbal do conhecimento, havendo poucas referências escritas (CIDADANIA DIGITAL, 2005). O CDI contratou então, em 2000, o Núcleo de Informática Aplicado à Educação da Unicamp para apoiar a sistematização de uma proposta pedagógica estruturada: começava assim a tomar forma o coração do modelo CDI, a sua Proposta Pedagógica.

### **7.3. A Proposta Pedagógica do CDI**

A defesa do CDI de que a tecnologia representa um importante meio pelo qual a transformação individual e social é possibilitada perpassa por que cada educando realize um questionamento pessoal sobre o seu papel no mundo, tanto como pessoa quanto como ente social, através de um processo reflexivo e questionador da realidade vigente (OLIVEIRA, 2009).

Assim, para a sistematização de sua metodologia, o CDI buscou inspiração na Pedagogia de Projetos do célebre educador popular Paulo Freire, que defende uma educação que visa a conscientização e transformação da sociedade. Conforme afirma FREIRE (1967) “não são as técnicas, mas sim a conjugação de homens e instrumentos o que transforma uma sociedade”.

Os princípios fundamentais que o CDI utiliza em sua Proposta Pedagógica como elementos chaves para direcionar a construção de uma nova realidade social são as idéias de Paulo Freire de: não neutralidade da educação e seu caráter político; educação como ato conjunto e recíproco visando a conscientização; caráter dialógico e horizontal da educação e; não neutralidade das tecnologias (BARRETO, 1998), buscando integrar na metodologia diversos aspectos, entre eles, aspectos educacionais, sociais, culturais, locais/comunitários, etc.

Assim, de acordo com o documento *Proposta Político-Pedagógica: reconstruindo nossas práticas* (2005), disponibilizado pelo CDI, o propósito da Proposta Pedagógica do CDI é de que as TICs e a educação, ao mesmo tempo em que ampliem a qualificação profissional para os educandos, promovam a formação de um cidadão crítico e pró-ativo. Isto significa que, ao longo do curso, as ferramentas computacionais – como sistema operacional, editores de textos, editores de planilhas eletrônicas, entre

outras – são ensinadas para apoiar o trabalho de pesquisa, análise e organização de conteúdos acerca da realidade vivida pelo educandos, permitindo assim, que estes expressem sua própria síntese acerca da realidade e sejam capazes, ainda conforme descrito neste mesmo documento, de realizar uma leitura crítica do mundo, articulando o cenário econômico, cultural e político de sua comunidade com os impactos na sociedade.

A proposta é que a promoção destes tipos de reflexões nos CDIs Comunidade possibilite a identificação de problemas sociais, bem como a conscientização de que a sociedade em que vivemos – desigual e excludente – foi historicamente construída pelo ser humano, podendo, portanto, ser transformada com suas ações. O que confirma mais uma vez a aproximação da Proposta às idéias de FREIRE (1970), que afirma que através de sua permanente ação transformadora, o Homem cria a história.

Em verdade, o objetivo de inclusão digital da Proposta Pedagógica do CDI é assim um meio para o objetivo final de todo este processo que é de gerar transformação social, com inclusão social e econômica, com um forte viés de cidadania ativa.

Nos CDIs Comunidade, o desenvolvimento da Proposta Pedagógica do CDI está baseada em quatro pilares, segundo apresentações disponibilizadas pelo CDI, expressado na figura 3 abaixo.

**Figura 3 - Pilares da Proposta Pedagógica do CDI**



Fonte: CDI.

Os CDIs Comunidade visam assim ser espaços de extensão de inclusão digital que permita desenvolver potencialidades do ser humano, a partir de uma visão global e universal (*Manual CDI Comunidade*, 2008).

Na prática, segundo relato da equipe de Operações do CDI, educadores e educandos buscam, juntos, transformar as realidades em que vivem através de pesquisa, reflexão, práticas e ação desenvolvendo, durante os cursos de informática, projetos transformadores nas suas comunidades (nomeados pelo CDI de *Ações Comunitárias*), sempre apoiados em ferramentas computacionais.

Para garantir este processo foi sistematizada, a partir desta Proposta Pedagógica, uma metodologia para acontecer em 5 passos, descritas no *Caderno de Inclusão Digital (CID): Práticas e Vivências* (2008), enumeradas abaixo:

#### 5 passos da Metodologia CDI

##### 1- Leitura de Mundo

Educadores e educandos usam as tecnologias para conhecer melhor a realidade da comunidade. Podem tirar fotos, desenhar, construir a linha do tempo de sua vida usando fotos e um programa de edição de imagens.

##### 2- Problematização

Identificam-se coisas que se melhoradas beneficiam a todos. Esse processo pode envolver entrevistas com moradores da comunidade, sendo o questionário escrito em Word ou gravado em áudio e posteriormente editado.

##### 3- Plano de Ação

Elabora-se um plano de atuação para solucionar o problema buscando mobilizar mais pessoas a comunidade à causa. Fazer um vídeo, uma festa, um blog ou um documento para entregar ao poder público, por exemplo.

##### 4- Execução da Ação

Hora de sair a campo e colocar o projeto de pé seguindo o plano de ação.

##### 5- Avaliação

Discussão sobre o que foi realizado: pontos fracos e fortes e sistematização da Ação para que os próximos possam aprender com os acertos e erros.

Cada grupo de educandos, a cada turma, desenvolve este processo dos 5 passos durante o curso, desenvolvendo qualificações técnicas ao mesmo tempo em que busca soluções para problemas coletivos das suas comunidades, de acordo com suas próprias realidades e percepções. Deste modo, os resultados observados sobre cada *Ação Comunitária* desenvolvida em diferentes turmas e localidades são, em geral, bastante variados.

Por exemplo, em Esperantina, no Maranhão, uma turma de educandos, a partir de debates e pesquisas realizados em aula, evidenciou que a grande preocupação da comunidade era com a fome de uma parcela da população. Os educandos

mobilizaram os moradores e agiram: hoje uma horta comunitária contribui com alimentos e renda para cerca de 20 famílias. Já em Zitácuaro, vilarejo mexicano de forte tradição indígena na costa do Pacífico, os educandos, em sua maioria jovens camponeses que possuem no tradicional artesanato de palha sua fonte de renda, ampliaram os canais de comercialização aos artesãos locais a partir da aprendizagem sobre a publicação de fotos e informações na Internet. (CIDADANIA DIGITAL, 2005)

Além do impacto de *Ações Comunitárias*, a metodologia CDI vislumbra inspirar a atuação de multiplicadores, denominados pelo CDI de *Agentes de Transformação*. Segundo descrito no site do CDI, *Agentes de Transformação* são empreendedores ou líderes sociais que buscam a “solução de problemas reais, contribuindo para fortalecer a autoconfiança, a autodeterminação e o potencial criativo da sua comunidade. Essa iniciativa se traduz em inovações para a construção de uma realidade social mais justa”<sup>35</sup>. Os *Agentes de Transformação* são, por exemplo, educandos que se motivam a se tornarem os próximos educadores dos CDIs Comunidade impactando outras pessoas ou quando educandos se tornam empreendedores sociais, etc.

As *Histórias de Transformação*, como são classificadas pelo CDI, vivenciadas por estes *Agentes de Transformação*, individualmente ou coletivamente, são inúmeras. Entre elas, está a história de Wanderson Skrock, que aos 17 anos já tinha duas passagens por instituições judiciais por envolvimento com tráfico de drogas. Porém, em uma destas passagens pelo CRIAM<sup>36</sup>, Wanderson participou de um curso realizado pelo CDI e percebeu, com o curso, uma oportunidade de mudar sua vida. Hoje Wanderson é educador do próprio CRIAM e de mais uma outra escola do CDI multiplicando sua experiência à outras pessoas, buscando inspirá-las e apoiá-las a transformarem suas vidas. Conforme palavras do próprio Wanderson: “ser a esperança de tantos jovens, servir de exemplo para quem precisa se reintegrar à sociedade, é maravilhoso, além de uma grande responsabilidade que dá mais sentido à minha vida”<sup>37</sup>.

Para que as unidades da Rede consigam desenvolver a Proposta Pedagógica, o CDI Matriz trabalha em conjunto com a equipe dos CDIs Regionais e Internacionais através de encontros presenciais e à distancia; e os escritórios Regionais/Internacionais, por sua vez, desenvolvem uma prática pedagógica com os CDIs Comunidade através de

---

<sup>35</sup> Disponível em: [www.cdi.org.br/page/agentes-de-transformacao](http://www.cdi.org.br/page/agentes-de-transformacao).

<sup>36</sup> Centro de Recuperação Integrado ao Atendimento ao Menor.

<sup>37</sup> Disponível em: <http://democratizacao.ning.com/page/cdi-rj-das-grades-para-a-1>.

formações iniciais e continuadas, Encontros de CDIs Comunidade, oficinas e grupos de trabalho (*Proposta Político-Pedagógica: reconstruindo nossas práticas*, 2005).

A capacitação de todos os CDIs Regionais e equipes para o uso da primeira versão da Proposta Pedagógica do CDI foi realizada em 2001, conforme relato da equipe de Operações da Matriz. Durante os seguintes anos, ainda conforme este relato, a Proposta Pedagógica do CDI foi evoluindo constantemente, a partir do acompanhamento, avaliação e retroalimentação da Proposta junto a Rede CDI, buscando facilitar sua aplicação. No ano de 2009, a Proposta Pedagógica do CDI foi lançada em formato multimídia, e o CDI, a partir do mapeamento das ações da sua Rede sistematizou e já disponibiliza para oferecimento nas Escolas, além do curso básico, cursos avançados, serviços e modelos de plano de negócios sociais para a operação de empreendimentos sociais nos CDIs Comunidade, como bureau gráfico, lan house e manutenção de micros e rede. Mas, de acordo com a equipe de Operações do CDI Matriz, apesar de toda as adaptações e evoluções, o coração da Proposta Pedagógica permanece sempre fiel ao seu referencial teórico.

#### **7.4. O escalonamento do modelo CDI**

Hoje a Rede CDI está presente em 20 estados brasileiros (Alagoas, Amazonas, Bahia, Ceará, DF, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe)<sup>38</sup> e em mais 12 países (Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, México, Paraguai, Peru, Uruguai, Jordânia, Reino Unido e Estados Unidos)<sup>39</sup>. As 803 Escolas da Rede podem ser encontradas nas mais diversas realidades, seja em comunidades de baixa renda, em comunidades ribeirinhas, em aldeias indígenas, em presídios, hospitais psiquiátricos, entre outros<sup>40</sup>.

Mas qual a receita do CDI para alcançar esta escala?

Embora fique evidente, pelo estudo da origem e história do CDI, que a criação do Projeto não estava ligada a um planejamento estratégico de expansão, considero que o potencial de escala do modelo CDI já é percebido por apresentar as principais características que permitem a reaplicação. Estas características foram descritas na

---

<sup>38</sup> Disponível em: [http://democratizacao.ning.com/notes/CDI\\_no\\_Brasil](http://democratizacao.ning.com/notes/CDI_no_Brasil). Acesso em 20 de janeiro de 2010.

<sup>39</sup> Informações atualizadas disponibilizadas pela equipe de Operações do CDI Matriz.

<sup>40</sup> Disponível em: <http://www.cdi.org.br/page/sobre-o-cdi>. Acesso em 20 de janeiro de 2010.

Parte 1 deste estudo, de acordo com afirmação de CROCE (2002), e estão analisadas abaixo, para o caso do CDI:

1- Baixa identidade de problema: a exclusão digital atinge cerca de 73% da população mundial, segundo estatísticas da *Internet World Stats*<sup>41</sup>, evidenciando que o problema que o CDI visa solucionar tem caráter global.

Além do caráter global do problema, é relevante também ressaltar que não é característico de um lugar ou situação, pois da forma como foi desenvolvida, a Proposta Pedagógica do CDI pode ser adaptada a quase qualquer realidade e público, adaptando-se às peculiaridades e demandas locais. Conforme destaca Ricardo Barrientos, fundador e diretor executivo do CDI México, “a proposta pedagógica e organizacional do CDI é flexível. Ela se adapta às necessidades da comunidade ou ao grupo social que alberga a escola, que pode ser rural ou urbana, funcionar em vilas distantes ou na periferia de uma grande cidade, numa comunidade indígena, em presídio ou instituição de educação especial. Tudo é possível” (CDI - Dez anos de conquistas sociais, 2004).

2- Baixa identidade de recursos: o potencial de oferta de recursos para a causa da inclusão digital é bastante amplo, já que esta causa mobiliza a maioria das áreas do setor privado, além de mobilizar governos e a sociedade civil. Isto porque o conhecimento das TICs é cada vez mais essencial para o mercado de trabalho estando, segundo estudo da FreshMinds (2007), altamente correlacionado à exclusão social<sup>42</sup>.

3- Estrutura metodológica modular: a estruturação do CDI em Rede permite a multiplicação do modelo em módulos sem fazer crescer toda a estrutura.

4- Boa sistematização: o processo de sistematização da metodologia do CDI foi um processo fundamental para a viabilidade da reaplicação do modelo em larga escala, pela minha análise. Já a sistematização das práticas, processos e resultados demonstra ser um desafio constante do Projeto, devido a pluralidade e autonomia da Rede, com um alto grau de diversidade de conhecimentos e práticas produzidos pelos diversos atores conforme suas realidades locais.

5- Materiais de qualidade e instrumentos de trabalho que sejam possíveis de ser compreendidos e aliados a uma etapa de capacitação dos novos atores envolvidos: pela minha pesquisa de informações e dados do CDI pude verificar que os cursos e serviços oferecidos pelo CDI estão sistematizados em apostilas e em formato multimídia, com linguagem acessível, e são disponibilizados a toda Rede pelo escritório Matriz.

---

<sup>41</sup> Disponível em: [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com). Acesso em 28 de abril de 2010.

<sup>42</sup> Disponível em: [research.freshminds.co.uk/files/u1/shminds\\_report\\_understandingdigitalinclusion.pdf](http://research.freshminds.co.uk/files/u1/shminds_report_understandingdigitalinclusion.pdf).

Além disso, apesar de existirem materiais e instrumentos disponibilizados pelo CDI Matriz à Rede como, por exemplo, manuais com descrição detalhada para implantação, operação e fortalecimento de Regionais e CDIs Comunidades. De acordo com as entrevistas a escritórios regionais, fica evidente que não há um conhecimento pleno destes materiais pelas unidades. Assim, embora o CDI Matriz disponibilize modelos, os instrumentos, de fato, utilizados são, em grande parte, desenvolvidos pelos próprios CDI Regionais/Internacionais, com a justificativa de atender a peculiaridades locais.

Em relação a capacitação, está prevista nos materiais de abertura de unidades para ser realizada com todo novo ator inserido na Rede CDI e é parte da Proposta Pedagógica do CDI. Porém, na prática, também segundo relatado pelos escritórios regionais entrevistados, em alguns casos, a capacitação inicial dos regionais não foi realizada, pelo menos formalmente; sendo realizado mais um acompanhamento/mentoria. Já as capacitações às equipes dos CDIs Comunidade, de modo geral, são realizadas de forma mais periódica e estruturada, como parte essencial da Proposta Pedagógica do CDI para o alcance da missão social do projeto.

6- Boa relação custo/benefício: embora considere que as economias de escalas sejam significativas no modelo CDI (ex.: campanhas de *marketing*, plataforma virtual e conteúdos conjuntos, etc), sendo inclusive uma das potenciais justificativas para a alta demanda pela reaplicação do projeto. Observo também que, com a sua dimensão atual, o custo de manutenção de toda a Rede CDI (ex.: acompanhamento) é bastante alto, por mais que se busque uma maior eficiência. Assim, apesar da evidência de que o nível de impacto gerado pelo trabalho e o grau de desenvolvimento de novos conteúdos, soluções, práticas e conhecimentos seja potencializado pelo modelo em Rede; não há nenhum estudo que comprove a boa relação custo/benefício do projeto, e considero que esta avaliação é hoje bastante complexa de ser realizada.

Em relação a estratégia utilizada para a reaplicação do modelo CDI, foi a demanda espontânea crescente por reaplicar o projeto que foi consolidando suas características e objetivos, como a conseqüente necessidade de formação de uma Rede, com a separação dos atores (CDI Matriz, CDIs Regionais/Internacionais e CDIs Comunidade). Estas características e objetivos se aproximavam mais à estratégia de *Reaplicação via Associados* entre as principais estratégias descritas por AHLERT (2008). E isto porque era um modelo relativamente complexo para ser reaplicado apenas pela estratégia de *Disseminação de Informações*, mas também era característica essencial do modelo considerar as peculiaridades de cada local em que

fosse implementado, não sendo apropriado ser um projeto escalonado com base na estratégia de *Filiais*.

Já entre os principais formatos de associação observados: *joint venture*, franquia, licenciamento e acordo de parceria (UNLTD VENTURES, 2008). Entendo que a propensão pelo formato de Franquia Social também foi um processo natural, com o modelo em desenvolvimento revelando um conjunto de características que assemelhavam-se às descritas no estudo da UnLtd Ventures (2008) como características de um modelo de Franquia. São elas: a grande demanda por reaplicá-lo, a interação das associadas em rede e a necessidade de algum estágio de controle para garantir a qualidade do modelo ao mesmo tempo em que as peculiaridades locais fossem asseguradas.

Mas foi apenas entre os anos 2001 e 2003, através de um projeto de consultoria realizado pelo Instituto Franchising, empresa do Grupo Cherto, com a sistematização de processos e formatação de um Manual de Franquia Social do CDI (2002), que o CDI se consolidou como um modelo de Franquia Social. A consolidação do modelo CDI como Franquia Social é citada por MARTINS (2004) que, em artigo sobre Franquias Sociais, referiu-se ao CDI como uma das iniciativas mais bem sucedidas de Franquia Social do Brasil; e é ainda ratificada pelo próprio Cherto que, em matéria disponível no site da REBRATES (Rede Brasileira do Terceiro Setor), citou o CDI como o caso brasileiro de Franquia Social de maior sucesso (NARIMATSU, 2003).

## **8. Os papéis dos atores no Sistema CDI**

A Rede CDI atua, segundo colocado pela equipe de Operações do CDI Matriz, em formato de Rede Social, com estrutura descentralizada, formada pelos CDIs Comunidades (durante muitos anos conhecidas como EICs - Escolas de Informática e Cidadania), pelos CDI Regionais/Internacionais e pelo CDI Matriz.

O CDI Matriz é o escritório central da Rede CDI legalmente registrado como uma associação sem fins lucrativos com título de Utilidade Pública Federal<sup>43</sup> e é quem coordena toda a Rede, exercendo o papel de Franqueador Social.

Os CDIs Regionais/Internacionais possuem uma autorização do CDI Matriz para operacionalizar o modelo CDI utilizando a marca CDI e reproduzindo a sua Proposta Pedagógica na sua Região, funcionando como uma representação local do CDI e tendo autonomia para a abertura, acompanhamento e gestão de CDIs Comunidade,

---

<sup>43</sup> Informações obtidas no site do CDI: <http://democratizacao.ning.com/page/diferencial-1>.

conforme descrito no documento *Comitê para Democratização da Informática: Perfil Institucional*. Ou seja, os CDIs Regionais/Internacionais são a principal interlocução do CDI Matriz na operação e monitoramento da Rede. Pode-se considerar, portanto, que exercem o papel de Franqueado *Master*.

Através da pesquisa e análise de informações de âmbito jurídico do Projeto CDI, verifica-se que os Regionais/Internacionais, independentemente da sua natureza jurídica, são entidades autônomas e independentes do CDI Matriz, à exceção do CDI Rio de Janeiro e CDI São Paulo, que são Regionais filiais do CDI Matriz.

Os CDIs Comunidade são os espaços onde se realizam as atividades fim do CDI: espaços de difusão da inclusão digital, onde se desenvolvem as ações da metodologia CDI. Um CDI Comunidade nunca é implantado apenas pela vontade do CDI Regional ou Internacional, mas é o resultado de uma parceria com variados tipos de organizações autônomas, em sua maioria, instituições instaladas em comunidades de baixa renda ou em seu entorno, consideradas referência em seus locais de atuação, que exercem o papel de Franqueado da Rede.

Além dos atores da Rede CDI, o papel do doador, apesar do CDI buscar desenvolver estratégias de autosustentabilidade do modelo, ainda é fundamental no sistema CDI, já que os atores da Rede CDI, em todos os níveis da rede, ainda dependem significativamente de recursos externos.

As principais responsabilidades de cada ator no sistema CDI estão detalhados nos acordos de parceria entre as partes, denominados de *Protocolo de Intenções* e *Termo de Compromisso* (que serão detalhados mais a frente). Pela análise dos direitos e deveres dos atores no modelo CDI, expressos nestes acordos e em materiais disponibilizados pelo CDI, conforme descritos abaixo, pode-se verificar que estes se assemelham àqueles citados na Parte 1 desta dissertação (AHLERT, 2008), sendo eles:

### **8.1. Franqueador Social – CDI MATRIZ**

O CDI Matriz é responsável pelo desenvolvimento do modelo, crescimento e fortalecimento da Rede, assim como em dar suporte, coordenar e monitorar o seu funcionamento, de forma a garantir a qualidade dos serviços prestados e o cumprimento da missão social.

As principais atribuições do CDI Matriz foram sistematizadas em figura elaborada em 2008 pela equipe do próprio CDI em apresentação institucional para parceiros, conforme expressa na figura 4.

**Figura 4 - Principais atribuições do CDI Matriz**



Fonte: CDI.

Em relação aos direitos e deveres do CDI Matriz, os principais deveres em relação aos CDIs Regionais, citados no *Protocolo de Intenções* entre o CDI Matriz e os CDIs Regionais são:

- Capacitar os coordenadores dos CDIs Regionais na Metodologia CDI, orientar e dar suporte a implantação da Proposta Pedagógica e Metodologia de ensino do CDI, e do seu modelo de gestão;
- Facilitar a circulação das informações e troca de conhecimentos e do processo educativo.

É importante citar que, apesar de não estar descrito entre as responsabilidades do CDI Matriz perante os CDI Regionais/Internacionais, nos considerandos do *Protocolo de Intenções* é considerado que o CDI Matriz irá:

- Fornecer equipamentos de informática, softwares e recursos financeiros, conforme a necessidade e a disponibilidade dos mesmos.

Entre os direitos do CDI Matriz, estão expressos no *Protocolo de Intenções*, de forma indireta, os principais:

- Solicitar e utilizar informações e dados das unidades e estipular metas sempre que necessário para o benefício da Rede;
- Monitorar e realizar visitas de inspeção sempre que necessário.

## **8.2. Franqueado Master – CDI REGIONAL/INTERNACIONAL**

Os CDIs Regionais/Internacionais têm como principais responsabilidades a implantação de novos CDIs Comunidades e acompanhamento, suporte e coordenação aos CDIs Comunidade existentes, garantindo a sustentabilidade da sua unidade e buscando estratégias para a sustentabilidade (financeira, técnica, comunicacional e social) dos CDIs Comunidade de sua região, segundo descrito no *Protocolo de Intenções*.

Considerando que os CDIs Regionais/Internacionais funcionam como Franqueados *Masters*, eles possuem direitos e deveres tanto em relação ao CDI Matriz quanto em relação aos CDIs Comunidade.

Os CDIs Regionais/Internacionais possuem bastante autonomia de atuação em relação ao CDI Matriz, porém existem alguns deveres principais a serem cumpridos, que estão previstos no *Protocolo de Intenções*. São eles:

- Criar e manter uma estrutura operacional mínima composta por um coordenador geral, um coordenador pedagógico e um coordenador técnico em informática; e comunicar ao CDI Matriz qualquer alteração nesta estrutura;
- Fazer cumprir e respeitar a Metodologia CDI, estabelecida pelo CDI Matriz, concordando com os princípios do modelo, principalmente no que concerne a sua missão social;
- Fornecer quaisquer informações solicitadas pelo CDI Matriz;
- Realizar esforços para participar das reuniões, encontros e capacitações promovidos pelo CDI Matriz.

Já os principais direitos referentes aos CDI Regionais/Internacionais em relação ao CDI Matriz, ainda segundo o mesmo *Protocolo de Intenções*, são:

- Utilização da metodologia e do modelo CDI;
- Utilização da marca CDI;
- Participação em formações/capacitações e suporte realizados pelo CDI Matriz.

Com relação às Escolas que criam e acompanham, os CDIs Regionais/Internacionais possuem direitos e deveres similares ao do Franqueador Social (CDI Matriz), principalmente tendo que assegurar o cumprimento da missão social, a qualidade do projeto e sua eficiência financeira, por um lado, e, por outro, podendo solicitar informações dos CDIs Comunidade sempre que necessário, monitorar suas atividades e estipular metas. No *Protocolo de Intenções* são ressaltados como obrigações do CDI Regional perante os CDIs Comunidade:

- Fazer cumprir e respeitar a Metodologia CDI na implantação e gestão dos CDIs Comunidade da região;
- Promover capacitação inicial e formações continuadas aos educadores e coordenadores dos CDIs Comunidade na Metodologia CDI, visando a melhor dinâmica do processo pedagógico e um maior envolvimento da comunidade local no trabalho desenvolvido;
- Orientar e dar suporte contínuo aos educadores e coordenadores dos CDIs Comunidade acompanhados realizando acompanhamento pedagógico e assessoria para a gestão do CDI Comunidade;
- Implementar uma política de igualdade de acesso da comunidade, sem discriminação de qualquer tipo.

O CDI Regional/Internacional deve também, conforme descrito no documento *Comitê para Democratização da Informática: Perfil Institucional*:

- Realizar o processo de seleção de potenciais entidades parceiras para abertura de CDIs Comunidade;
- Assegurar equipamentos de informática às escolas, doados ou novos, obtidos através de doações e/ou parcerias, e colaborar com a sua manutenção, sempre que for possível;

E, ainda, segundo complementa o *Termo de Compromisso*, assinado entre CDI Regional e CDI Comunidade, o CDI Regional/Internacional tem também a obrigação de:

- Promover encontros entre os membros dos CDIs Comunidades que funcionem na região.

### **8.3. Franqueado – CDI COMUNIDADE**

Os CDIs Comunidade, assim como os CDIs Regionais/Internacionais, atuam com significativa autonomia de trabalho. Isso devido ao formato adaptável da metodologia CDI que permite uma ampla gama de atividades complementares, de forma que as atividades do CDI Comunidade são articuladas às demais atividades que a instituição já oferece à comunidade. Assim, o papel do CDI Comunidade é oferecer cursos e

serviços aplicando a metodologia CDI, com o incentivo à cidadania ativa e o empreendedorismo, a partir da realidade local buscando soluções para os problemas da comunidade.

Os principais deveres de um CDI Comunidade, conforme expressos no *Termo de Compromisso*, são:

- Concordar com os princípios do modelo, principalmente em relação a missão social do projeto;
- Realizar a seleção da equipe do CDI Comunidade (com apoio do CDI Regional/Internacional) e comunicar eventuais mudanças de equipe ao CDI Regional/Internacional;
- Determinar e gerar condições necessárias para o alcance da sustentabilidade (financeira, técnica, social e comunicacional) e autogerenciamento do CDI Comunidade, de acordo com as peculiaridades locais (nível de renda, capacidade de gestão da instituição, etc.);
- Zelar pelos equipamentos, apoiar a sua manutenção e buscar instalar/manter conectividade no espaço do CDI Comunidade;
- Participar da capacitação inicial e de, pelo menos, 75% das reuniões, formações continuadas, encontros, etc. promovidos pelo CDI Regional/Internacional;;
- Repassar quaisquer informações solicitadas (relatórios, dados, etc);
- Divulgar a marca CDI quando o projeto for mencionado nos meios de comunicação;
- Disponibilizar espaço físico para a escola e infraestrutura (luz, mobiliário, água, etc).

Já os principais direitos referentes aos CDI Comunidade, ainda de acordo com o *Termo de Compromisso*, são:

- Receber por empréstimo, em regime de comodato, computadores (doados ou novos) em bom estado de uso, para a realização das atividades;
- Utilização da metodologia do CDI;
- Utilização da marca CDI;
- Participação em formações/capacitações e suporte realizado tanto pelos CDI Regionais/Internacionais quanto pelo CDI Matriz.

Uma vez analisadas as informações sobre os direitos e deveres dos atores apresentadas pelo modelo CDI, pôde-se verificar que, apesar destes direitos e deveres contemplarem de forma direta ou indireta e em diferentes níveis todos àqueles recomendados por AHLERT (2008) na Parte 1 deste estudo. No caso do CDI, os direitos e deveres não estão totalmente colocados de forma clara, sendo

apresentados, muitas vezes, diluídos em diferentes documentos e/ou descritos de forma indireta.

Assim, considerando que o conhecimento destes direitos e deveres por todos os atores é aspecto essencial para o projeto, foi realizada uma sistematização destas relações para apresentá-las de forma mais dinâmica, através da figura 5 abaixo.

**Figura 5 - Sistematização dos principais deveres e direitos dos atores no CDI**

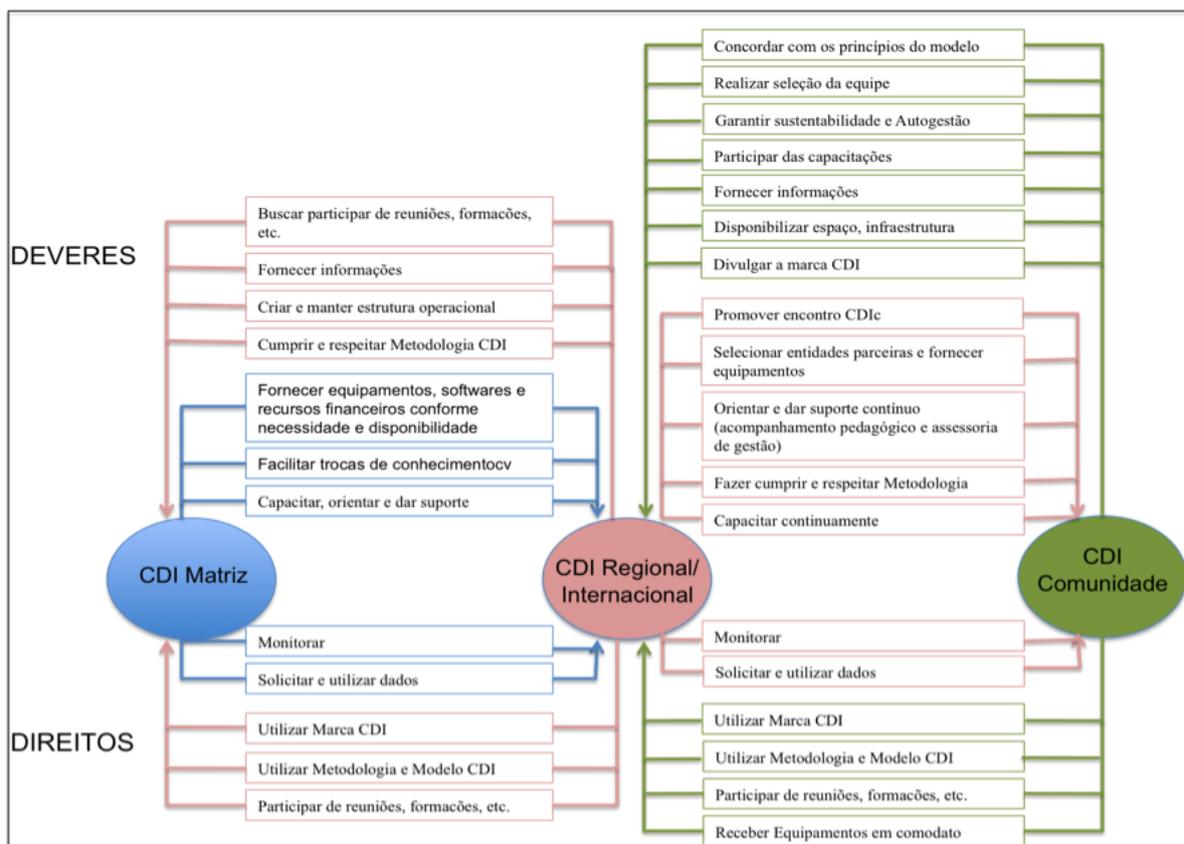


Figura sistematizada pelo autor

Cabe, por fim, ressaltar que a decisão pela não descrição do papel do doador se deu por este não ter nenhuma especificidade no modelo CDI, mas obedecer a mesma descrição realizada na Parte 1 desta dissertação.

A partir desta pesquisa detalhada dos papéis dos atores no sistema CDI, seus principais direitos e deveres, o estudo segue para a análise da estruturação do modelo CDI como uma Franquia Social.

## **9. Estruturação do modelo CDI**

Como já foi detalhado anteriormente, o CDI não realizou nenhum planejamento estratégico de expansão do projeto quando da sua criação, sendo a reaplicação inicial espontânea, decorrente de demanda externa.

Desta forma, pela análise do histórico de constituição do modelo CDI, consideraria como um marco inicial para a estruturação do modelo de forma mais planejada a consultoria da Accenture, em 2000. A partir de então, foi sendo aprimorada, ano após ano, com o apoio da Ashoka, o projeto de consultoria sobre Franquia Social, etc.

A análise sobre o processo de estruturação do modelo CDI enquanto uma Franquia Social será realizada à luz das etapas de franqueabilidade; Plano de Negócios; e configuração do sistema de Franquia Social, seguidas da etapa de preparação do modelo operacional, sugeridas por AHLERT (2008) no Manual *Social Franchising* (que foi explicitada na Parte 1 desta pesquisa) como principais para a estruturação de um sistema de Franquias Sociais.

### **9.1. Franqueabilidade: questões conceituais, ambientais e organizacionais**

Considerando como elementos principais para a análise de franqueabilidade de um projeto social o questionamento sobre aspectos conceituais, ambientais e organizacionais do projeto, conforme sugeridos por AHLERT (2008), buscou-se analisar estas questões vis à vis ao modelo CDI verificando, com isso, algumas das condições apresentadas pelo Projeto CDI que permitiram franqueá-lo:

#### 1) Questões Conceituais – Análise do Projeto

Em resposta aos questionamentos que, segundo AHLERT (2008), devem ser colocados pelo potencial franqueador tanto em torno da justificção para a reaplicação do projeto quanto do potencial de transferência do modelo, considero importante ressaltar sobre o modelo CDI que a demanda espontânea observada para a reaplicação do projeto seria, ao meu ver, um indicativo dos potenciais ganhos de benefícios sociais gerados pelo modelo justificando a sua reaplicação. Entre estes ganhos, é perceptível que sendo o problema a que o Projeto se propusera resolver comum a diversas realidades, a construção conjunta de soluções (metodologias, serviços oferecidos, etc) aumentaria a qualidade do trabalho desenvolvido ao mesmo tempo em que diminuiria custos, caso cada unidade tivesse que desenvolver suas próprias soluções. Além disso, haveria maior possibilidade de trocas de melhores

práticas e conhecimentos entre os atores, aspecto essencial para o sucesso num modelo que visa a transformação social.

Porém, o aspecto que considero ter consolidado o potencial de transferência do modelo CDI foi a sistematização da sua metodologia (parte da Proposta Pedagógica do modelo). Formatada em 2000 e constantemente aprimorada, a Proposta Pedagógica do CDI, segundo meu entendimento, consegue traduzir conceitos chave do projeto. Isto é, manteve-se a importância do processo de transmissão verbal, da forma como a metodologia é aplicada, para o alcance da missão social de transformação do CDI, segundo relato da equipe de operações do CDI Matriz, mas a sistematização da metodologia possibilitou a transferência do modelo, com a metodologia podendo ser aplicada em diversas localidades e realidades. Conforme destacado no livro de dez anos do CDI (2004), a grande força da expansão do CDI “reside no modelo pedagógico adotado, que re(a)plica o conhecimento”.

Já os questionamentos também sugeridos por AHLERT (2008) a serem colocados sobre os impactos e o alcance da missão social do projeto, como não foi realizado um piloto do CDI formalmente testado, os impactos foram sendo alcançados na prática, paralelamente a expansão do modelo, significando que não estavam relacionados, à época de lançamento do projeto, à justificação para a reaplicação do projeto. Ainda hoje, é bastante complexa a mensuração do impacto gerado pelo projeto.

## 2) Questões Ambientais – Análise de Mercado

Em relação à análise de mercado, com questões de potencial de demanda e infraestrutura que, segundo AHLERT (2008), são importantes para analisar se o projeto apresenta as condições básicas para franquear. Pode-se verificar no CDI que, à época de criação do projeto, o potencial de demanda social pelos serviços que o Projeto provia era imensa, considerando que mais de 73% da população mundial era excluída digitalmente<sup>44</sup>. Pela minha análise, contribuía para o potencial de demanda o formato diferenciado em que o projeto provia estes serviços, que não apenas ensinava a técnica pela técnica, mas como meio para a transformação social atraindo ainda mais a atenção de grupos engajados na causa social. Este foi, por exemplo, o caso da criação do escritório regional do Pará que, conforme palavras de Alcyr Moraes, fundador e coordenador do Regional, ao ser apresentado ao Rodrigo Baggio em 1998,

---

<sup>44</sup> Hoje este percentual está em aproximadamente 73%, segundo estatísticas da Internet World Stats, disponível em [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com). Acesso em 28 de abril de 2010.

foi “colocado diante de uma pessoa que estava concretizando um sonho que a gente estava tentando construir há muitos anos. Naquele mesmo momento, eu praticamente assumi um compromisso: “eu vou implementar isso, vou levar esta idéia adiante”” (CIDADANIA DIGITAL, 2005).

Atualmente, com o modelo CDI presente em 20 Estados brasileiros e outros 12 países, fica evidente o potencial que o projeto tinha de atingir escala. E, ainda hoje, é observado potencial de crescimento para o Projeto, com a recente inauguração do CDI no Oriente Médio<sup>45</sup> e informações relatadas pela equipe de desenvolvimento institucional da Matriz de que há mais planos para expansão global do Projeto.

Neste caminho porém, há também relatos da equipe do CDI Matriz de casos em que CDI Regionais/Internacionais não puderam ser abertos ou tiveram de ser fechados por falta de infraestrutura, principalmente por falta de recursos e/ou qualificação. Também e especialmente entre as Escolas da Rede são observados casos em que houve/há descredenciamento, por não cumprirem com os direitos e deveres previstos e estarem prejudicando a qualidade do projeto.

### 3) Questões Organizacionais

Sobre a análise da capacidade organizacional e financeira que, de acordo com AHLERT (2008), são necessárias para desenvolver um modelo de Franquia Social e garantir o cumprimento de deveres e direitos no sistema criado, vale lembrar que, como já foi dito, o CDI iniciou suas atividades praticamente apenas com o trabalho de voluntários, sendo graças aos recursos da Ashoka que o CDI pode formar uma equipe e iniciar a profissionalização do projeto.

Hoje, para garantir o desenvolvimento do sistema, a coordenação da Rede e o cumprimento de todos os direitos e deveres como franqueador, o CDI Matriz, conforme relato da sua área financeira, possui uma equipe com diversas competências, organizadas em 6 diretorias: Diretoria executiva, Diretoria de operações, Diretoria de marketing e comunicação, Diretoria financeira (administrativa, financeira e RH), Diretoria de estratégia e Diretoria de desenvolvimento institucional. Esta equipe é primordialmente mantida por recursos financeiros de doadores que investem em projetos realizados pela instituição.

Esta estruturação, que se assemelha às áreas descritas por PLÁ (2001) como básicas de uma empresa franqueadora, foi resultado de um processo de amadurecimento da

---

<sup>45</sup> Disponível em: [www.cdi.org.br/notes/Inauguracao\\_CDI\\_Jordania](http://www.cdi.org.br/notes/Inauguracao_CDI_Jordania).

Rede CDI, sendo aprimorada com o tempo, segundo relatado no livro CIDADANIA DIGITAL (2005).

Uma vez ressaltadas as principais condições do modelo CDI que atendem a franqueabilidade, o estudo segue para o segundo elemento sugerido por AHLERT (2008) a ser observado para a estruturação de um modelo de Franquia Social: a construção de um plano de negócios.

## **9.2. Plano de Negócios**

Durante a pesquisa exploratória sobre o CDI, apesar de descrito no seu histórico que a Ashoka apoiou o desenvolvimento de uma visão estratégica para o modelo (CIDADANIA DIGITAL, 2005), não foi observada a existência ou disponibilidade de um histórico de informações sistematizado disponível a respeito de plano de negócios do Projeto, principalmente em relação aos seus primeiros anos de atuação.

Segundo colocado por todos os escritórios Regionais/Internacionais entrevistados, estes desconheciam, até o momento, qualquer plano de negócios do projeto a ser seguido pela Rede. Conforme relataram, é durante o Encontro Anual da Rede CDI, quando são avaliados os resultados da Rede, que é também realizado algum tipo de Planejamento. Mas, de modo geral, seria uma recomendação das principais diretrizes a serem seguidas para o ano seguinte, com a proposta de que, a partir destas diretrizes, cada escritório Regional e Internacional realizasse seu próprio planejamento anual.

Á exceção (ao menos ao que foi possível obter informações durante a pesquisa) foram os anos de 2004 e 2009. Neste primeiro, com o apoio do consultor Antônio Nápole, parceiro do CDI e vice-presidente da Kaiser Associates, empresa de consultoria estratégica, foi realizado um exercício formal de planejamento estratégico para o CDI durante o próprio Encontro Anual da Rede, utilizando a metodologia de alinhamento de objetivos ou “*goal setting*”, com a construção de uma visão do CDI para dois anos a frente, os principais obstáculos e a elaboração de plano de ação para alcançá-la.

Como principal ponto a ser debatido no Encontro daquele ano na avaliação foram colocados pelos participantes os aspectos relacionados ao aprimoramento da gestão do projeto. O plano de ação foi detalhado, elegendo para cada subitem um responsável. Contudo não obtive acesso a informações sobre resultados.

Já em 2009, foram os próprios atores da Rede que, durante o Encontro de lideranças da Rede CDI, demandaram ao escritório Matriz um planejamento estratégico mais definido, uma diretriz a ser seguida pela Rede CDI. Este planejamento ou *Plano de vôo*, como vem sendo chamado pelas equipes do escritório Matriz, estava sendo construído, no momento da realização desta pesquisa, pela diretoria e demais áreas do CDI Matriz, com o apoio de uma consultora voluntária da Accenture.

Ou seja, não foi possível, pela pesquisa realizada a planos de negócios do CDI, verificar a utilização deste instrumento nos primeiros anos de execução e expansão do projeto, apesar da sua evidência, já que no histórico do projeto é citado o apoio da Ashoka no desenvolvimento de uma visão estratégica para o modelo (CIDADANIA DIGITAL, 2005). Mas, de modo geral, pôde-se observar que a realização e revisão de plano de negócios não parece ser uma estratégia periódica ou institucional do CDI. Entretanto, há de se considerar também que a demanda de um conjunto de lideranças da Rede CDI pela construção de um planejamento estratégico em 2009 pode ser entendida como um sinal de mudança na rotina deste processo.

### **9.3. Configurando o modelo CDI**

Se por um lado não foi possível analisar, para o caso do CDI, o planejamento da expansão do modelo através da construção de um plano de negócios. Por outro, no que concerne à definição das principais questões para colocar em prática a proposta de expansão do modelo e o funcionamento da rede que, segundo AHLERT (2008), é também elemento importante para a estruturação do modelo, pôde-se verificar diversos aspectos a serem ressaltados dentre as principais questões recomendadas por AHLERT (2008), quais sejam: fase piloto do projeto; seleção dos franqueados; padronização de processos; contrato; governança do sistema; taxas; e avaliação da performance da rede.

#### **9.3.1. Fase Piloto**

O CDI não cumpriu, segundo análise do seu histórico, um período significativo de pilotagem do Projeto como recomendam AHLERT (2008), DRUCKER (1994) e PLÁ (2001). Ao meu ver, este fato se deve, em grande parte, a demanda quase instantânea pela reaplicação do modelo.

Vale ressaltar porém, que hoje, segundo relato da equipe de operações do CDI, o CDI Matriz busca testar todas as inovações que propõe à Rede, principalmente utilizando suas filiais no Rio de Janeiro e em São Paulo. A equipe de operações coloca como

exemplo dois pilotos que estão sendo realizados, entre 2009 e 2010, no CDI São Paulo, sendo um projeto de inclusão digital itinerante (realizado dentro de um ônibus) e um projeto com foco em empreendedorismo e varejo, com desenvolvimento de novas metodologias, para o público de jovens de baixa renda.

### **9.3.2. Seleção de franqueados**

O CDI tem um modelo complexo de atuação, que reúne uma grande quantidade de diferentes atores. Isto porque, se como em qualquer outro caso de Franquia Social os critérios de seleção do CDI dependem da soma de qualificações técnicas e do engajamento ético/social (AHLERT, 2008), o CDI tem ainda que levar em conta na seleção de seus franqueados a especificidade de seu modelo, que embora tenha sua complexa missão “traduzida” através de uma metodologia que pode ser reaplicada em diferentes localidades, tem o alcance do impacto social em grande parte relacionado ao processo de transmissão verbal e trocas de conhecimento.

Por isso, considero essencial ao CDI buscar sempre selecionar franqueados “reeditores”, conforme definição de TORO (2002), ou seja, franqueados ideais que tenham capacidade para readaptar as mensagens com credibilidade e legitimidade de acordo com as peculiaridades da localidade em que vive.

O caso do CDI corroboraria assim as afirmações feitas no estudo da UnLtd Ventures (2008), e também por AHLERT (2008) e por DRUCKER (1994), de que a seleção de franqueados é uma das questões mais relevantes e aspecto essencial para o funcionamento de um modelo de Franquia Social

Neste sentido, apesar de VENTURA (2004) concluir em seu Estudo de Caso sobre a Rede CDI, que “um dos fatos que permitiu o sucesso da Rede é contar com pessoas capacitadas e identificadas com a missão da organização”. É importante observar que o CDI apresenta, em média, um alto índice de rotatividade (“*turn over*”) em todos os níveis da Rede (mesmo no nível dos franqueados, onde é incentivada a prática de ex-educandos tornarem-se educadores e de educadores serem contratados como gestores, tornando-se funcionários dos *masters* franqueados).

Somando-se a tudo isto as dificuldades características do terceiro setor, principalmente no que diz respeito a plano de carreira e definição de cargos e salários (JUSTINIANO, 2003), considero a seleção de franqueados um dos elementos que requerem maior atenção no sistema CDI.

Tecnicamente, os processos de seleção tanto para a abertura de CDIs Regionais/Internacionais e CDIs Comunidade quanto para a seleção de suas equipes estão disponibilizados em resumo no site do CDI e em detalhe em materiais disponibilizados pelo escritório central da instituição. De forma sucinta devem ser realizados da seguinte forma:

a) CDIs Regionais/Internacionais

Para realizar a abertura de um CDI Regional/Internacional é necessário ao(s) potencial(is) franqueado(s) participar(em) de um processo realizado pelo CDI Matriz, segundo descrito no site do CDI.

Na grande maioria dos casos de abertura de um CDI Regional/Internacional, são os interessados que procuram o CDI. Este foi, por exemplo, o caso do CDI Pará, relatado no livro CIDADANIA DIGITAL (2005); e também do CDI RS e CDI Campinas, conforme relatado nas entrevistas realizadas a representantes destas equipes.

Ainda conforme descrito no site do CDI, a abertura de um CDI Regional/Internacional deve ser conduzida por um grupo de pessoas do local de interesse (cidade/região/país) e o acordo de parceria pode ser assinado tanto por uma pessoa física ou jurídica. O mais importante é que este grupo possua articulação tanto com organizações de base comunitária quanto com setores empresariais e governamentais, de forma a garantir recursos para o funcionamento do Projeto.

Os pré-requisitos básicos para iniciar o processo de seleção de abertura de um CDI Regional/Internacional são: local para implantação da sede do CDI e local para armazenamento de computadores; condições para arrecadar computadores localmente através de campanhas; e disponibilidade de tempo de uma equipe responsável pelo projeto com recursos para custear a capacitação inicial dos coordenadores promovida pelo CDI Matriz no Rio de Janeiro<sup>46</sup>. Além disso, no acordo de parceria assinado entre o CDI Matriz e CDI Regional/Internacional (*Protocolo de Intenções*) é citada também a necessidade de não vinculação político partidária.

Caso estes pré-requisitos sejam atendidos, o grupo interessado deve preencher o *Questionário Inicial*, disponibilizado ao grupo pelo CDI Matriz, que contempla maiores detalhes sobre dados cadastrais; qualificações da potencial equipe e experiência em projetos sociais e trabalhos para capacitação em informática; informações de

---

<sup>46</sup> Disponível em: [www.cdi.org.br/notes/Abra\\_uma\\_Regional](http://www.cdi.org.br/notes/Abra_uma_Regional). Acesso em 14 de março de 2010.

infraestrutura e suporte para captação e manutenção de equipamentos e estratégias de captação de recursos financeiros. Depois o CDI Matriz realiza a avaliação do processo, dando um retorno ao grupo interessado em aproximadamente um mês.

De acordo com informações do site do CDI, a equipe responsável pelo projeto deve contar com coordenador geral; coordenador pedagógico (40h semanais); coordenador de projetos sociais e captação de recursos; e, pelo menos, uma pessoa dedicada a manutenção dos computadores (coordenador de hardware). Já no *Protocolo de Intenções*, o profissional de projetos sociais não é mencionado na estrutura mínima necessária à equipe responsável pelo Projeto.

O perfil recomendado para a equipe que formará o CDI Regional e Internacional, conforme informações repassadas pela equipe de operações do CDI Matriz, está descrito no Apêndice 3 deste estudo.

Em verdade, historicamente, muitos dos CDIs Regionais/Internacionais começaram a atuar apenas com o trabalho de voluntários dedicados a causa, ainda com a idéia de comitê (CIDADANIA DIGITAL, 2005). E, a maioria deles foi ganhando, com o tempo, uma estrutura mais robusta e profissionalizante, conforme informações atuais repassadas pela área de operações do CDI Matriz sobre as equipes dos escritórios CDI.

Contudo, pela análise das informações sobre estas equipes, observa-se que na prática, ainda hoje existe uma grande diversidade tanto nos formatos da estrutura legal e locais das sedes dos CDIs Regionais/Internacionais quanto nos organogramas das equipes, existindo desde instituições legalizadas (associações, cooperativas, fundações, etc) a não formalizadas, e CDIs Regionais/Internacionais com apenas uma equipe de voluntários e com sede na casa de um de seus membros até equipes robustas com diferentes níveis hierárquicos e com sedes próprias.

Considero assim que, se, por um lado este formato permite o respeito a demandas e peculiaridades locais; por outro, dificulta a padronização de processos e a gestão do sistema.

Neste sentido, a equipe de operações do CDI Matriz relatou que o CDI vem realizando estudos há aproximadamente três anos, e está começando a testar pilotos de um novo modelo de escritório (especialmente no Brasil), buscando um formato mais enxuto e eficiente, com uma nova estrutura mínima de equipe. Conforme relato, este novo modelo representaria um processo natural de evolução dos escritórios Regionais, assim como já teve início com as Escolas da Rede, que de EICs (Escolas de Informática e Cidadania) estão evoluindo para o conceito de CDIs Comunidade.

## b) CDIs Comunidade

Segundo o *Manual do CDI Comunidade*, sistematizado em 2008 pela equipe do CDI Matriz e que contém toda informação necessária para implantação, operação e fortalecimento do CDI Comunidade, a instituição interessada em implantar um CDI Comunidade deve obedecer aos seguintes critérios: ser uma instituição formalmente constituída (CNPJ) e ter, no mínimo, 2 anos de funcionamento; ter histórico relevante de atuação com a comunidade local (ser reconhecida pela comunidade); e infraestrutura para sediar o CDI Comunidade (espaço próprio ou cedido em regime de comodato, mobiliário, luz, etc).

Às instituições interessadas que contemplem os critérios acima detalhados, há o encaminhamento no site do CDI para que procurem o CDI na sua região para receberem informações sobre o período de recebimento de propostas de parcerias e o modelo de proposta a ser apresentado. No *Manual do CDI Comunidade* (2008) é sugerido um modelo de proposta de parcerias que o escritório Regional/Internacional pode utilizar como base. Mas os CDIs Regionais/Internacionais tem autonomia neste processo e, no geral, utilizam seus próprios métodos e processos de seleção, que podem ser via edital, um processo contínuo de seleção, etc., conforme exemplos citados nas entrevistas realizadas com representantes de escritórios do CDI.

Os CDIs Comunidade podem surgir assim em parceria com os mais variados tipos de organização, como associações comunitárias, movimentos de mulheres, empresas privadas, igrejas, centros de dependentes de drogas, órgãos públicos, presídios, hospitais psiquiátricos e instituições para portadores de necessidades especiais, entre outros (CIDADANIA DIGITAL,2005).

Porém, a gestão dos CDIs Comunidade sofre influência de fatores conforme o perfil da entidade parceira escolhida. Por isso, de forma similar ao quadro construído pela UnLtd Ventures (2008) para apoiar franqueadores a avaliar a afiliação de potenciais instituições franqueadas, o CDI construiu, de forma mais específica para o seu projeto, uma descrição breve de vantagens e desvantagens gerais de alguns tipos mais freqüentes de entidades parceiras e disponibilizou no *Manual de Franquia Social do CDI* (2002), em 2002, conforme apresentado na tabela 2, a seguir.

**Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens gerais de alguns tipos mais frequentes de entidades parceiras**

Parceria com Entidades Públicas	
Vantagens	Desvantagens
Possibilidade de fornecem recursos para o CDI Regional; Remuneram os Educadores; Contam com boa infra-estrutura; Não há necessidade da cobrança de mensalidade aos alunos (EIC's Financiadas).	Maior burocracia; Maior demora na tomada de decisões; Gestão atrelada ao poder público; Falta de autonomia da equipe; Imobilismo de grande parte dos funcionários públicos; Poucos recursos para aquisição de material de consumo da EIC.
Parceria com Entidades de Assistência	
Vantagens	Desvantagens
Já possuem um trabalho estruturado na sociedade local; Troca de idéias e discussões mais ricas; Normalmente contam com equipe multidisciplinar; Possibilidade de articulação dos projetos das EIC's com outras propostas da entidade.	Educadores envolvidos em diversas atividades; Risco de haver distanciamento da proposta do CDI e dos projetos comunitários em detrimento da missão da entidade.
Parceria com Associações Comunitárias	
Vantagens	Desvantagens
Têm forte penetração e influência na sociedade local; Conhecem melhor as demandas da comunidade; Possibilidade concreta de desenvolvimento local.	Infra-Estrutura deficitária; Inexperiência da equipe da EIC na gestão de projetos sociais; Troca constante da direção das associações ou entidades (eleições periódicas). Quando a nova direção assume, ela pode atrapalhar o funcionamento ou abolir a EIC implementada pela direção anterior. Pressões de políticos para utilização dos resultados; Violência/ Poder local. <b>IMPORTANTE</b> Desta forma, para que problemas como os acima citados não ocorram, o CDI Matriz recomenda que as associações façam parcerias com entidades mais estruturadas.

Fonte: Manual da Franquia Social CDI

Já no novo *Manual do CDI Comunidade* (2008), o CDI propõe, de forma mais customizada e investigativa, que o CDI Regional/Internacional realize um diagnóstico local antes de aprovar a unidade franqueada, levantando informações sobre a potencial instituição parceira do projeto, dados e informações sobre a comunidade local e o perfil do público alvo a ser atendido. A consolidação deste diagnóstico culmina numa *matriz de potencialidades*, que avalia o potencial de implantação do CDI Comunidade.

Em relação à equipe de um CDI Comunidade, de acordo com o *Termo de Compromisso* assinado junto ao CDI Regional, esta deve ser formada por um gestor (coordenador do CDI Comunidade, muitas vezes, um funcionário da instituição, que dedica parte do seu tempo a coordenação do projeto), dois educadores, e um assistente em manutenção. Todos, preferencialmente, devem ser moradores da comunidade onde o CDI Comunidade será implantado e ter compromisso com as demandas locais.

A seleção deve ser realizada com apoio do CDI Regional ou Internacional responsável pela avaliação da implantação do projeto naquela localidade através de entrevista, tendo o guia de roteiro disponibilizado no *Manual do CDI Comunidade (2008)*. O Perfil de cada membro da equipe do CDI Comunidade, disponível no *Manual do CDI Comunidade (2008)*, está sistematizado no Apêndice 4 desta dissertação.

Na prática, foi observado pela pesquisa que, principalmente devido a escassez de recursos, a equipe dos CDIs Comunidade é formada, na sua maioria, por apenas um educador, que recebe capacitação também em manutenção, e um gestor, normalmente funcionário da instituição que dedica parte do seu tempo ao projeto.

### **9.3.3. Padronização de Processos**

Uma vez selecionadas, as unidades da Rede CDI trabalham com considerável autonomia. Esta afirmação é justificada pelo próprio conceito do modelo CDI, que prega a auto gestão e a sustentabilidade das unidades, e ficou também perceptível nas entrevistas com as equipes do CDI e durante o estudo dos processos do projeto, sendo observado que, se por um lado o CDI Matriz se esforça em disponibilizar à Rede modelos sistematizados de processos; por outro, na prática, a maioria dos CDIs Regionais e Internacionais desenvolvem autonomamente seus próprios instrumentos e processos, conforme realidade local.

Considerando a importância da padronização para o funcionamento da rede e a garantia da qualidade e impacto do projeto (AHLERT, 2008), buscou-se entender, neste estudo, em diálogo com a equipe de operações do CDI Matriz, os principais elementos utilizados de forma mais padronizada no sistema CDI, que estão elencados abaixo:

1- Proposta Pedagógica. Elemento essencial do modelo, partindo-se do pressuposto que fazer parte do CDI significa, por princípio, seguir sua Proposta Pedagógica. Dentre os elementos da Proposta Pedagógica, a Metodologia do CDI, sistematizada em 5

passos, é o principal elemento chave “codificado” para o alcance da missão social do modelo. Sua utilização é obrigatória, como um processo orientador, que guie todas as atividades desenvolvidas no projeto, e está entre os deveres estabelecidos às unidades franqueadas nos acordos de parceria.

Outros processos orientadores inerentes a Proposta Pedagógica do CDI, como a realização de capacitação e acompanhamento contínuos às Escolas da Rede pelos CDIs Regionais/Internacionais são também elementos padrões, que devem ser realizados por todos os *masters* Franqueados. Porém, os modelos e ferramentas utilizados pela maioria dos CDI Regionais e Internacionais para realizá-los são próprios, conforme as peculiaridades locais, e não os modelos disponibilizados pelo CDI Matriz.

2- Sistema de Informações Gerenciais (SIG). Ferramenta online de acompanhamento/monitoramento das unidades da Rede, que contempla questões pedagógicas, financeiras/contábeis e de gestão de projetos. É uma ferramenta obrigatória, que deve ser preenchida pelos CDI Regionais e Internacionais semestralmente. Vale ressaltar, porém, que de acordo com dados do próprio SIG, o sistema contempla hoje especialmente processos de gestão pedagógica e do espaço das Escolas da Rede CDI, não considerando o monitoramento e processos de gestão aos escritórios Regionais/Internacionais e escritório Matriz.

3- Cursos e serviços oferecidos. Até o ano de 2008, o CDI oferecia apenas o curso básico de informática e cidadania de forma padronizada e institucional. A partir daquele ano, o CDI Matriz passou a disponibilizar às Escolas também um leque de cursos complementares e serviços online, em formatos de apostilas e em CD, e também o curso básico em formato Multimídia. Porém, os cursos complementares e serviços são disponibilizados pelas escolas conforme demandas e peculiaridades locais. O quesito obrigatório é que a metodologia do CDI seja aplicada em todos os cursos oferecidos.

Porém, vale ressaltar, que nas entrevistas realizadas aos CDIs Regionais/Internacionais ficou evidente a falta de clareza sobre quais processos são ou deveriam ser, de fato, padronizados e a importância da sua aplicação para o sucesso do Projeto. Isto apesar das unidades entrevistadas relatarem que, de modo geral, se orientam pela metodologia, preenchem o SIG e disponibilizam os cursos e serviços institucionais.

Desta análise, conclui-se que o CDI, apesar de apresentar uma ampla gama de modelos de processos, parece apresentar atualmente, na prática, um sistema de baixa

padronização, o que segundo AHLERT (2008) significa uma maior autonomia, motivação dos atores e consideração das peculiaridades locais, mas também um maior risco de queda na qualidade do projeto e na sua reputação.

Sobre esta análise do nível ideal de padronização de processos na Rede CDI, os CDIs Regionais/Internacionais entrevistados expressaram dicotomia. A equipe do CDI México considera, por um lado, a padronização de processos do CDI baixa (principalmente em questões de gestão); mas, por outro, frisou a necessidade de flexibilidade para adaptação do modelo. A equipe de Campinas também considera a padronização baixa, embora acredite que exista a tentativa de ser alta; e opina que a padronização deveria ser mais em relação aos princípios de atuação. Já a equipe do CDI RS reforçou que não se deve padronizar muitos processos no modelo, mas ter um “norte”, para não engessar o projeto.

De fato, segundo coloca AHLERT (2008), as necessidades de padronização diferem de projeto para projeto. Mas, fica evidente para o caso do CDI, que o nível ideal de padronização, com quais processos padronizar, que sejam reconhecidos pelos atores da Rede e tenham uma cobrança correspondente ainda é um dos maiores desafios para a ampliação do sucesso do projeto e seu plano de expansão global.

#### **9.3.4. Contrato**

O CDI, por trabalhar num formato de *Master Franquia*, contempla dois tipos de acordos de parceria: o primeiro deles entre o CDI Matriz e os CDIs Regionais/Internacionais e o segundo entre o CDI Regional/Internacional e os CDIs Comunidade acompanhados. Em nenhum dos casos existe um contrato formal, regulamentado, de parceria.

No caso da parceria entre o CDI Matriz e os CDIs Regionais, é assinado um *Protocolo de Intenções* entre as partes, que pode ser realizado entre o CDI Matriz e uma pessoa física (PF) ou uma pessoa jurídica (PJ). Neste *Protocolo de Intenções* estão estipulados os direitos e deveres de cada ator, condições para o uso da marca, prazo, cláusulas de rescisão e confidencialidade.

Entre as equipes entrevistadas, tanto o CDI RS quanto o CDI Campinas confirmaram possuir este *Protocolo* assinado no Regional. Já o CDI México, por ser um escritório internacional, relatou não possuir este *Protocolo*. Isto porque, devido a trâmites internacionais, acordos deste tipo são ainda mais complexos de firmar. No caso do

CDI México, de acordo com sua equipe, o que existe é um documento no consulado mexicano no Brasil, em que lhe é dada a permissão para representar o CDI no México. Mesmo no Brasil, o *Protocolo de Intenções* não elimina o risco de comportamentos oportunistas, apenas atenua estas práticas prevendo cláusulas de descredenciamento. Mas, em última instância, a relação entre o CDI Matriz e os CDIs Regionais e Internacionais é primordialmente baseada na confiança e em objetivos comuns.

Com relação a parceria entre CDI Regional/Internacional e CDIs Comunidade, o CDI Matriz disponibiliza um modelo de *Termo de Compromisso*, que foi atualizado em 2008. Na prática, este acordo de parceria é realizado entre o CDI Regional/Internacional e a instituição parceira que sediará o projeto (o CDI Comunidade).

Neste modelo de *Termo* estão descritos objetivos e finalidades da parceria, assim como principais compromissos e obrigações de cada parte (detalhadas no capítulo 2 da Parte 2 desta dissertação). O *Termo* também apresenta referência sobre vigência (sugerindo tempo indeterminado) e cláusulas de rescisão, além das cláusulas gerais e de uma cláusula exclusiva sobre a metodologia CDI, assegurando que a instituição esteja ciente da aplicação da metodologia e de que esta é de caráter reservado.

Todos os escritórios do CDI entrevistados apresentaram resposta positiva sobre a utilização de acordos contratuais entre o escritórios e os CDIs Comunidade. Enquanto os escritórios entrevistados sediados no Brasil (CDI RS e CDI Campinas) afirmaram utilizar o modelo de *Termo de Compromisso* disponibilizado pelo CDI Matriz, o CDI México utiliza modelo próprio, assim como todos os escritórios Internacionais do CDI, de acordo com sua legislação local.

### **9.3.5. Governança**

A amplitude e multiplicidade do CDI, hoje presente em 13 países e com uma ampla gama de atores e entidades legais participantes, justificaria, conforme sugere o estudo da UnLtd Ventures (2008) para entidades com este perfil, a necessidade de estruturas múltiplas de governança para um eficiente funcionamento da Rede.

Buscou-se, desta forma, neste estudo, analisar aspectos do modelo de governança do CDI, com base nas estratégias sugeridas por AHLERT (2008), de estímulo a criação de conselhos e desenvolvimento de modelos de incentivos e/ou controles, para a redução de conflitos e ampliação da coesão entre os atores e unidades.

#### a) Criação de conselhos

Sobre o estímulo a criação de conselhos, o CDI parece reconhecer, assim como DRUCKER (1994), a importância de um conselho forte. Isto porque o CDI possui, desde 2002, um *Conselho do CDI Matriz* (CIDADANIA DIGITAL, 2005) que é, até hoje, fortemente ativo, segundo relato da diretoria do CDI. Ainda segundo a diretoria do CDI, o *Conselho do CDI Matriz* é um conselho consultivo, formado por empreendedores de sucesso, bem representativos de determinados setores, sobretudo o empresarial, cuja função é debater ações que aperfeiçoem o trabalho do CDI e ampliem seus resultados, sendo extremamente importante para a institucionalização do CDI e a garantia da qualidade do modelo no longo prazo.

No nível dos CDIs Regionais/Internacionais e das escolas da Rede há também o fomento à criação de um conselho que atue em formato similar ao *Conselho do CDI Matriz*, mas a nível regional e local, respectivamente. São os chamados *Conselho do Regional* e *Conselho Consultivo do CDI Comunidade*.

Complementarmente, para tratar de temas relacionados à gestão da Rede, foram criados o *Conselho da Rede CDI*, formado por representantes dos CDIs Regionais e Internacionais e os *Conselhos Regionais de Coordenadores de CDIs Comunidade*, formados por representantes dos CDIs Comunidade em cada região.

Na prática, observa-se que apenas alguns conselhos do CDI são ativos. À exceção do *Conselho do CDI Matriz* e do *Conselho da Rede CDI*, são poucos os *Conselhos Regionais de Coordenadores de CDIs Comunidade* ativos e ainda nenhum *Conselho Consultivo de CDI Comunidade* reportado, segundo relato da equipe de operações do CDI Matriz. Já a atuação ativa de *Conselhos do Regional*, depende muito de região para região. Por exemplo, entre os escritórios do CDI entrevistados, o CDI RS informou não ter nenhum conselho ativo. Já o CDI México e o CDI Campinas relataram possuir o *Conselho do Regional* (respectivamente chamados de *Conselho do CDI México* e *Conselho Deliberativo*) e o *Conselho de CDIs Comunidade* ativos. Ainda assim, todos afirmaram a importância de conselhos ativos para trazer avanços para a Rede CDI.

A partir desta análise, considero um aspecto positivo do sistema a importância dada pelo CDI à criação de conselhos e os tipos de conselhos sugeridos, incitando a participação de representantes de todos os atores da Rede e da sociedade para apoiar o desenvolvimento do projeto e ampliar seu impacto. E, apesar de relatada a

existência de diversos casos de conselhos inativos na rede, o que pode sugerir a necessidade de melhoria da divulgação da importância de conselhos e um maior fomento a sua criação na Rede pelo escritório central; ao menos, o relato sugere também que o CDI Matriz vem exercendo seu papel de garantir ativos os conselhos gerais da Rede e da Matriz e incentivando as unidades a realizar o mesmo. Aqui vale lembrar a afirmação de DRUCKER (1994) de que o conselho pode ser um problema a mais se não for gerenciado da forma adequada. Assim, é recomendado que, ao final, a decisão sobre a criação de conselhos nas unidades seja, de fato, própria de cada unidade e não só uma obrigação estatutária.

#### b) Incentivos e Controles

Sobre o desenvolvimento de incentivos que ampliem a motivação dos atores visando assegurar a coesão da Rede no longo prazo, o CDI não desenvolveu, até hoje, segundo informado pela equipe de operações do CDI Matriz, nenhum modelo formal. As ações realizadas são pontuais, principalmente lançando mão de repasse de recursos. Isto porque, muitas das vezes a captação de recursos é realizada pelo CDI Matriz, que pode estabelecer critérios de meritocracia, como sugere AHLERT (2008), para premiar unidades da Rede. Contudo este não é um processo institucionalizado, pois depende da captação de projetos que permitam a decisão de repasses pelo CDI. Nestes casos, a decisão é realizada pela diretoria, conforme avaliação das necessidades do sistema.

No que tange a estratégias de controle, o CDI desenvolveu junto a empresa NEKI Technologies, especializada em soluções open source para plataforma Java, uma ferramenta online para o acompanhamento e monitoramento das unidades da Rede CDI.

Segundo histórico relatado pela equipe de operações do CDI Matriz, a construção de um sistema de monitoramento da Rede começou a tomar forma em 2002. Em 2004, o Sistema de Informação Gerenciais (SIG) foi implantado de forma piloto, com a realização de ajustes durante o ano, sendo institucionalmente implementado na Rede CDI em 2005, junto a um manual para apoio ao seu preenchimento.

De acordo com documento elaborado pela empresa NEKI, a finalidade principal do SIG era desenvolver mecanismos que propiciassem a centralização da informação, devendo ser preenchido quadrimestralmente por cada um dos CDIs Regionais/Internacionais que compõem a Rede CDI e pelo próprio CDI Matriz, contemplando questões relacionadas às próprias unidades regionais/internacionais, aos CDIs Comunidade e ao escritório Matriz.

Com o tempo e a prática, as questões do SIG foram sendo reduzidas (ficando mais enxuto) e o preenchimento, desde 2008, passou a ser semestral, segundo relato da equipe de operações do CDI Matriz. O Sistema<sup>47</sup> possui atualmente espaço para dados cadastrais das unidades, parceiros, fornecedores, colaboradores e instituições parceiras que sediam as escolas; uma aba que gera relatórios diversos entre as informações obtidas; indicadores com informações pedagógicas; além de questões financeiras e contábeis e de gestão de projetos. As principais informações demandadas são:

#### 1. Indicadores Pedagógicos

- Número de CDIs Comunidade;
- Número de alunos formados e principais públicos alvo;
- Percentual de evasão;
- Número de escolas conectadas;
- Variedade de cursos;
- Valor médio das mensalidades nos CDIs Comunidade;
- CDIs Comunidade que aplicam a Proposta Pedagógica;
- Investimentos em formação de educadores (para os CDIs Regionais e Internacionais);
- Avaliação dos alunos em relação ao CDI Comunidade (infraestrutura, atendimento e qualidade de ensino).

#### 2. Questões Financeiras/Contábeis

- Efetuação de adiantamentos e pagamentos;
- Cadastros contábeis;
- Cadastros de conta corrente;
- Cadastros de contas a pagar e contas a receber;
- Remessas.

#### 3. Gestão de Projetos

- Cadastro de novos projetos (com informação do(s) parceiro(s), valor, datas de início e término, status do projeto, unidades beneficiadas, descrição do projeto)
- Resumo de informações de projetos existentes.

Na prática, ao se analisar as informações geradas pelo SIG, observa-se que as principais questões respondidas são referentes aos indicadores pedagógicos, que contemplam também indicadores de gestão dos espaços dos CDIs Comunidade. As questões financeiras/contábeis e de gestão de projetos dos escritórios Regionais e

---

<sup>47</sup> [www.sig.cdi.org.br](http://www.sig.cdi.org.br)

Internacionais têm um percentual insignificante de respostas. Na verdade, as respostas às questões relacionadas a estes aspectos até deixaram de ser cobradas pelo escritório Matriz, segundo equipe de operações do CDI Matriz. Ou seja, o sistema de monitoramento (SIG) contempla mais questões relacionadas a ponta (aos CDIs Comunidade), que são respondidas pelos escritórios Regionais/Internacionais, mas carece em monitorar, principalmente em aspectos de gestão, os próprios escritórios Regionais/Internacionais e também ao CDI Matriz.

Fora isso, de acordo com a equipe de operações, o CDI Matriz realiza o monitoramento dos CDIs Regionais/Internacionais principalmente através de telefonemas, chats e emails, com visitas esporádicas e demanda de relatórios periódicos, especialmente nos casos em que o CDI Regional/Internacional esteja realizando algum projeto específico com recursos recebidos pelo CDI Matriz, configurando uma forma bastante informal de monitoramento. De acordo com os escritórios do CDI entrevistados, apenas o CDI México considerou bons os controles realizados pelo CDI Matriz.

Já em relação ao controle dos *masters* franqueados (CDIs Regionais/Internacionais) aos CDIs Comunidade, estes possuem, no geral, um padrão mais próximo de controle, sendo parte da Proposta Pedagógica do CDI (visto em 7.3. da Parte 2) e um dos grandes diferenciais do projeto o acompanhamento periódico às escolas, tanto presencial quanto virtual.

De fato, todos os escritórios do CDI entrevistados confirmaram realizar este acompanhamento periódico e ainda algum outro tipo de monitoramento das escolas como, por exemplo, com a realização de relatórios, seja utilizando instrumentos e processos sugeridos pelo CDI Matriz ou desenvolvidos pela própria unidade, conforme a realidade local (distâncias das escolas, nível de autonomia das escolas, etc).

Por fim, reafirmo com a análise sobre o sistema de controle/monitoramento do CDI a consideração realizada na parte 1 deste estudo sobre a articulação latente entre os aspectos de controle e padronização de processos. No caso do CDI, pôde-se inferir que tanto o preenchimento do SIG é sugerido entre os processos padronizados do projeto quanto os demais elementos padronizados estão, de algum forma, contemplados no SIG. Mas, considero também que, no caso do CDI, ao invés da padronização ser elemento facilitador ao posterior monitoramento/controle das unidades, a complexidade no estabelecimento de padrões acaba por dificultar também

o estabelecimento de padrões de monitoramento/controlado das unidades, não havendo referenciais claros que permitam articulações.

### **9.3.6. Taxas**

A definição estratégica do franqueador social sobre a relação monetária que praticará com os franqueados é outro aspecto importante para a configuração da Franquia Social.

O CDI, historicamente, nunca cobrou nenhuma taxa de franquia às unidades franqueadas. Conforme descrito no *Protocolo de Intenções* assinado entre franqueador e *masters* franqueados: “todos os compromissos e obrigações estipulados pelo presente Protocolo se darão de maneira inteiramente gratuita para ambas as partes”. A única condição imposta pelo CDI Matriz, ainda segundo o *Protocolo de Intenções*, é a de que as próprias unidades tenham condições de assegurar sua própria sustentabilidade.

Em relação aos três formatos de relações monetárias que, segundo AHLERT (2008), são mais observados entre franqueador e franqueado social, pode-se considerar, pela análise das informações sobre o CDI, que este modelo perpassa os três.

Isto porque, se por um lado o CDI Matriz e os CDIs Regionais/Internacionais são financeiramente independentes, conforme estabelecido pelo *Protocolo de Intenções*, o que sugere o formato 1 (nenhuma relação monetária entre franqueador e franqueados). Por outro lado, o CDI Matriz busca captar recursos não só para o escritório central, mas também para toda a Rede CDI, repassando recursos aos franqueados. Esta estratégia também está contemplada no *Protocolo de Intenções*, que diz que o CDI Matriz, para a consecução dos seus objetivos, fornecerá aos CDIs Regionais “[...] recursos financeiros, conforme a necessidade e a disponibilidade dos mesmos”. Neste caso, o projeto contempla também o formato 2 (franqueador repassa recursos aos franqueados).

Já em relação ao formato 3 (franqueados arcam com a maior parte dos custos da Franquia Social). Apesar dos *masters* franqueados CDI não pagarem taxa de franquia e não terem de repassar nenhum percentual de recursos dos projetos que captam ao escritório Matriz. Nos casos em que são aprovados projetos para unidades da Rede com esforços do escritório central do CDI, é de praxe que os recursos institucionais (normalmente avaliados em 10% do total do projeto) sejam direcionados a custos de infraestrutura e coordenação do CDI Matriz. A partir desta análise, considero que o CDI contempla também o formato 3, sugerido por AHLERT (2008).

Estas análises sobre os três formatos principais de relações monetárias são semelhantes no que condiz às estratégias dos *masters* franqueados em relação aos CDIs Comunidade que acompanham.

Entre as unidades regionais do CDI entrevistadas, todas acreditaram ser inviável o pagamento de taxas de franquia ao CDI Matriz, pelo menos, no formato atual do projeto. O principal argumento colocado é de que são as sinergias geradas pela Rede CDI e os resultados alcançados pelas unidades que são essenciais para a justificação da existência do escritório central e para o desenvolvimento do sistema e não o suporte do escritório central essencial para a existência das unidades.

A argumentação proposta está contemplada na afirmação de CHERTO (2002) de que, mesmo que não haja a cobrança de taxas, é importante que o franqueador receba alguma compensação através do recebimento de dados e informações importantes para o desenvolvimento do projeto.

### **9.3.7. Avaliação**

Se a relação monetária entre as instâncias da rede de franquia são elementos que devem ser definidos por cada modelo de franquia social, com a opção de cobrança ou não de taxas, o processo de avaliação, como um processo essencial de aprendizagem (SILVA & BRANDÃO, 2003), apresenta-se como aspecto essencial a toda franquia social, especialmente considerando a afirmação de CHERTO (2002) sobre o caráter de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento das franquias sociais.

Porém, se por um lado a avaliação é um instrumento importante para o bom funcionamento da rede e o alcance da missão social do projeto (AHLERT, 2008); por outro, a realização da medição em franquias sociais apresenta diversas dificuldades (AHLERT, 2008) representando, de modo geral, um desafio para estes projetos.

Pela análise do modelo CDI, pode-se verificar que este projeto parece também se enquadrar neste caso. Isto porque, apesar do CDI ter desenvolvido um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) elogiado, capaz de medir parte dos resultados da sua rede, especialmente resultados quantitativos, apoiando no processo de avaliação do projeto; os resultados de impacto, que medem o alcance da missão do CDI de transformação social são bastante complexos de medir, ratificando a afirmação de AHLERT (2008) de que a complexidade da missão social é um dos elementos que dificultam a realização da avaliação em franquias sociais.

Neste sentido, o CDI possui um histórico de esforços em desenvolver mecanismos mais completos de acompanhamento, monitoramento e avaliação. Especialmente, em 2006, com apoio da SSConsultoria, foi desenvolvido um sistema chamado PAMA (Plano de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação do CDI), baseado no modelo de administração participativa, que valoriza a participação, a descentralização e a oportunidade de intervir nas decisões.

A construção do PAMA se concretizou num sistema composto de 9 fichas e instrumentos para o levantamento de dados quantitativos tanto direcionados aos educandos, quanto às equipes dos CDIs Comunidade, dos CDI Regionais/Internacionais e CDI Matriz, e estratégias de acompanhamento para a obtenção de dados qualitativos, complementados por modalidades de monitoramento e avaliação qualitativa: visitas, entrevistas e grupos focais. Os principais indicadores desenvolvidos no PAMA, compostos de diversas variáveis, foram: índice de domínio digital do aluno; índice de participação comunitária do aluno; índice de condição técnica dos educadores, índice de sustentabilidade da EIC (CDI Comunidade); e índice de influência da EIC (CDI Comunidade) na comunidade<sup>48</sup>.

Contudo, de acordo com relato da equipe de operações do CDI Matriz, a complexidade de aplicação do PAMA ficou evidenciada logo no piloto realizado nas filiais do CDI Rio de Janeiro e CDI São Paulo. Isto porque a quantidade de informação requerida num espaço curto de tempo era muito grande, e toda ela era disposta em meio físico (papel), inviabilizando a operação da ferramenta dentro da estrutura de recursos disponíveis nos escritórios do CDI. Desta forma, o sistema acabou não sendo implantado na Rede.

Sendo assim, concretamente, além da aplicação do SIG, as avaliações de impacto realizadas no projeto CDI, até o momento, são obtidas através da contratação de avaliações externas, realizadas, segundo relato da equipe de operações do CDI, sempre que possível (tendo como fator restritivo os custos envolvidos). Foram disponibilizadas informações sobre avaliações de impacto desenvolvidas pelos institutos de pesquisa ISER/2000, IDECA/2004, INGAP/2005 e 2006 e pelo Instituto FONTE/2007.

Mais recentemente, de acordo com informações da equipe de estratégia do CDI Matriz, o CDI vem realizando novos esforços para desenvolver processos internos que avaliem o seu impacto.

---

<sup>48</sup> Informação disponível no documento: *Plano de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação do CDI*, outubro de 2006.

No último Encontro Anual da Rede CDI, em 2009, foi apresentada em plenária uma planilha com alguns indicadores que o CDI já mede e o esboço de exemplos do que o CDI planeja medir, iniciando uma discussão sobre a evolução da avaliação de impactos do projeto. Esta planilha, retratada na tabela 3 abaixo, reflete a análise acima realizada, de que o CDI mede atualmente basicamente apenas seus resultados, mas pouco seus verdadeiros impactos, ratificando assim a afirmação de LEAT (2003) de que, em geral, as avaliações convencionais tendem a focar mais nos resultados.

**Tabela 3 - Reflexão sobre os indicadores do modelo CDI**

	RESULTADOS		IMPACTOS		
	ÁREA	INDICADOR	ÁREA	INDICADOR	
EXISTENTE	Produtividade	. N. Escolas . N. Educandos . N. Cursos e Serviços . Evasão	Qualidade	. 3 experiências sistematizadas de <i>ações comunitárias</i> por semestre . Literacia Digital através de Avaliação Individual Técnica	
	Sustentabilidade de Financeira	. Entradas iguais ou maiores que saídas do CDI Comunidade			
NOVO			Educação	. Educação Continuada	
			Crescimento Econômico	. Empregos criados . Inserção no Mercado de trabalho . Micro empreendimentos criados . Micro empreendimentos apoiados . Aumento de renda	
			Soluções Comunitárias	Meio Ambiente	
				Saúde	
				Governança	
Comunicação					
Desenvolvimento Comunitário					

Fonte: CDI.

Mesmo em relação ao impacto já medido do projeto no que diz respeito a qualidade, não é uma prática a cobrança periódica às unidades destes indicadores. A principal ação realizada pelo escritório central é um incentivo aos seus escritórios associados para a sistematização e publicação de *ações comunitárias* de transformação realizadas pelos educandos nos CDIs Comunidade acompanhados, conforme pode ser observado no site do CDI.

Para o aprimoramento do processo de avaliação do CDI, de acordo com informações da equipe de desenvolvimento institucional do CDI, foi fechada em 2010 uma parceria

com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para a construção de um novo sistema online de monitoramento e avaliação dos resultados e de impacto do projeto.

Em relação a performance dos escritórios regionais/internacionais e escritório central sobre aspectos de perícia em executar os serviços e eficiência e eficácia da operação (procedimentos), que são aspectos que, segundo AHLERT (2008), também são importantes de serem avaliados num sistema de Franquia Social. Apesar de algumas tentativas de avaliação de performance formatadas nos materiais disponibilizados pelo CD da Franquia Social CDI, em 2002, pelo SIG, em 2004, e depois pelo piloto do PAMA, em 2006, não se conseguiu estabelecer nenhuma avaliação de performance formal.

Apenas a avaliação de performance dos CDIs Comunidade pelo CDI Matriz está de certo modo contemplada: parte no Sistema de Informações Gerenciais (SIG) e parte no *Manual do CDI Comunidade*.

Mas as avaliações de impacto e performance dos CDIs Comunidade são principalmente realizadas pelos escritórios regionais/internacionais do CDI, sendo o processo de acompanhamento aos CDIs Comunidade parte da Proposta Pedagógica do CDI (visto em 7.3 na parte 2) para a garantia da qualidade do projeto, com processos de construção coletiva e reflexão acerca da realidade. Contudo, pelo relato dos escritórios entrevistados, cada um utiliza o seu formato, adaptado a realidade da região, e com diferentes níveis de complexidade.

De fato, fica evidente que avaliar o impacto da Rede CDI é uma tarefa bastante difícil devido a complexidade da sua missão social aliada ao alto grau de autonomia das unidades, com a utilização de inúmeros processos próprios. Parece assim que, da mesma forma como sugere DRUCKER (1994) para a administração de projetos sociais, a questão chave para o CDI em relação a avaliação está na clara definição dos aspectos mais essenciais que desejam ser medidos.

Considerando ainda a afirmação de DRUCKER (1994) de que a avaliação passa a ser possível uma vez que estejam claramente estabelecidos os padrões, a análise volta a refletir sobre a importância da padronização de processos. E reforça, com isso, a sugestão para uma definição clara, acordada entre os atores da rede, em cima dos procedimentos mais essenciais que são gerais a todos, visando uma construção alinhada entre os elementos correlacionados de padronização de processos, controle das unidades e avaliação, de modo a simplificar a execução do projeto e ampliar a sua efetividade no alcance da missão social.

## **10. Modelo operacional do CDI**

Uma vez analisados os elementos que configuram a Franquia Social CDI, o estudo é direcionado para a análise dos aspectos que, segundo AHLERT (2008), são necessários à estruturação do modelo para garantir uma operação eficiente do sistema. São eles: Manual; formação e aprendizagem; e *marketing*.

### **10.1. Manual**

A sistematização de um Manual do projeto CDI foi realizada pela empresa Instituto *Franchising*, do Grupo Cherto, entre os anos de 2001 a 2003.

As atividades desenvolvidas pelo Instituto *Franchising*, segundo o documento *Atestado de Capacidade Técnica*, englobaram: direcionamento estratégico para a expansão da rede de franquias sociais; levantamento dos processos e procedimentos operacionais; e documentação dos processos para re(a)pliação do modelo de franquias sociais, para os CDIs Regionais e para as EICs (CDIs Comunidade), envolvendo a produção de manuais. Nesses manuais, disponibilizados a partir de um CD multimídia, com textos, fotos e vídeos, foram detalhados processos para implantação; administração; consultoria de campo; parcerias; divulgação; operação; recursos humanos; e criação de ferramentas de gestão para as unidades.

Pela análise dos materiais desenvolvidos, verifica-se que compreendiam de forma bastante completa os procedimentos para a execução do projeto, com foco no franqueado *master*, mas incluindo também materiais direcionados aos franqueados.

Entretanto, considero que a quantidade numerosa de informações dispostas de maneira dispersa dificultava a priorização dos conteúdos (processos) e de elementos chave em um modelo complexo como o CDI. Além disso, este volume de informações, somado ao formato de apresentação escolhido (CD multimídia), dificultava atualizações de conteúdos, o que não segue a recomendação de AHLERT (2008) de que o conteúdo do manual deve ser de fácil acesso e constantemente atualizado.

Vale ressaltar também que a distribuição deste Manual de Franquia Social do CDI e seu processo de implantação e execução não obedeceram a uma estratégia institucional. Segundo relato da equipe de operações do CDI Matriz, o CD era entregue apenas aos novos CDI Regionais/Internacionais e àqueles antigos interessados, não havendo uma sistemática de acompanhamento nem cobrança sobre o uso deste material. Desta forma, a utilização do CD aconteceu de forma parcial e voluntariosa, tornando-se obsoleto. Hoje, muitos atores da Rede inclusive

desconhecem sua existência, como foi relatado em entrevista a unidades regionais/internacionais da Rede CDI.

De qualquer forma, a utilização de materiais pelo CDI Matriz para implantação e operação de CDI Regionais e Internacionais ainda hoje recorre a informações disponíveis no *Manual da Franquia Social CDI* não tendo havido ainda nenhuma nova sistematização.

Já em relação às Escolas da Rede CDI, foi realizado em 2008 por diferentes grupos de estudos formados por atores da própria Rede, comandados pelo CDI Matriz, um extenso mapeamento e análise de ferramentas, processos, cursos e serviços que estavam sendo realizados pelos diversos atores da Rede. A partir desta sistematização, foi formatado um conceito ampliado das escolas do CDI, onde passaram a se chamar CDI Comunidade, com a idéia de serem um espaço mais sustentável. Com base nesta formatação, foi construído um novo manual, o *Manual do CDI Comunidade*, contendo todas as informações necessárias para a implantação, operação e fortalecimento do CDI Comunidade, detalhadas em 173 páginas.

Diferentemente do *Manual de Franquia Social CDI*, a divulgação, distribuição e capacitação do *Manual do CDI Comunidade* obedeceu a um planejamento mais amplo e institucional. Segundo informações da equipe de operações do CDI Matriz, o *Manual do CDI Comunidade* foi distribuído formalmente no primeiro semestre de 2009 a todos os CDIs Regionais e Internacionais da Rede CDI em formato multimídia. Além disso, os CDIs Regionais e Internacionais receberam capacitação do material através do Encontro Anual da Rede CDI de 2008, e capacitações virtuais e workshops regionais oferecidos pelo CDI Matriz em 2009. Segundo estudo realizado pelos CDIs Internacionais da América Latina, 90% dos escritórios do CDI na América Latina foram capacitados no conceito de CDI Comunidade.

E, pelo relato da equipe de operações do CDI Matriz, observa-se, já em 2009, a utilização deste Manual pelos atores da Rede. Ainda assim, de acordo com este mesmo relato, a maioria dos atores o utiliza ainda em parte, lançando mão dos modelos dispostos conforme a necessidade. Este é o caso de todas as unidades regionais/internacionais do CDI entrevistadas.

Considero, pela análise destas informações, que o projeto CDI parece estar amadurecendo no que concerne à aplicação deste elemento que, segundo AHLERT (2008), é um instrumento fundamental para a operação de qualquer Franquia Social.

Apesar disso, a análise evidencia também que, para o caso do CDI, um modelo complexo com alto grau de multiplicidade e autonomia, a proposta de seguir um Manual passo a passo em sua plenitude passa a ser questionada. Ao meu ver, nestes casos, mais importante do que disponibilizar um manual que contemple detalhadamente a totalidade de instrumentos e modelos relativos a operação do projeto é a priorização dos processos a serem utilizados (padronizados) e um suporte adequado à sua execução.

### **10.2. Formação e aprendizagem**

O processo de formação no modelo CDI parece ser considerado um importante aspecto do sistema estando contemplado na sua Proposta Pedagógica (visto no subitem 7.3. da parte 2 desta dissertação), base do modelo. Além disso, o desenvolvimento de processos de aprendizagem no sistema é proposto como um dever estabelecido ao CDI Matriz.

O projeto contemplaria assim a afirmação de AHLERT (2008), de que a realização de formações e processos de aprendizagem nos sistemas de Franquia social são essenciais para garantir uma operação eficiente do sistema sendo, inclusive, obrigação do franqueador oferecer formações iniciais e continuadas às unidades e articular e incentivar a troca de conhecimento e experiências entre os atores da Rede.

Na prática, para as franqueadas (CDIs Comunidade) existe um modelo base padrão de formação inicial e continuada, que foi repensado no ano de 2008, estando detalhado no *Manual do CDI Comunidade*. De acordo com este Manual, estas capacitações contam com momentos de encontros presenciais e atividades à distância e devem ser realizadas pelo CDI Regional/Internacional a toda equipe dos CDIs Comunidade de sua região.

A formação inicial é destinada aos CDIs Comunidade que estejam sendo implantados ou aos que estejam realizando a capacitação de novos educadores; já as capacitações continuadas estão previstas para serem realizadas a partir do quinto mês de funcionamento dos CDIs Comunidade acompanhados, segundo informações disponibilizadas no *Manual do CDI Comunidade*.

Mas, segundo relatado pela equipe de operações do CDI Matriz, vale ressaltar que, apesar de formatado um modelo padrão detalhado para a formação, este é especialmente um modelo orientador. Grande parte dos CDIs Regionais/Internacionais utilizam seus próprios modelos, inspirados nestes materiais, adaptando-os a sua realidade, conforme foi confirmado pelos escritórios do CDI entrevistados.

Quanto à formação dos CDIs Regionais/Internacionais, esta está prevista para acontecer primordialmente quando da abertura do Regional/Internacional, segundo os documentos de abertura de escritórios regionais/internacionais do CDI estudados. Contudo, pelas entrevistas realizadas a escritórios do CDI parecem ser observadas exceções, como o caso do CDI México, que relatou não ter passado por nenhuma capacitação inicial da equipe quando da abertura do escritório.

Para o CDIs Regionais e Internacionais já em atividade, de acordo com a equipe de operações do CDI Matriz, são realizadas algumas capacitações continuadas, principalmente quando há novas sistematizações e materiais a serem apresentados, através de formações e acompanhamentos virtuais, workshops nacionais e regionais e através de visitas e mentoria, conforme os atores acharem necessário.

Ainda de acordo com a equipe de operações da Matriz, a principal programação estabelecida de forma periódica e institucional pelo CDI Matriz para promover a integração entre os atores, trocas de experiências e vivências e pequenos workshops de formação e capacitação das equipes é o Encontro Anual da Rede CDI. Estes encontros são realizados desde 1999 reunindo anualmente mais de 200 lideranças da Rede, entre membros do CDI Matriz, CDI Regionais e Internacionais, educadores e educandos dos CDI Comunidade e parceiros do CDI.

Em relação a qualidade das principais formações e encontros realizados pelo CDI Matriz e participação das unidades, pôde-se constar através das entrevistas realizadas a uma amostra de 3 escritórios do CDI que, de acordo com a percepção dos entrevistados, de fato, o Encontro da Rede é o evento que parece centralizar as participações e recebe a melhor avaliação de qualidade. No geral, apenas os cursos à distância tem uma avaliação negativa na percepção de todos os entrevistados conforme sistematizado na tabela 4.

**Tabela 4- Percepção dos *masters* franqueados CDI sobre processos de formação**

	Participação do escritório			Avaliação pela percepção do escritório		
	Sim	Não	Eventualmente	Muito Boa	Boa	Ruim
Encontro Anual da Rede CDI	3 (100%)				3 (100%)	
Workshops	2 (66,5%)		1 (33,5%)		2 (66,5%)	1 (33,5%)
Grupos de Estudos	1 (33,5%)	2 (66,5%)			1 (33,5%)	
Cursos à distância	1 (33,5%)		2 (66,5%)			3 (100%)

Obs: amostra de 3 escritórios entrevistados num universo total de 30<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Não foram considerados neste universo as duas filiais do CDI (no Rio de Janeiro e em São Paulo) devido a estratégia destes escritórios ser diferente; e o escritório do CDI nos Estados Unidos, que funciona especialmente como um escritório para desenvolvimento institucional do projeto.

Os CDIs Regionais e Internacionais também realizam regionalmente, durante o ano, conforme foi relatado pelas entrevistas, diversos eventos e encontros, como fóruns, workshops, mostras, palestras, comemorações, etc., onde os CDIs Comunidade da região se reúnem para fortalecer suas ações, e realizar capacitações e intercâmbio de experiências e vivências entre os CDIs Comunidade.

Além do Encontro Anual da Rede CDI e de Encontro Regionais, o CDI também lança mão da estratégia de desenvolvimento de uma plataforma virtual objetivando criar um espaço virtual que possa ser acessado por todos os atores para maior integração e trocas de informações e práticas.

Neste sentido, de acordo com informações da equipe de comunicação do CDI Matriz, o CDI já havia realizado algumas tentativas que obtiveram pouco êxito de participação entres os atores da Rede, de modo que, a partir de 2008, o CDI vem desenvolvendo um novo modelo de plataforma virtual, através da criação de uma rede social virtual do CDI ([www.cdi.org.br](http://www.cdi.org.br)). No final de 2009, ainda segundo informações da equipe de comunicação do CDI, esta rede social virtual contava com mais de 6.500 membros, entre funcionários, educadores, educandos, voluntários, parceiros e amigos da Rede CDI. Pelo relato da equipe, está sendo observada uma maior apropriação da ferramenta por parte dos atores, com uma maior integração e trocas de informações e práticas.

Mas, ainda segundo relato da equipe de comunicação do CDI Matriz, o CDI objetiva animar mais a participação dos diversos atores e organizar melhor este fluxo de informações. Atualmente todos os escritórios *masters* franqueados do CDI entrevistados consideraram que a plataforma virtual ainda não contribui de forma efetiva para a troca de conhecimentos e práticas na Rede CDI, não tendo atingido todo o seu potencial.

### **10.3. Comunicação e marketing**

O CDI, desde a criação do projeto, apesar de ter realizado algumas mudanças da sua logomarca observada ao longo dos anos, sempre utilizou um nome/sigla únicos (CDI - Comitê para Democratização da Informática), o que demonstra preocupação em construir uma marca forte do Projeto, como sugere importante AHLERT (2008) para um sistema de Franquia Social.

Observa-se que, em 2002, no CD *Manual de Franquia Social do CDI (2002)* houve a preocupação em sistematizar e disponibilizar a identidade visual e um Manual de

aplicação da marca CDI. Mas, da realização do Manual, em 2002, houve mudança da logomarca do CDI, de forma que, o detalhamento realizado pelo Manual ficou desatualizado. De qualquer forma, para as escolas da Rede, na época chamadas EICs, não foi desenvolvida uma logomarca própria ou definição padrão de como deveria ser utilizada a marca CDI como uma marca guarda chuva (articulando-a a logomarca da instituição parceira que as sediava), como sugere AHLERT (2008). Desta maneira, grande parte das escolas da Rede CDI não possuíam uma identificação forte ligadas a logomarca CDI, conforme relato da equipe de comunicação do CDI Matriz.

Por volta de 2005, segundo informações disponibilizadas pela equipe de comunicação do CDI Matriz, foi desenvolvido um novo Manual de aplicação da marca CDI, mas desta vez bem mais simples, com uma proposta de cores diferenciadas para a logomarca nas diversas instâncias da Rede com a inserção de seus nomes. Mas, observa-se que, mais uma vez, não havia estratégia de logomarca para as escolas da Rede.

Em 2009, o CDI iniciou um novo processo de mudança que, de acordo com a equipe de comunicações do CDI Matriz, é mais complexa: um processo de reposicionamento da marca CDI, com apoio da Tátil, uma agência de *design* e *branding*. Pelas informações repassadas, o CDI espera desenvolver não apenas uma nova identidade visual para o CDI, mas também para as escolas da Rede, com um novo Manual de aplicação da marca, previsto para ser lançado no ano de 2010.

Apesar da previsão de mudanças, o estudo já realizado pela Tátil para avaliação da marca CDI pelos seus públicos estratégicos revelou que a sigla CDI é considerada um ativo estratégico do projeto e deve ser mantida.

Em relação as estratégias de *marketing* atuais do CDI, divididas em *marketing* interno (comunicação interna) e externo, como sugere AHLERT (2008), pode-se dizer sobre cada uma delas:

a) *Marketing* Interno (comunicação interna): é realizado principalmente através da plataforma virtual do projeto. Mas, de acordo com as entrevistas aos escritórios do CDI, a comunicação interna ainda é realizada de forma bastante insipiente, classificando-a como desordenada e pouco eficiente.

b) *Marketing* Externo: é realizado pelo CDI Matriz, conforme relato da equipe de comunicação do CDI Matriz, de forma mais estratégica e global, com anúncios na TV; mídias sociais (blogs, facebook, twitter, etc); e criação e realização de campanhas,

com a produção de peças de comunicação (camisas, mouse pads, etc) que são distribuídas a toda Rede CDI para realização de eventos e divulgação da marca.

Mas, ainda segundo informações da equipe de comunicação do CDI, é também realizado pelos CDI Regionais/Internacionais de forma regional, com divulgação da marca nas mídias em geral (em reportagens, entrevistas, blogs, twitter, etc), em eventos, para parceiros, etc.

O CDI Comunidade também é responsável pelo *marketing* do CDI na sua comunidade e entorno, mas o formato desta ação ainda está sendo melhor estruturado pelo CDI Matriz.

Isto é, a estratégia de *marketing* externo do CDI contempla a sugestão de AHLERT (2008) de estabelecimento de ações e responsabilidades conjuntas de *marketing* entre franqueador e franqueados.

Em resumo, a análise das informações sobre comunicação e *marketing* do CDI sugere que as estratégias externas, de promoção do projeto para o mercado, estão sendo mais efetivas que o processo de comunicação interna.

## **11. A sustentabilidade do modelo CDI**

Apesar da reaplicação do modelo CDI não ter sido planejada, o CDI está completando, em 2010, quinze anos de atuação estando hoje presente em 13 países e tendo beneficiado mais de um milhão e trezentas mil pessoas.

Este fato não significa, porém, que o Projeto não tenha enfrentado e não enfrente desafios para assegurar o funcionamento de toda a Rede e a sustentabilidade do modelo no longo prazo, ratificando a afirmação de ALVORD (2003) de que escalonar um projeto social com sucesso não é um esforço de curto prazo.

O tratamento do CDI aos principais aspectos que, de acordo com AHLERT (2008), devem ser observados para a contínua sustentabilidade do modelo está descrito a seguir, sendo eles: a Captação de recursos; a Qualidade; a Aceitação pública; e a Re-avaliação constante do projeto.

### **11.1. Captação de recursos**

O CDI sempre defendeu, desde a sua criação, em 1995, o conceito de sustentabilidade das escolas da Rede, principalmente incentivando estratégias de obtenção local de parcerias e/ou cobrança de uma taxa simbólica pelos cursos (CIDADANIA DIGITAL, 2005). Na prática, entretanto, de acordo com relato da equipe de desenvolvimento institucional do CDI Matriz, as escolas da Rede são mantidas, na

maioria dos casos, principalmente pela contrapartida da própria instituição parceira que abriga a escola, por recursos de projetos conseguidos pelos escritórios do CDI ou mesmo através de educadores voluntários.

Da mesma forma, grande parte dos CDIs Regionais, embora instituídos desvinculados monetariamente do escritório matriz, sempre dependeram, em sua maioria, de repasse de recursos do CDI Matriz. Esta informação foi fornecida também pela equipe de desenvolvimento institucional do CDI Matriz, que ressaltou ainda que, neste sentido, os escritórios internacionais sempre possuíram maior independência financeira do CDI Matriz.

Este formato acima descrito se manteve por bastante tempo. Porém, com a dimensão que a Rede alcançou e ainda com planos de expansão, a tendência era de que cada vez mais fosse difícil manter o modelo com esta configuração.

Soma-se a isto, a significativa mudança ocorrida no mercado do terceiro setor nos últimos anos que, segundo VALARELLI (2008), inclui a redução de recursos governamentais e da cooperação internacional (governamental e não governamental) e uma maior disputa dos recursos já escassos devido a proliferação de iniciativas e de novas organizações do terceiro setor a partir de uma crescente valorização do papel das ONGs na sociedade.

Ou seja, o CDI vivenciou uma realidade similar a observada por LEAT (2003) de que tende a ser mais fácil reuplicar um projeto do que sustentá-lo. No caso do CDI, avalio que o projeto não possuiu grandes problemas para realizar o escalonamento do seu modelo primeiro porque a demanda de voluntários para abrir CDIs Regionais e Internacionais era grande (CIDADANIA DIGITAL, 2005) e segundo porque os recursos institucionais disponíveis a fundo perdido eram abundantes. Porém, uma vez estruturado o modelo, o grau de profissionalização aumentou (CIDADANIA DIGITAL, 2005) e com ele os custos de manutenção da Rede, que aumentou também devido ao número crescente de escolas, infra estrutura, etc.

Sendo assim, o CDI, que até 2007 tinha quase a totalidade dos custos da Rede no Brasil patrocinados por poucos grandes parceiros institucionais, de acordo com informações da área de desenvolvimento institucional do CDI Matriz, teve que começar a repensar o modelo de sustentabilidade financeira do sistema CDI.

Como estratégias de captação de recursos utilizadas hoje pelo CDI, com base nas três estratégias que o franqueador social pode desenvolver detalhadas na Parte 1 deste estudo que, pode-se observar:

#### a) Estratégia ampla de captação de recursos

Conforme informado pela equipe de desenvolvimento institucional do CDI Matriz, a história do CDI sempre foi marcada, desde a sua fundação, pela realização de parceria tanto com grandes doadores, com liderança principal do CDI Matriz, quanto com doadores locais, especialmente através de iniciativas dos CDI Regionais e Internacionais e dos CDIs Comunidade. Este fato confirma a afirmação de AHLERT (2008) de que o franqueador social pode aproveitar as vantagens da Franquia Social para ampliar a base de potenciais doadores.

Neste sentido, de acordo com relato da área de estratégia do CDI Matriz, as principais novas estratégias em execução no CDI para ampliar e diversificar o potencial de captação para o projeto CDI são:

a.1.) Adaptação do modelo CDI para expansão da atuação a novos canais, como, por exemplo, na gestão de Telecentros e em escolas públicas, ampliando as potenciais fontes de recursos para as unidades.

a.2.) Maior customização das propostas de parceria, de acordo com o *core business* de cada empresa parceria, desde que seja mantida a missão social do CDI.

a.3.) Incubação de um projeto de negócio social chamado CDI Lan, no qual *lan houses* que desejem se tornar negócios sociais podem se afiliar ao projeto formando uma rede de afiliados, guiados por princípios sustentáveis e com poder de barganha para obter recursos para seus negócios. A idéia é que um percentual dos recursos levantados seja utilizado no projeto CDI Ong.

a.4.) Desenvolvimento de estratégias de virtualização de parte da capacitação e acompanhamento das unidades franqueadas visando melhorar o custo x benefício do projeto, ampliando assim a oferta potencial de parceiros.

#### b) Fidelização de parcerias

Ainda segundo relato da equipe de desenvolvimento institucional do CDI, o CDI sempre buscou a fidelização de parcerias, visando a criação de relações de parceria duradouras, como sugere AHLERT (2008). Entre os exemplos de parceiros de longa data citados pela equipe estão a Ashoka, a Skoll Foundation e a Microsoft.

Um das ações concretas de fidelização realizada pelo CDI, desde 2005, de acordo com a equipe financeira do CDI Matriz, é a realização de auditoria (no CDI Matriz e nas filiais CDI RJ e CDI SP) por empresas reconhecidas como a Ernest&Young e Deloitte garantindo maior transparência aos parceiros, segundo recomenda AHLERT (2008). Estas demonstrações financeiras são divulgadas no site do CDI<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Disponível em: <http://www.cdi.org.br/page/diferencial-1>.

No mais, pela observação realizada no estudo, parece que grande parte das ações de fidelização realizadas com parceiros estratégicos da Rede ainda estão muito ligadas ao fundador do CDI, Rodrigo Baggio, não sendo executada uma estratégia institucional neste aspecto.

Para 2010, segundo relato da área de desenvolvimento institucional do CDI Matriz, estão previstas no planejamento do CDI para 2010 duas ações para apoiar a fidelização de parceiros do CDI, são elas:

b.1.) Desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* para aprimorar a fidelização, ao menos, aos parceiros mais estratégicos do CDI visando consolidar uma relação duradoura e institucional com estas instituições.

b.2.) Pesquisa e construção de um novo formato de avaliação dos resultados e de impacto online do projeto, através de parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o que sistematizará melhor e de forma mais periódica os resultados de impacto do projeto, que poderão ser repassados aos parceiros de forma mais concreta e transparente.

#### c) Busca de soluções autosustentáveis

Como já foi observado, o CDI sempre incentivou a cobrança de taxas sociais pelos CDIs Comunidade da Rede, fomentando o alcance da sua autosustentabilidade. Ficou também evidente pela análise do CDI que, mesmo para todas as *masters* franqueadas e para o escritório central do CDI, vem ficando cada vez mais inviável a manutenção de toda a operação do sistema somente através de recursos a fundo perdido.

Assim, conforme relato da equipe de estratégia do CDI Matriz, o CDI tem estudado e debatido alternativas possíveis de gerar recursos próprios para a manutenção do projeto. As ações em prática desde 2009 visando diminuir a dependência do projeto a recursos externos, ainda de acordo com o relato desta equipe, são:

c.1.) Tornar as escolas da Rede mais sustentáveis com estratégias de oferecimento de cursos avançados e serviços *online*, com *e-gov*, *e-health*, etc., incentivando a cobrança de uma taxa social, quando possível. Foram também desenvolvidos modelos de plano de negócios sociais para o fomento ao desenvolvimento de ações empreendedoras nos CDIs Comunidade, como *bureau* gráfico, *lan house* e montagem e manutenção de micros. Desta forma, há a possibilidade da geração de mais recursos para apoiar as atividades da escola ao mesmo tempo em que é gerado trabalho e renda para comunidade, e seus moradores têm suas demandas mais bem atendidas.

c.2.) Utilizar o *know how* do CDI desenvolvido nos 15 anos de atuação para criar um novo segmento do CDI para a realização de consultorias nas áreas de expertise do

CDI a instituições diversas utilizando os recursos recebidos pelos serviços prestados para a missão social do projeto.

### **11.2. Qualidade**

A qualidade é tratada como um aspecto primordial à continuidade do modelo CDI, sendo colocada como um diferencial do projeto a proposta de realização de formações iniciais e continuadas e de um acompanhamento periódico oferecido aos franqueados, ambos previstos na Proposta Pedagógica (visto em 7.3 na Parte 2) do projeto.

Neste sentido, a proposta de controle de qualidade que deve ser realizada pelos *masters* franqueados aos franqueados da Rede CDI é mais bem definida, já que para garantir o alcance da missão social do modelo são necessárias atividades constantes de formação, acompanhamento (presencial e virtual) e controles, que estão previstos na Proposta Pedagógica do CDI. Pela entrevista realizada a escritórios do CDI, foi justamente a Proposta Pedagógica do projeto o ponto colocado como principal apresentado pelo projeto para assegurar sua qualidade, devido ao seu diferencial de capacitações continuadas e acompanhamento periódico e modelo de formatação dos cursos oferecidos. Esta constatação está de acordo com a recomendação de AHLERT (2008) de que para assegurar a qualidade do serviço é importante que sejam realizados formações, suporte e monitoramento contínuo aos franqueados.

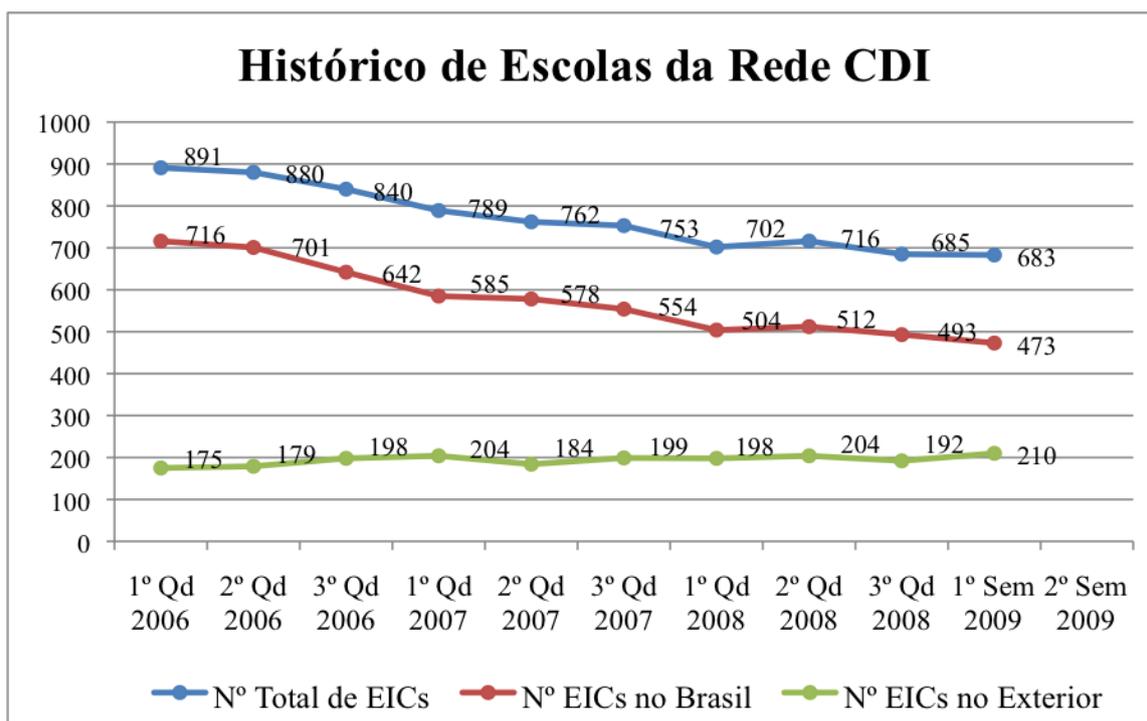
Já no que diz respeito ao controle de qualidade do franqueador social para com os *masters* franqueados, este quadro de formações, suporte e monitoramento não parece obedecer a um planejamento tão bem definido. Segundo colocado pelos escritórios regionais e internacionais entrevistados, a falta de periodicidade de formações e acompanhamento é um dos pontos que dificultam a qualidade do projeto. Os outros pontos destacados foram: os processos e a comunicação.

Na minha avaliação, esta falta de periodicidade está muito relacionada a complexidade sobre a definição de padronização de processos do projeto que se reflete consequentemente também no planejamento de formações, e no monitoramento e avaliação do projeto. Soma-se à isso a carência de recursos financeiros e humanos e o alto grau de rotatividade de funcionários (*turn over*), características comuns no terceiro setor, que além de prejudicar um planejamento periódico de formações e acompanhamento presencial, dificulta a consolidação de processos estáveis de comunicação interna da Rede, devido a perda de histórico.

Além dos elementos de formação, suporte e monitoramento, citados por AHLERT (2008) como importantes para assegurar a qualidade do projeto, analisados acima para o caso do CDI, considero ainda importante ressaltar, que numa visão macro do projeto, é observada uma aparente relação entre a manutenção da qualidade do projeto e o nível de crescimento da Rede.

Através da análise do gráfico de histórico de abertura e fechamento das escolas da Rede CDI, disponibilizado pela equipe de operações do CDI Matriz e representado no gráfico 1 abaixo, é possível verificar que num primeiro momento o CDI teve maior foco na expansão do projeto, buscando abrir escolas e Regionais/Internacionais e ampliar os benefícios de escala. Porém, num segundo momento, de acordo com informações da equipe de operações do CDI Matriz, foi avaliada a necessidade de uma maior rigidez para assegurar a qualidade e impacto do projeto e, assim, decidiu-se pelo descredenciamento de unidades que não estivessem cumprindo com os seus deveres.

**Gráfico 1 - Histórico de Escolas da Rede CDI**



Fonte: CDI

Apesar desta relação entre qualidade e tamanho do projeto não ter sido diretamente observada durante o estudo bibliográfico, a relação entre eficiência da operação e tamanho do projeto é citada no estudo da UnLtd Ventures (2008) e também sugerida por PLÁ (2001), que coloca que “quanto maior o número de franqueados, mais complexo se torna o negócio”.

Fica evidente assim, com a análise dos pontos colocados, que é um desafio para o CDI hoje continuar ampliando a reaplicação do projeto sem abrir mão da qualidade.

### **11.3. Aceitação Pública**

Conforme afirma AHLERT (2008), nenhum projeto permanece em operação por um longo período de tempo se não possuir aceitação e reconhecimento da comunidade.

O CDI possui uma vasta lista de prêmios e títulos recebidos, nacionais e internacionais, pelo reconhecimento do trabalho desenvolvido, entre eles: Prêmio Criança, da Fundação Abrinq (1999); Certificado Tecnologia Social Efetiva, da Fundação Banco do Brasil (2001); Certificado de Qualidade para Experiências Inovadoras, da UNESCO (2001); Título de Highly Rated Project, do Fórum Econômico Mundial (2002); e Prêmio Vision Award, do Vision Summit (2008)<sup>51</sup>.

Para divulgar esta credibilidade do projeto, o CDI utiliza a estratégia de *marketing* externo, como recomenda AHLERT (2008) para a ampliação do reconhecimento do projeto pela comunidade, detalhada no item 4.3 da Parte 2 desta pesquisa.

Entretanto, apesar da reputação pelos prêmios e títulos recebidos fortalecerem, de modo geral, a credibilidade do projeto, alguns grupos vêem o CDI como uma Rede do Rodrigo Baggio, que foi inovador e importante numa época, mas que tem um conceito ultrapassado (OLIVEIRA, 2009). Visão similar foi constatada também pelo estudo que está sendo realizado para o CDI pela Tátil, que verificou que muitas pessoas ainda vêem o CDI como uma ONG que leva computadores usados a comunidades carentes. O reposicionamento da marca CDI, que começou a ser realizado em 2009, pretende mudar esta visão de alguns grupos sobre a marca, segundo colocado pela equipe de comunicação do CDI Matriz.

### **11.4. Re-avaliação constante**

O CDI, como qualquer projeto social, possui ambiente bastante dinâmico. Soma-se, no caso do CDI, o fato do seu propósito estar ligado às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), que apresentam evolução exponencial.

Desta forma, assim como sugere AHLERT (2008) às Franquias Sociais, para a continuidade do projeto CDI no longo prazo, é imprescindível que o sistema seja constantemente desenvolvido e todos os seus elementos periodicamente avaliados.

---

<sup>51</sup> Disponível em: <http://www.cdi.org.br/notes/Pr%C3%AAmios>.

Durante os 15 anos de atuação do CDI, pelas informações estudadas, pode ser observado que diversos eventos internos e externos desencadearam re-avaliações do sistema e influenciaram mudanças nos rumos do projeto como, por exemplo: a popularização da internet; a política pública de Telecentros; a diminuição dos recursos disponíveis a fundo perdido; a rápida evolução técnica dos computadores e a queda no seu preço; o surgimento das *lan houses*; etc.

Assim, o CDI, que surgiu com a proposta de levar computadores doados às populações de baixa renda, com metodologia própria de ensino através da realização de um curso básico de informática e cidadania, hoje apresenta um modelo mais complexo e uma ampla gama de serviços oferecidos.

Por exemplo, segundo relato da equipe de desenvolvimento institucional do CDI Matriz, hoje busca-se incluir nas propostas de captação de recursos do CDI a compra de equipamentos novos para as Escolas visando substituir os mais antigos que não suportam a demanda atual de cursos e serviços avançados. Outro exemplo mencionado foi uma forte campanha na Rede CDI para que as unidades se esforçassem em garantir a conectividade nas Escolas, que hoje está em mais de 70% segundo equipe de operações do CDI Matriz. Mudanças como estas ou mesmo de reestruturação, metodologia, etc. sempre buscaram responder as demandas e desafios do tempo.

O último processo de mudanças, chamado de reinvenção pelo CDI, vem acontecendo na Rede CDI desde o Encontro Anual da Rede CDI de 2007, quando, segundo a equipe de operações do CDI Matriz, várias equipes se formaram em grupos de estudos para mapear e sistematizar as inovações da Rede. Não coincidentemente, 2007 foi justamente o ano em que o modelo de sustentabilidade da Rede CDI também teve de ser repensado.

Os tópicos de pesquisa propostos, ainda de acordo com a equipe de operações foram: formatação de uma maior diversidade de cursos e conteúdos a serem oferecidos; sistematização dos serviços existentes na Rede para serem disponibilizados para as Escolas; criação de modelos de Planos de Negócios sociais para fomentar ações empreendedoras nos CDIs Comunidade; revisão dos processos de implantação, capacitação, acompanhamento e avaliação das Escolas, visando simplificar, virtualizar (tornar mais eficiente) e ampliar o impacto das ações; e reestruturação da presença do CDI na *web*, de forma mais colaborativa, buscando aproximar a comunicação entre todos os atores da Rede.

No Encontro Anual da Rede CDI de 2008 foi então apresentada a proposta do CDI 2.0, baseada em quatro pilares: um novo conceito, ampliado, das Escolas de Informática e Cidadania, no que se denominou de CDI Comunidade (sendo criado um Manual completo do CDI Comunidade); o oferecimento de cursos complementares (avançados) e serviços online; o *upgrade* midiático da Proposta Pedagógica do CDI e o Fortalecimento da comunidade colaborativa (desenvolvimento de um portal).

O ano de 2009 seguiu com o início da implementação da proposta CDI 2.0 na Rede CDI, paulatinamente, conforme as possibilidades de cada CDI Regional/Internacional executar a proposta junto às escolas acompanhadas.

E o CDI segue em seu processo de reinvenção, planejando a sua atuação em novos canais, como Telecentros, escolas e *lan houses*, formatando adaptações no modelo e debatendo sua implantação nos Conselhos da Rede CDI; e pilotando novos projetos de consultoria, customizados para instituições, de vários tipos.

Observa-se assim que é compartilhada no CDI a idéia de DRUCKER (1994) de que os processos de mudança devem ser encarados pela instituição como oportunidades. E que o Encontro Anual da Rede CDI é um espaço para a re-avaliação e também auto avaliação do projeto, com proposições de potenciais mudanças necessárias e/ou desejadas e reflexões sobre o trabalho desenvolvido.

## **12. Vantagens e Desvantagens no modelo CDI**

Analisados os principais aspectos do modelo CDI à luz da teoria pesquisada foram aplicados questionários às três instâncias da Rede CDI, de forma amostral, buscando a percepção de cada uma delas - franqueador social (CDI Matriz), franqueados *masters* (CDIs Regionais/Internacionais) e franqueados (CDIs Comunidade) - sobre as vantagens e desvantagens, na prática, da adoção do modelo CDI. Foram utilizadas como base dos questionários aplicados as vantagens e desvantagens sistematizadas da leitura de AHLERT (2008) e DAHAB (1996), descritas na Parte 1 deste estudo.

### **12.1. Vantagens**

#### **Para o Franqueador – CDI Matriz**

De acordo com o questionário aplicado ao diretor de desenvolvimento institucional do CDI Matriz podemos observar que, no modelo CDI, para o franqueador, destacam-se as seguintes vantagens conforme expresso na tabela 5.

**Tabela 5 - Percepção do franqueador social CDI sobre principais vantagens do sistema**

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>EM PARTE</b>
1)Mais rápida expansão, maior cobertura geográfica e maior participação no mercado com melhor custo benefício de projetos sociais	X		
2)Desenvolvimento de uma rede gerando benefícios de sinergia da rede;	X		
3)Gestão de qualidade devido a padronização			X
4)Ganhos financeiros;			X
5)Economias de escala / Maior vantagem competitiva;	X		
6)Maior facilidade na mobilização de voluntariado;			X
7)Descentralização;			X

**Para o Franqueado – CDI Regional/Internacional e CDI Comunidade**

Ao nível de *masters* franqueados, os questionários foram aplicados a uma amostra de 3 escritórios do CDI (Campinas, Rio Grande do Sul e México) dentro de um universo de 30 escritórios da Rede CDI. Pode-se assim observar que, de forma representativa dos escritórios da Rede, as percepções sobre as vantagens do projeto são, conforme tabela 6.

**Tabela 6 - Percepção amostral de *masters* franqueados CDI sobre principais vantagens do sistema**

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>EM PARTE</b>
1)Marca e <i>know-how</i> adquirido	2 (66,5%)		1 (33,5%)
2)Plano de Negócios		3 (100%)	
3)Economias de escala / Maior vantagem competitiva		2 (66,5%)	1 (33,5%)
4)Ganhos financeiros			3 (100%)
5)Pertencer a uma rede gerando benefícios de sinergia da rede	1 (33,5%)	1 (33,5%)	1 (33,5%)
6)Descentralização / Independência jurídica	2 (66,5%)	1 (33,5%)	
7)Maior facilidade na mobilização de voluntariado	2 (66,5%)		1 (33,5%)

Já pela percepção dos franqueados, com questionário similar aplicado a uma amostra de oito CDIs Comunidade da Rede CDI (1 no Rio de Janeiro, 2 em Campinas e 5 no México), dentro de um universo de 803 CDIs Comunidade, as vantagens do projeto estão expressas na tabela 7, a seguir.

**Tabela 7 - Percepção amostral de franqueados CDI sobre principais vantagens do sistema**

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>EM PARTE</b>
1) Marca e <i>know-how</i> adquirido	7 (87,5%)		1 (12,5%)
2)Plano de Negócios	2 (25,0%)	1 (12,5%)	5 (62,5%)
3)Economias de escala / Maior vantagem competitiva	4 (50,0%)	1 (12,5%)	3 (37,5%)
4)Ganhos financeiros	3 (37,5%)	1 (12,5%)	4 (50,0%)
5)Pertencer a uma rede gerando benefícios de sinergia da rede	8 (100,%)		
6)Descentralização / Independência jurídica	6 (75,0%)		2 (25,0%)
7)Maior facilidade na mobilização de voluntariado	3 (37,5%)		5 (62,5%)

Foi citada também como uma vantagem do projeto, que não está entre as sugeridas por AHLERT (2008) ou DAHAB (1996), o processo de formação continuada.

## **12.2. Desvantagens**

### **Para o Franqueador – CDI Matriz**

Em relação as desvantagens, ainda de acordo com o questionário aplicado à diretoria do CDI Matriz, tendo como base as vantagens e desvantagens sugeridas na Parte 1 deste estudo pela sistematização da leitura de AHLERT (2008) e DAHAB (1996), o CDI Matriz se depara, conforme tabela 8, com as seguintes desvantagens:

**Tabela 8 - Percepção do franqueador social CDI sobre principais desvantagens do sistema**

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>EM PARTE</b>
1)Perda parcial do controle / Risco de desvio da missão social inicial do projeto social;			X
2)Dificuldades de monitoramento e avaliação / Maior custo de supervisão;	X		
3)Dificuldades de padronização / Maior custos de formatação;			X
4)Perda de sigilo;			X
5)Concorrência na captação de recursos;			X
6)Risco de desistência;			X
7)Autonomia parcial;		X	
8)Cuidados com a seleção;		X	
9)Risco de reputação negativa.			X

### **Para o Franqueado – CDI Regional/Internacional e CDI Comunidade**

Os questionários aplicados aos escritórios regionais e internacionais entrevistados também levantaram a percepção, de forma representativa dos *masters* franqueados, sobre as desvantagens do modelo CDI, estando estas expressadas na tabela 9.

**Tabela 9 - Percepção amostral de *masters* franqueados CDI sobre principais desvantagens do sistema**

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>EM PARTE</b>
1)Autonomia parcial / Maiores controles		3 (100%)	
2)Concorrência na captação de recursos	2 (66,5%)		1 (33,5%)
3)Risco associado ao desempenho do franqueador / Risco de reputação negativa	2 (66,5%)	1 (33,5%)	

Já pela percepção dos franqueados, com questionários aplicados a oito CDIs Comunidade (1 no Rio de Janeiro, 2 em Campinas e 5 no México), foram observadas as seguintes desvantagens, sistematizadas na tabela10, abaixo:

**Tabela 10 - Percepção amostral de franqueados CDI sobre principais desvantagens do sistema**

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>EM PARTE</b>
1)Autonomia Parcial e Maiores Controles	3 (37,5%)	3 (37,5%)	2 (25,0%)
2)Concorrência na captação de recursos	1 (12,5%)	5 (62,5%)	2 (25,0%)
3)Risco associado ao desempenho do franqueador / Risco de reputação negativa	4 (50,0%)	1 (12,5%)	3 (37,5%)

Foram citadas também duas desvantagens mais específicas, não sugeridas por AHLERT (2008) ou DAHAB (1996): problemas relacionados a objetivos e logística diferentes entre a instituição que sedia o projeto e CDI e uma maior medição de resultados quantitativos que de resultados qualitativos.

Pela análise da pesquisa amostral realizada com as diferentes instâncias da Rede CDI, observa-se que as vantagens do sistema são mais percebidas pelos franqueados do CDI do que pelos *masters* franqueados. Ou seja, os percentuais de respostas positivas dos franqueados sobre sua percepção das vantagens do modelo foram sempre superiores àqueles dos *masters* franqueados. À exceção da vantagem de maior facilidade na mobilização de voluntários, em que o percentual dos franqueados que consideram este um benefício foi menos da metade daquele dos *masters* franqueados. Considerando a visibilidade do projeto como um dos aspectos importantes para a obtenção desta vantagem (AHLERT, 2008), acredito que parte deste baixo percentual pode estar ligado ao fato dos franqueados do modelo CDI não possuírem ainda uma identidade visual diretamente ligada à marca CDI.

Já as desvantagens do sistema são menos percebidas pelos franqueados do que pelos *masters* franqueados. O único aspecto em que esta afirmativa não se aplica é em relação a autonomia parcial e maiores controles. Neste caso, o percentual de respostas afirmativas dos franqueados sobre a percepção de ser uma desvantagem do modelo foi expressivamente maior àquele dos *masters* franqueados. Ao meu ver, esta percepção confirmaria algumas análises realizadas durante o estudo de caso sobre a execução de uma estratégia mais próxima de acompanhamento e monitoramento aos franqueados pelos *masters* franqueados CDI do que aos *masters* franqueados pelo franqueador social.

Por fim, para o franqueador social, a aplicação do modelo de franquia social parece fazer sentido, sendo todas as principais vantagens de um modelo de franquia social consideradas, de forma total ou parcial, como vantagem do modelo CDI e apenas a desvantagem de dificuldades de padronização / maior custos de formatação percebida de forma mais significativa.

## CONCLUSÃO

Esta dissertação teve por objetivo estudar a proposta de escalonamento de projetos sociais. Seu foco se concentrou na estratégia de reaplicação via associados, mais especificamente no formato de Franquia Social, visando compreender melhor como sistemas de Franquia Social funcionam e extrair diretrizes para que projetos sociais possam se beneficiar deste sistema e, de modo geral, dos aspectos aqui estudados para uma maior eficácia no alcance de suas atribuições, principalmente no seu impacto social.

Para tanto, na Parte 1 da dissertação foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a proposta de escalonamento de projetos e escolhido para detalhamento o formato de Franquia Social. Este formato foi então caracterizado e diferenciado do modelo de Franquia Empresarial e foram detalhados os processos que visam a sua estruturação, implantação, operação e sustentabilidade. Foram também sistematizadas as principais vantagens e desvantagens da adoção deste sistema.

Na Parte 2 foi realizado um estudo de caso sobre o projeto CDI, ONG pioneira de inclusão digital no Brasil e uma das maiores redes de franquia social brasileira, à luz dos processos explorados na primeira parte. O objetivo foi buscar evidências das práticas reais da estruturação de um modelo de Franquia Social, a viabilidade e efetividade da aplicação de elementos de uma franquia, e a percepção dos atores envolvidos sobre o modelo e suas principais vantagens e desvantagens numa situação real.

A partir dos aspectos estudados, pôde-se concluir que o CDI conseguiu, nos seus 15 anos de atuação, construir um modelo reaplicável, hoje executado em 13 países. Isto porque, embora o CDI não tenha sido concebido com este propósito de reaplicação, ao menos de forma planejada, a grande demanda que levou ao crescimento da Rede CDI fez com que, no decorrer da sua atuação, apenas a busca por objetivos comuns não fossem mais elementos suficientes para garantir a qualidade do modelo. Esta constatação pôde ser verificada ao longo do estudo do projeto CDI, com a análise de que o modelo CDI passou a contemplar, com o tempo, mesmo que em diferentes níveis, todos os elementos fundamentais de um sistema de franquia, conforme proposto por AHLERT (2008) no Manual *Social Franchising*, quais sejam:

1) Um modelo testado e sua reaplicação em outras localidades

Apesar de não ter sido realizada uma fase piloto do projeto, o CDI conseguiu, com a prática, testar e sistematizar seu modelo, especialmente sua Proposta Pedagógica, de

forma reaplicável, sendo hoje executado por 33 *masters* franqueados em 13 países, com um total de 803 franqueados sociais.

## 2) Uma marca única para toda a Rede

Assim como o escritório Matriz (franqueador social), todos os escritórios Regionais e Internacionais do CDI (*masters* franqueados) utilizam a mesma marca, representando o CDI localmente. Apenas para as escolas da Rede CDI (franqueados) que a estratégia de *marketing* e comunicação ainda está sendo atualmente desenvolvida, a partir da nova conceituação das escolas CDI como CDIs Comunidade. Antes de 2009, denominavam-se Escolas de Informática e Cidadania (EIC), o que diluía a sua identificação com a marca CDI. De todo modo, a marca CDI é hoje considerada pelos atores implicados, e ao meu ver, um dos grandes ativos do projeto.

## 3) Um acordo contratual que governe a parceria e a distribuição de responsabilidades entre franqueador e franqueado

O CDI possui modelos de acordos de parceria tanto para reger a relação entre o franqueador social (CDI Matriz) e os franqueados *masters* (escritórios regionais e internacionais) quanto a relação entre os franqueados *masters* e os franqueados (CDIs Comunidade), que são assinados entre as partes apesar de não terem validade legal. Estes acordos contemplam os direitos e deveres gerais de cada uma das instituições implicadas mesmo que, em alguns casos, estejam descritos de forma indireta.

## 4) Formação padronizada

O projeto CDI possui um modelo de formação padrão para os CDIs Comunidade, que é parte de sua Proposta Pedagógica como um modelo orientador a ser adaptado a realidade de cada Região, e que foi atualizado e oferecido para toda a Rede CDI em 2009.

Já para os escritórios regionais e internacionais do CDI a formação padronizada realizada pelo CDI Matriz não é garantida. Foi observado com a análise dos questionários aplicados a escritórios do CDI que a formação inicial, prevista quando da criação dos escritórios, não é realizada de forma padronizada. O único momento colocado por todos os entrevistados como periódico e institucional, em que são realizadas formações pelo CDI Matriz, foi o Encontro Anual da Rede CDI. As demais acontecem conforme necessidade e possibilidade de recursos financeiros e recursos humanos.

5 e 6) Métodos padronizados e sistemáticos de avaliação e indicadores para controle de qualidade e um Manual descritivo dos processos

O CDI investiu bastante tempo e recursos buscando desenvolver modelos de processos para apoiar a execução do projeto e a garantia da qualidade dos serviços oferecidos, inclusive com o esforço de elaboração de manuais detalhados.

Dentre todos, teve maior sucesso na sistematização da sua Proposta Pedagógica, que orienta todas as atividades do CDI, incluindo como elementos diferenciais do modelo a sua metodologia, sistematizada em 5 passos, e os processos contínuos de formação e acompanhamento aos CDIs Comunidade (franqueados).

Além disso, o CDI Matriz realiza a formatação dos cursos e serviços, que ficam disponíveis às escolas da Rede (franqueados). E coordena a aplicação de um Sistema de Informação Gerenciais, respondido periodicamente pelos *masters* franqueados para monitoramento e medição de alguns dos resultados do projeto CDI, especialmente àqueles relacionados a indicadores pedagógicos e de gestão dos franqueados (CDIs Comunidade), como número de alunos formados e principais públicos alvo (vistos no item 9.3.5.).

Mas, se a percepção sobre o modelo CDI, a partir da observação de uma quantidade diversa de instrumentos e processos disponíveis, é de que o projeto possui alta padronização, na prática o CDI apresenta um baixo nível real de padronização.

A base do modelo consolida-se na sua Proposta Pedagógica que orienta todas as atividades do CDI e tem como finalidade contribuir para a transformação social. A Proposta Pedagógica do CDI realiza, por um lado, a tradução de elementos chave do projeto, com sua metodologia sistematizada num formato transferível, sendo essencial para viabilizar a franqueabilidade do modelo. E, por outro lado, estabelece diretrizes que contemplam aspectos essenciais a um sistema de Franquia Social, como formação e aprendizagem, acompanhamento/monitoramento (controle) e qualidade dos serviços oferecidos.

E assim, apesar de ter desenvolvido um modelo próprio ao longo dos seus anos de atuação, com baixo nível real de padronização, o CDI apresenta os elementos fundamentais para ser considerado uma Franquia Social, respeitando inclusive a restrição colocada por FONTES (2007) de que o único tipo de Franquia Social é a franquia de metodologias que contribuem para a transformação social. Esta análise indica que, apesar da construção de um modelo de franquia social ser desenvolvida caso a caso, conforme as características e objetivos de cada projeto social reaplicável,

todos devem contemplar, mesmo que em diferentes níveis, os elementos fundamentais a um modelo de franquias.

Com este formato atual, o modelo CDI garante autonomia expressiva para as unidades da sua rede e respeita, em muitos casos, suas peculiaridades locais.

Porém, há de se considerar que, embora os três elementos conceitualmente padronizados do projeto CDI, especialmente a sua Proposta Pedagógica, assegurem um “norte” para os atores facilitando o alcance de objetivos comuns, ficou evidente que a falta de um direcionamento mínimo claro dos processos, com o estabelecimento de priorização à utilização de cada um deles e uma cobrança correspondente a esta priorização estabelecida, principalmente àqueles relacionados a gestão dos escritórios, dificulta a garantia da qualidade do modelo e a eficácia do projeto.

Esta constatação de que a definição clara sobre a padronização de processos afeta aspectos importantes de um sistema de Franquia Social como a realização de monitoramento (controle) e avaliação, a aplicação de manuais e a garantia de qualidade do modelo, foi sendo reforçada no decorrer da pesquisa bibliográfica e destacou-se no estudo de caso. E, a larga escala, característica potencial de Franquias Sociais, parece potencializar esta relação. Este é o caso do CDI, uma rede formada por mais de 2000 atores e presente em 20 estados brasileiros e diversos países, onde foi observado durante o estudo de caso que o sistema atual de organização e implantação de processos ocasiona frequentemente perda de tempo, retrabalho e ruídos de comunicação, devido a, por exemplo, levantamento de informações com formatos desconexos entre as unidades (próprios de processos em cada unidade, sem bases comuns) o que dificulta a sistematização de informações em rede.

Por outro lado, no caso do CDI e que pode ser o caso de muitas outras franquias sociais com modelo complexo, de grande dimensão, e que possuam rica diversidade e autonomia, também foi observado que a estratégia de aplicação plena de manuais, com o detalhamento de todo o processo de implantação e execução do projeto, tem se mostrado, na prática, inviável, não solucionando esta questão de organização e implantação de processos.

Vide o exemplo do *Manual do CDI Comunidade*, sistematizado pelo CDI Matriz em 2008, que, mesmo com uma estratégia institucional organizada e de construção coletiva e distribuição à todos os escritórios da Rede CDI, é observado que a maior parte das unidades do CDI só o aplica em parte, utilizando e alterando os modelos

propostos conforme suas necessidades locais. Este exemplo ratifica que a profusão de materiais e modelos oferecidos às unidades da rede de uma franquia social (especialmente àquelas com características similares às do CDI) sem um estabelecimento mínimo de prioridades a utilização e com uma cobrança correspondente à esta priorização, tende a dificultar a implantação e organização de processos em rede.

Do modelo atual utilizado pelo CDI, conclui-se então que a aplicação do sistema de Franquia Social trouxe benefícios ao projeto, principalmente nos seus primeiros anos de execução, para uma mais rápida expansão e geração de economias de escala e sinergias de rede.

Mas se as vantagens, quando da criação do projeto, eram evidentes aos *masters* franqueados (CDIs regionais e internacionais), os quais, juntos com o CDI Matriz, construíram uma Proposta Pedagógica consistente para guiá-los ao alcance de uma mesma missão social. Hoje, com o crescimento da rede, estes benefícios, muitas vezes, não ficam mais tão perceptíveis, perto da complexidade da implementação e organização de processos, principalmente àqueles ligados a área de gestão. Já para os franqueados – as escolas da Rede CDI – os ganhos sobre os benefícios sociais gerados, de modo geral, são mais evidentes e relevantes, com processos metodológicos mais bem definidos, desenvolvimento contínuo de conteúdos pedagógicos e acompanhamento periódico.

Pode-se assim dizer que no atual sistema complexo do CDI o conceito de reaplicação é respeitado na ponta (nos CDIs Comunidade). Já o eco deste processo fica comprometido, com o fluxo de informações realizado de forma mais organizada apenas nas pequenas redes locais (entre CDIs regionais/internacionais e os CDIs Comunidades acompanhados). Ou seja, a essência do sistema CDI como rede acontece hoje, de fato, apenas regionalmente, enquanto o sistema integrado do projeto perde o sentido de rede, com a permanência dos CDIs regionais e internacionais em “rede” justificada basicamente pelo valor da marca do projeto e pela causa comum defendida, com diversas conquistas por todos já realizadas.

Esta análise e conclusão sobre o modelo atual do CDI reforça que o questionamento principal que foi sendo levantado no decorrer do estudo em relação aos aspectos de uma Franquia Social não foi sobre a importância da produção de materiais (conjunto de instrumentos, modelos de processos, etc) pelo franqueador social para o suporte da rede, nem mesmo à sua disposição em manuais. Pelo contrário, esta importância

ficou evidenciada durante a pesquisa bibliográfica e foi ratificada pelas respostas aos questionários aplicados no estudo de caso do CDI.

O principal contraponto levantado pelo estudo está na forma de apresentá-los/implementá-los e cobrá-los às unidades de uma Franquia Social que, por um lado, se realizada num formato similar ao de uma Franquia Empresarial, com a aplicação plena de manuais, pode engessar o projeto. E, por outro lado, se não for acompanhada de um direcionamento mínimo, com os materiais sendo usados de forma voluntariosa, tende a dificultar a garantia da qualidade do modelo e o alcance de uma maior eficácia do projeto, especialmente àqueles com larga escala.

Com isso, a proposição é de que para os modelos de Franquia Social, em especial àqueles com características similares às do CDI (complexo, grande dimensão, rica diversidade, e ampla autonomia), a aplicação destes materiais, dispostos ou não em manuais, obedeça a uma lógica diferente. Ou seja, propõe-se um novo método de organização de processos, com os diversos instrumentos dos materiais elaborados ofertados às unidades acompanhados do estabelecimento de prioridades à sua utilização, estando também alinhados a uma cobrança (monitoramento e avaliação) correspondente à priorização estabelecida.

O estudo de caso do CDI possibilitou uma análise mais aprofundada dos processos reais de uma Franquia Social permitindo um maior detalhamento deste novo método proposto para o caso deste projeto, mas que pode servir de base para projetos sociais reaplicáveis similares. Vale dizer, projetos com modelo complexo, grande dimensão, rica diversidade, e ampla autonomia.

O primeiro passo recomendado é a reflexão sobre os elementos relevantes ao projeto. O passo seguinte é o estudo dos processos necessários para garanti-los, com a revisão dos materiais já desenvolvidos e a explicitação daqueles a serem desenvolvidos.

O terceiro passo sugerido é a realização, por área de trabalho (ex.: financeira, comunicação, etc), de uma classificação destes processos e dos materiais que os compõem, com quais devem ser obrigatórios (um número mínimo de processos padronizados que garanta a qualidade do modelo e eficácia do projeto), quais são recomendados (modelos orientadores, alinhados aos processos utilizados pelo franqueador, para serem levados em conta como base referencial pelos franqueados), e quais devem ser feitos, mas tem modelos livres (modelos de processos gerais para dar suporte à rede). Seguindo este raciocínio, os instrumentos de monitoramento (controle) e avaliação devem ser formatados em conformidade ao método

estabelecido, refletindo a categorização instituída, e com um rigor de cobrança e periodicidade alinhados a ela.

Vale ressaltar que a construção deste novo método deve ser realizada com o aval dos atores, de forma participativa, buscando representar aspectos comuns e considerados mais importantes por todos. Só assim, com a participação dos atores envolvidos, acredito que este novo método de implantação e organização de processos seja capaz de alcançar a efetividade esperada, culminando na determinação do nível ideal de padronização de processos do projeto.

Este novo método, proposto acima, foi sistematizado no quadro abaixo visando sugerir um formato para a realização prática desta nova organização de processos.

Processo Padrão Área de trabalho	Nome/ Descrição do Processo Padrão (materiais)	Classificação (X)			Periodicidade de execução	Forma e Periodicidade de Cobrança
		Obrigatório	Recomendado	Livre		
(Ex.: Financeiro)						
(Ex. Comunicação)						

Acredito que a implantação deste novo método de organização dos processos no CDI, e em outras franquias sociais, especialmente às de grande porte, mesmo que de forma adaptada, poderia dinamizar as trocas de informação e dar mais transparência ao trabalho realizado reativando o benefício de geração de sinergias de rede ao sistema e melhorando o custo/benefício do projeto, propiciando, com isso, uma maior viabilidade de que o projeto volte a crescer com sua qualidade assegurada.

Além disso, a realização da pesquisa sobre o CDI gerou subsídios para a proposição do desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de alguns outros aspectos dentro do modelo CDI, além da padronização de processos e disposição de manuais, visando o aprimoramento do sistema de Franquia Social do CDI a partir da análise deste modelo à luz dos principais aspectos a serem observados para a formatação de um sistema de Franquia Social. São eles:

**Plano de Negócios** – institucionalização da realização/revisão periódica de planejamento estratégico do projeto CDI e elaboração de um formato de suporte e acompanhamento à Rede CDI para garantir a sua execução.

**Seleção de Franqueados** – implantação de política de RH com plano de cargos e salários no escritório central do CDI e filiais, que sejam modelo orientador às diferentes instâncias da Rede. Assim como disponibilização de modelo de organogramas de equipes e suporte à estruturação legal das unidades.

**Contratos** – revisão periódica dos acordos de parceria já firmados dentro da Rede CDI e realização de estudos para a formalização de contratos, tanto nacionais quanto internacionais.

**Governança** – manutenção dos conselhos ativos do CDI Matriz e da Rede CDI, além de manter o incentivo e orientar a ativação de outros conselhos, com modelos já formatados e disponibilizados, na Rede CDI.

Sobre incentivos, a sugestão é para o desenvolvimento de um modelo institucional de incentivos, buscando aplicá-lo sempre que possível (considerando que existem restrições de direcionamento dos recursos por parte dos parceiros, quando os recursos levantados são de doadores).

Já para os mecanismos de controle (monitoramento), a recomendação é para a revisão dos atuais mecanismos utilizados a partir da definição e classificação de prioridades dos processos a serem padronizados.

**Avaliação** – implantação de um processo interno de avaliação multidimensional do projeto, com uma definição clara dos aspectos mais essenciais que desejam ser medidos. A seleção destes aspectos deve ser realizada a partir da definição e classificação de prioridades dos processos a serem padronizados e estar alinhada aos mecanismos de controle (monitoramento) definidos.

**Formação e Aprendizagem** – planejamento de formações aos *masters* franqueados e definição sobre os processos de aprendizagem que serão fomentados a partir da definição e classificação de prioridades dos processos a serem padronizados, monitorados e avaliados, visando assegurar a qualidade do projeto.

**Comunicação e Marketing** – manutenção da aplicação da estratégia de marketing externo, que está sendo realizada de forma eficiente, com a sugestão apenas de uma maior integração entre as estratégias das diferentes instâncias da Rede. Já para a estratégia de marketing interno, há a recomendação para o aprimoramento da comunicação interna.

**Captação de recursos** – desenvolvimento contínuo de estratégias de captação de recursos contemplando o sistema CDI, que devem ser repassadas às diferentes instâncias da Rede CDI com devido suporte. Além disso, é recomendada uma coordenação central sobre a captação de recursos para diluir uma possível concorrência entre as unidades por recursos.

Esta dissertação conseguiu, com o detalhamento dos principais aspectos de um modelo de franquia social, descritos na teoria e confrontados com a prática de um projeto social que aplica este formato, levantar informações que podem ser utilizadas como diretrizes a projetos sociais reaplicáveis para apoiar a construção de seus próprios modelos de franquia social e aprimorar a implementação e organização de seus processos.

De forma mais minuciosa, o estudo verificou que o CDI se caracteriza como um modelo de franquia social, tendo construído seu próprio modelo de franquia. Contudo, ficou constatado que apesar de modelo próprio, o CDI utilizou, mesmo que em diferentes graus, todos os elementos fundamentais a um sistema de franquia social, o que indica que a utilização dos elementos fundamentais a um sistema de franquia, mesmo que em diferentes graus, é um aspecto importante quando da construção de um modelo de franquia social por um projeto social, independente de suas características e objetivos.

Além disso, o estudo de caso inferiu que, com a adoção do modelo de franquia social, o CDI se beneficiou de economias de escala e sinergias de rede ratificando que a adoção deste sistema tende a ampliar o impacto social do projeto, por um lado, ampliando o número de beneficiários e, por outro, reduzindo custos iniciais nos projetos reaplicados e o risco de insucesso, além de gerar cooperação entre os atores implicados.

Porém, foi constatado também que o grau de crescimento do projeto CDI tornou complexa a definição de processos padronizados, principalmente àqueles relacionados à gestão, afetando, deste modo, outros processos relacionados, como monitoramento (controle), avaliação e qualidade do sistema. Esta constatação deve ser considerada para outros projetos sociais reaplicáveis ao planejarem seu escalonamento em larga escala.

O estudo buscou assim, a partir das informações levantadas, apoiar a melhoria da organização dos processos em franquias sociais recomendando a revisão dos processos quanto a padronização, especialmente para o caso do CDI, e propondo um novo método com a classificação de processos em franquias sociais de larga escala em geral.

Ainda, para o projeto CDI, foram sugeridos o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de alguns outros aspectos, acima descritos, dentro daqueles principais a serem observados para a formatação de um sistema de Franquia Social, visando o aprimoramento do sistema de Franquia Social CDI.

Apesar disso, não foi possível realizar a classificação de cada um dos elementos dos materiais já desenvolvidos pelo CDI, nem desenvolver novos conteúdos com elementos relevantes para o sistema CDI, que muito depende do envolvimento de atores do projeto para a sua realização.

Ademais, a realização de um estudo conceitual sobre o termo de Franquia Social e sua interação com outros conceitos que despontam na cena social, como o de redes sociais, o de tecnologias sociais e o de negócios sociais, traria novos avanços ao trabalho, já que foi constatado pelo estudo de caso que dentro da própria Rede CDI existe uma relutância de alguns atores sobre a utilização do termo Franquia Social, além de ter sido observado que o próprio CDI Matriz lança mão destes diversos conceitos acima citados dentro do seu modelo. Porém, como esta dissertação teve um enfoque aplicado, de processos, este debate conceitual não foi, neste estudo, mais aprofundado.

De todo modo, considero que este estudo representa um avanço, especialmente no Brasil, para a discussão da temática de escalonamento de projetos sociais, contribuindo para enraizar a consciência de sua oportunidade e pertinência no âmbito do terceiro setor.

### 13. Referências Bibliográficas

ABF - Associação Brasileira de Franquia. [www.abf.com.br](http://www.abf.com.br)

AHLERT, D., AHLERT, M., DINH, H., et al., *Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact*. Berlim, Alemanha. Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2008.

ALVORD H., BROWN, L., LETTS W., "Social Entrepreneurship: Leadership that facilitates societal transformation – an exploratory study". *Center for Public Leadership*. 2003. Disponível em:

[http://content.ksg.harvard.edu/leadership/index.php?option=com\\_content&task=view&id=103&Itemid=63&phpMyAdmin=LTiBtEu99qkd5KYdlryaR2-3Jp7](http://content.ksg.harvard.edu/leadership/index.php?option=com_content&task=view&id=103&Itemid=63&phpMyAdmin=LTiBtEu99qkd5KYdlryaR2-3Jp7)

Acesso em 01 de dezembro de 2009.

ARTEMISIA Brasil. [www.artemisia.org.br](http://www.artemisia.org.br)

ASA Brasil. [www.asabrasil.org.br](http://www.asabrasil.org.br)

BARRETO, V., *Paulo Freire para educadores*. São Paulo, Arte. & Ciência, 1998.

BRANDAO, D., SILVA, R., Os quatro elementos da avaliação. Instituto Fonte. Disponível em:

[http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fOs\\_quatro\\_elementos\\_da\\_avaliacao.pdf](http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fOs_quatro_elementos_da_avaliacao.pdf).

Acesso em 20 de outubro de 2009.

CASTELLS, M., *A Sociedade em Rede – A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*. Vol1. São Paulo, PAZ E TERRA, 1999.

CDI. [www.cdi.org.br](http://www.cdi.org.br)

CDI, "Proposta de trabalho entre NIED e CDI", Documento Interno CDI (WORD), outubro de 1999.

CDI, "CD Multimídia: Franquia Social CDI", Documento Interno CDI (CD), 2002.

CDI, "Alinhamento de Objetivos para 2006 Matriz - Antônio Nápole", Documento Interno CDI (PPT), 65 slides, dezembro de 2004.

CDI, "Manual de Aplicação da Marca CDI", Documento Interno CDI (PPT), 2005.

CDI, "Proposta Político-Pedagógica: reconstruindo nossas práticas", Documento Interno CDI (WORD), 2005.

CDI, "Questionário Inicial para abertura de um CDI Regional", Documento Interno CDI (WORD), 2005.

CDI, "Plano de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação do CDI (PAMA)", Documento Interno CDI (PDF), 100p., outubro de 2006.

CDI, "Manual CDI Comunidade", Documento Interno CDI (WORD), 173p., 2008.

CDI, "CD Multimídia: CDI Comunidade e suas 5 dimensões", Documento Interno CDI (CD), 2008.

CDI, “Branding CDI – Diagnóstico da Marca”, Documento Interno CDI-Tátitl (PPT), 1ª apresentação, 267 slides, 07 de agosto de 2009.

CDI, “Comitê para Democratização da Informática: Perfil Institucional”, Documento Interno CDI (FOLDER).

CDI, “Indicadores Pedagógicos: quais são, como obtê-los e para que servirão?”, Documento Interno CDI (WORD), 8p.

CDI, “Especificação do Projeto: Sistema Geral de Acompanhamento e Monitoramento das Escolas do CDI (SIGAME CDI)”, Documento Interno CDI-NEKI (WORD).

CHERTO, M., “A disseminação de projetos sociais pela Franquia Social”. *In: Seminário Internacional sobre Avaliação, Sistematização e Disseminação de Projetos Sociais*. São Paulo. Fundação Abrinq, p. 95-102. 2002. Disponível em: [www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetailDownload.do?select\\_action=&co\\_obra=17802&co\\_midia=2](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetailDownload.do?select_action=&co_obra=17802&co_midia=2). Acesso em 05 de agosto de 2009.

CROCE, A., “Disseminação e reedição de projetos sociais: alguns elementos para pensar sua réplica”. *In: Seminário Internacional sobre Avaliação, Sistematização e Disseminação de Projetos Sociais*. São Paulo. Fundação Abrinq, p. 84-89. 2002. Disponível em: [www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetailDownload.do?select\\_action=&co\\_obra=17802&co\\_midia=2](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetailDownload.do?select_action=&co_obra=17802&co_midia=2). Acesso em 05 de agosto de 2009.

DAHAB, S., *Entendendo Franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. 2ed, Salvador-Bahia, Casa da Qualidade, 1996.

DRUCKER P. F., *Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo, Pioneira, 2006.

DUARTE, A., MOREIRA DA SILVA, F., CLASEN, S., et al., “Disseminação de Projetos no Terceiro Setor via Franquias Sociais: Conceituação, Vantagens e Desvantagens”. *Revista Integração*, Ano VII – N.44, Nov. 2004. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano7/11/administrando.htm>. Acesso em 01 de junho de 2009.

Franchise Store. [www.franquia.com.br](http://www.franquia.com.br)

FONTES, M., “Tecnologias Sociais e Melhores Práticas: Franquias Sociais de Sucesso”. *Socialtec*. 2007. Disponível em: [http://www.socialtec.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=78:tecnologias-sociais-e-melhores-praticas-franquias-sociais-de-sucesso&catid=29:coluna-do-miguel-fontes&Itemid=5](http://www.socialtec.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=78:tecnologias-sociais-e-melhores-praticas-franquias-sociais-de-sucesso&catid=29:coluna-do-miguel-fontes&Itemid=5). Acesso em 25 de outubro de 2009.

FREIRE, P., *A Educação como Prática Libertadora*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1967.

FREIRE, P., *Pedagogia do Oprimido*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1970.

FUNDAÇÃO IOCHPE. Franquia Social, 2004. Disponível em <http://www.fiochpe.org.br/formare3.html>. Acesso em 02 de março de 2010.

HONDA, N., QUEIROZ FILHO, C., JACOBSON, L., “Franquias Sociais para projetos de educação: teoria e aplicação”. *In: VIII SEMEAD: Seminário em Administração FEA-USP*, 11 e 12 de agosto de 2005, São Paulo. 2005. Disponível em:

[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=432](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=432). Acesso em 10 de dezembro de 2009.

Internet World Stats. Disponível em: [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com) . Acesso em 20 de novembro de 2009.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>. Acesso em 27 de outubro de 2009.

JUSTINIANO, B., “Recursos Humanos, um desafio para o terceiro setor”, 2003. Disponível em: [http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/terceiro/info/artigos\\_021003.htm](http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/terceiro/info/artigos_021003.htm). Acesso em 25 de março de 2010.

LEAT, D., *Replicating Successful voluntary sector Projects*. Londres, Association of Charitable Foundations, 2003.

MARTINS, P. H., “Franquias Sociais”. Rits. 2004. Disponível em: [www.rits.org.br/legislacao\\_teste/lq\\_testes/lq\\_tmtes\\_fevereiro2004.cfm](http://www.rits.org.br/legislacao_teste/lq_testes/lq_tmtes_fevereiro2004.cfm) . Acesso em 5 de março de 2009.

\_\_\_\_\_, *Caderno de Inclusão Digital (CID): Práticas e Vivências*. 2008.

\_\_\_\_\_, *CDI: dez anos de conquistas sociais*. São Paulo, D’Lippi Arte Editorial, 2004.

\_\_\_\_\_, *Comitê para Democratização da Informática. Cidadania Digital – Como o CDI utiliza a informática e a educação para promover a inclusão social e transformar vidas*. Rio de Janeiro, Ediouro, 2005.

\_\_\_\_\_, “Histórico e Elementos conceituais RTS – Rede de Tecnologia Social”. Rede de Tecnologia Social. Disponível em: <http://www.rts.org.br/rts/a-rts/historico>. Acesso em 29 de julho de 2009.

\_\_\_\_\_, *International Social Franchise Summit Report*, Bundesverband Deutscher Stiftungen. Dec. 2007. Disponível em: [www.Stiftungen.org/Social\\_Franchise](http://www.Stiftungen.org/Social_Franchise). Acesso em 01 de outubro de 2009.

\_\_\_\_\_, “ONGs aderem ao franchising social. Folha Online”, 24 nov. 2002. Disponível em: <http://www.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u59564.shtml> . Acesso em 01 de junho 2009.

\_\_\_\_\_, “Social Enterprise Strategies for Early Demand for Replication”. UnLtd Ventures. Disponível em: [http://unltd.org.uk/download/Social\\_Enterprise\\_Strategies\\_for\\_Early\\_Demand\\_for\\_Replication.pdf](http://unltd.org.uk/download/Social_Enterprise_Strategies_for_Early_Demand_for_Replication.pdf). Acesso em 15 de setembro de 2009.

\_\_\_\_\_, “Social Franchising – A Worthwhile Alternative for Development Cooperation”. *German Foundation for World Population*, Hannover, DSW, 2000.

\_\_\_\_\_, “Understanding digital inclusion – a research summary”. FRESHMINDS. 2007. Disponível em: [http://research.freshminds.co.uk/files/u1/shminds\\_report\\_understandingdigitalinclusion.pdf](http://research.freshminds.co.uk/files/u1/shminds_report_understandingdigitalinclusion.pdf). Acesso em 18 de abril de 2010.

MONTAGU, D., “Health Policy & Planning”. In: *Franchising on health services in low-income countries*. Oxford University Press, 17(2), pp. 121-130. 2002.

NARIMATSU, T., “Franquia Social: o Terceiro Setor sendo terceirizado”, 2003. Disponível em: [www.terceirosetor.org.br/noticias/noticias.cfm?ID=1590](http://www.terceirosetor.org.br/noticias/noticias.cfm?ID=1590) . Acesso em 10 de abril de 2009.

NEsT – Non Profit Enerprise and Self-sustainability Team. [www.nesst.org](http://www.nesst.org)

OLIVEIRA, F. M., *Entre o sonho do acesso e o território do fazer: um estudo sobre duas experiências nacionais de inclusão digital, na cidade de São Paulo*. Tese de D.Sc. em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2009.

PLÁ, D., *Tudo sobre Franchising*. Rio de Janeiro, SENAC, 2001.

ROSSETTI, J. P., *Introdução à Economia*. São Paulo, ATLAS, 1997.

RTS – Rede de Tecnologia Social, [www.rts.org.br](http://www.rts.org.br). Acesso em 29 de julho de 2009.

SÓFRANQUIAS. [www.sofranquias.com.br](http://www.sofranquias.com.br)

TIISEL, D., FRELLER, M., “Boa comunicação e diferentes fontes de renda levam ao caminho da sustentabilidade”. ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos, abril. 2009. Disponível em: <http://captacao.org/recursos/materias/diversificando-os-recursos.html> . Acesso em 05 de dezembro de 2009.

TORO, B., “Reedição, Dialogo e Disseminação de Saberes”. In: *Seminário Internacional sobre Avaliação, Sistematização e Disseminação de Projetos Sociais*. São Paulo. Fundação Abrinq, p. 95-102. 2002. Disponível em: [www.dominipublico.gov.br/pesquisa/DetalleObraDownload.do?select\\_action=&co\\_obra=17802&co\\_midia=2](http://www.dominipublico.gov.br/pesquisa/DetalleObraDownload.do?select_action=&co_obra=17802&co_midia=2). Acesso em 05 de agosto de 2009.

VALARELLI, L. L., “Uma Noção Ampliada de Captação de Recursos”. RITS, 2008. Disponível em: <http://www.rits.org.br/acervo-d/capta%C3%A7%C3%A3o.doc>. Acesso em 15 de abril de 2009.

VENTURA, E., DARBILLY, L., “Redes em Organizações Não-Governamentais: Estudo de Caso do Comitê para Democratização da Informática”. *Revista de Ciências da Administração* v.6, n.12, Jul/Dez. 2004. Disponível em: [www.cad.ufsc.br/revista/12/Revista%2012%20-%206%20-%20RCAD%2021%202004.pdf](http://www.cad.ufsc.br/revista/12/Revista%2012%20-%206%20-%20RCAD%2021%202004.pdf). Acesso em 28 de novembro de 2009.

YUNUS, M., *Um Mundo sem Pobreza: A empresa social e o futuro do capitalismo*. São Paulo, ÁTICA, 2008.

## 14. Apêndices

### Apêndice 1

#### **QUESTIONÁRIO - PESQUISA CDIs REGIONAIS/INTERNACIONAIS** **MASTERS FRANQUEADOS**

Nome representante: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Data de Preenchimento: \_\_/\_\_/\_\_

#### **1- Histórico Resumido**

1.1- Ano de Abertura: \_\_\_\_\_

1.2 -Como foi o processo de Abertura? De onde partiu a demanda e por que?

\_\_\_\_\_

1.2.1 –A equipe recebeu Capacitação/Treinamento inicial?

Sim ( ) Não ( )

1.3- O Regional possui Protocolo de Intenções assinado entre CDI Matriz e Regional ou algum outro formato de acordo contratual com direitos e deveres de cada parte (poderia disponibilizar o arquivo)?

\_\_\_\_\_

1.3.1- Em caso positivo, a equipe conhece estes direitos e deveres de cada parte expressos no Protocolo de Intenções? Considera que estão sendo cumpridos?

\_\_\_\_\_

1.3.2 – Segundo o Regional, quais estão sendo, na prática, os principais direitos e deveres de cada parte?

\_\_\_\_\_

#### **2- Processo de Abertura e Acompanhamento de CDIs Comunidades.**

2.1 - N. Escolas Atendidas (2008): \_\_\_\_\_

2.2 – O Regional realiza algum acordo contratual com os CDIs Comunidade?

Sim ( ) Não ( )

2.2.1- Utiliza Modelo do Manual de CDI Comunidade disponibilizado pela Matriz (Termo de Compromisso) ou modelo próprio? (pode disponibilizar o arquivo?)

\_\_\_\_\_

2.2.2 – Caso o modelo seja próprio, possui os direitos e deveres de cada parte? Quais os principais?

\_\_\_\_\_

2.2.3 – Estes direitos e deveres são cumpridos? Se não, quais os principais direitos e deveres, na prática?

\_\_\_\_\_

### **3-Seleção da Equipe**

3.1- N. Funcionários e Cargos (2008)

---

3.2- Quem realiza seleção da equipe do Regional? Quem define perfil? (Matriz influencia hoje? influenciou na equipe inicial?)

---

3.3- Quem realiza Seleção da equipe CDI Comunidade? quem define perfil? (Regional influencia sempre ou na equipe inicial? Matriz influencia de alguma forma?)

---

### **4- Elementos Chave**

4.1- Utiliza a metodologia (PPP) do CDI? Em todas os CDIs Comunidade que acompanha?

---

4.2 -Utiliza a marca do CDI no Regional? Os CDIs Comunidade acompanhados usam a marca CDI?

---

### **5-Manual**

5.1-Conhece o CD com o Manual de Franquia Social do CDI feito em 2001/2003?  
Sim ( ) Não ( )

5.1.1 -Foi capacitado? Utiliza ou já utilizou? Qual a percepção do Regional sobre a utilidade e importância deste Manual?

---

5.1.2 – Para operação do Regional atualmente, utiliza algum Manual disponibilizado pelo CDI Matriz?

---

5.2 – Conhece a apostila/CD do Manual do CDI Comunidade feita em 2008?  
Sim ( ) Não ( )

5.2.1 – Foi capacitado? Utiliza (Sim, Não , Em parte)? É cobrado pelo CDI Matriz para utilizá-lo? Qual a percepção do Regional sobre a utilidade e importância deste Manual?

---

5.3 – Segundo a percepção do Regional, estes materiais disponibilizados são suficientes para boa operação do Regional e dos CDIs Comunidade? Porque?

---

### **6-Padronização de Processos**

6.1- Existem processos padronizados a serem seguidos impostos como obrigatórios pelo CDI Matriz?

Sim ( ) Não ( )

6.1.1 - Se sim, quais são eles?

---

6.1.2 – Se não, informalmente, quais os processos que o Regional segue e acredita serem padronizados?

Metodologia dos 5 passos ( )

Cursos e serviços oferecidos ( )

Processos de Gestão ( )

Monitoramento (SIG) ( )

Outros ( ) \_\_\_\_\_

6.1- Na percepção do Regional, o nível de padronização exigido pelo CDI Matriz é bom, alto ou baixo (0 que mais deveria ser padronizado ou o que não deveria ser padronizado)? Por que?

---

## **7-Governança**

### **Conselhos**

7.1 - Participa ativamente de algum conselho da Rede? Qual?

Sim ( ) \_\_\_\_\_ Não ( )

7.2 – Quais conselhos o Regional organiza ativamente na sua Rede Regional?

---

7.3 - Considera que conselhos trazem avanços para Rede CDI? Quais os principais?

---

### **Controles da Matriz para o Regional**

7.4 – Preenche o SIG regularmente?

Sim, totalmente ( ) Sim, parcialmente ( ) Não ( )

7.5 – Recebe outro tipo de controle da Matriz? Se sim, qual (auditoria, relatórios periódicos, certificação de qualidade, visitas, benchmarking, outros) e com qual periodicidade?

---

7.5.1- Considera os controles realizados pela Matriz satisfatórios para garantir a qualidade do modelo?

---

### **Controles do Regional para os CDIs Comunidade**

7.6. – Realiza algum tipo de controle sobre os CDIs Comunidade acompanhados? Se sim, qual (auditoria, relatórios periódicos, certificação de qualidade, visitas, benchmarking, outros), com modelo Matriz ou modelo Regional, e com qual periodicidade?

---

### **Incentivos Matriz**

7.7 - Considera que a Matriz tem uma estratégia de incentivos em relação aos Regionais/Internacionais?

Sim ( ) Qual? \_\_\_\_\_ Não ( )

### **Incentivos Regional**

7.8 – Possui alguma estratégia de incentivos em relação aos CDIs Comunidade acompanhados?

Sim ( ) Qual? \_\_\_\_\_ Não ( )

## 8-Avaliação

8.1 – O CDI Matriz realiza algum tipo de avaliação ao Regional (multidimensional, de resultados, de impacto, de performance, outros)? Descreva brevemente.

---

8.1.1 – São estabelecidas metas pela Matriz para o Regional cumprir? Quais?

---

8.2 – O CDI Regional possui sistema de avaliação (multidimensional, de resultados, de impacto, de performance, outros) em relação aos CDIs Comunidade acompanhados? Se sim, desenvolvido pelo Regional ou modelo Matriz? Por que?

---

8.2.1 – São estabelecidas metas pelo Regional para os CDIs Comunidade acompanhados cumprirem? Quais?

---

## 9-Treinamento e aprendizagem

9.1- Em relação às formações/capacitações e encontros realizados pelo CDI Matriz. O Regional participa (Sim, Não, Eventualmente) e qual a sua avaliação (Muito Boa, Boa, Ruim)?:

	Sim	Não	Eventualmente	Muito Boa	Boa	Ruim
Encontro Anual da Rede CDI						
Cursos à distância						
Workshops Regionais e Nacionais						
Grupos de Estudos						
Outros? Quais?						

9.1.1 - Considera os treinamentos oferecidos pelo CDI Matriz, no geral, satisfatórios para garantir a qualidade do modelo? Se não, por que (o que falta)?  
Sim ( ) Não ( ) Por que? \_\_\_\_\_

9.2 – O CDI Regional acredita que a promoção de trocas, praticas e conhecimentos entre os atores da Rede CDI é satisfatória? Por que?

---

9.2.1 – O Regional considera que a Rede Virtual CDI contribui para as trocas, qual a sua importância?

---

## 10- Comunicação e Marketing

10.1- O Regional possui estratégia de MKTG e Comunicação? É própria ou influenciada pelo CDI Matriz?

---

10.1.1- Qual o papel que considera do CDI Matriz e do CDI Regional na comunicação e marketing do Projeto?

---

10.2- Qual a percepção do Regional sobre a Comunicação Interna da Rede?

---

## 11-Captação de Recursos / Taxas

11.1 – Quais as principais estratégias utilizadas pelo Regional para garantir a sua sustentabilidade (auto sustentabilidade, ampliação das fontes de captação de recursos, fidelização de parceiros)?

---

11.2 - Recebe recursos da Matriz? É dependente destes recursos? Acredita que é obrigação do CDI Matriz disponibilizar repasse de recursos?

---

11.2.1- Consideraria pagar taxas de franquia para o CDI Matriz? E cobrar taxas de franquias dos CDIs Comunidades? Por que?

---

## 12-Qualidade

12.1 – Segundo o Regional, quais os principais aspetos ou instrumentos utilizados atualmente pela Rede CDI para garantir a qualidade do modelo? E os principais aspectos que dificultam a garantia da qualidade do modelo?

---

12.2- Considera a qualidade da Rede satisfatória? Qual a(s) sugestão(ões) do Regional para melhorar/garantir a qualidade do modelo?

---

## 13- Aceitação Pública

13.1 – Como o Regional considera que a marca CDI é vista pelo público em geral de sua Região?

---

## 14- Re-avaliação Constante

14.1 – O Regional considera que o CDI, enquanto Projeto, é reavaliado constantemente, adaptando-se aos novos cenários para maximizar o impacto social e mesmo avaliar a importância da continuidade do projeto?

---

14.2- O projeto CDI possui um Plano de Negócios seguido por todos?

---

## 15-Vantagens e Desvantagens

15.1- Quais os benefícios principais por fazer parte da Rede CDI?

	SIM	NÃO	EM PARTE
1)Marca e Know-how adquirido			
2)Plano de Negócios			
3)Economias de escala e Maior Vantagem competitiva			
4)Ganhos financeiros			
5)Pertencer a uma Rede gerando benefícios de Sinergia da rede			
6)Descentralização e Independência Jurídica			
7)Maior facilidade na mobilização de voluntariado			
8)Outros? Quais?			

1)Marca e Know-how adquirido: Ao ingressar num sistema de franquia, com uma marca de sucesso, estruturada, testada e comprovada, o franqueado tem maior chance de sucesso.

2)Plano de Negócios: Objeto do franqueador, o plano de negócios antecede qualquer investimento, reduzindo riscos de atuação para toda a rede.

3)Economias de escala e Maior Vantagem competitiva: Assim como gera benefícios para o franqueador, as economias no desenvolvimento do conceito, da metodologia, dos processos, entre todos os benefícios gerados pelo sistema de franquia e pela rede diminuem os custos e criam uma vantagem competitiva para as unidades franqueadas.

4)Ganhos financeiros: Assim como o franqueador, o franqueado se beneficia do sistema de franquia para ter maior e mais fácil acesso a recursos.

5)Pertencer a uma Rede gerando benefícios de Sinergia da rede: Assim como o franqueador, o franqueado, ao participar de uma rede, se beneficia de suas sinergias.

6)Descentralização e Independência Jurídica: A descentralização de decisões e a independência jurídica garantem ao franqueado um certo nível de autonomia de atuação.

7)Maior facilidade na mobilização de voluntariado.

15.1.1 –Espaço para comentário sobre algum dos pontos acima:

---

15.2- E quais as desvantagens?

	SIM	NÃO	EM PARTE
1)Autonomia Parcial e Maiores Controles			
2)Concorrência na captação de recursos			
3)Risco associado ao desempenho do franqueador / Risco de reputação negativa			
4)Outros? Quais?			

1)Autonomia Parcial e Maiores Controles: O franqueado, ao entrar no sistema de franquia, abre mão de parte da sua autonomia pela rede, tendo que repassar informações e seguir processos padronizados que sejam estipulados pelo franqueador, e tendo suas unidades controladas e avaliadas para garantir a qualidade do sistema. Além disso, qualquer iniciativa do franqueado tem que passar pelo crivo do franqueador.

2)Concorrência na captação de recursos: Assim como para o franqueador, a falta de uma coordenação central sobre a captação de recursos pode trazer ineficiência e concorrência entre as unidades.

3)Risco associado ao desempenho do franqueador / Risco de reputação negativa: O desempenho do projeto não depende só do franqueado, pois está associado ao das outras unidades e principalmente ao do franqueador.

15.2.1 –Espaço para comentário sobre algum dos pontos acima:

---

## 16- Franquia Social CDI

16.1 - Considera o CDI uma Franquia Social? Sim ou Não e Porque?

---

16.1- Na visão do Regional, este é o formato com melhor custoXbenefício (maximização dos benefícios sociais) para o Projeto? Se não, qual o modelo sugerido?

---

16.2- Quais os principais elementos diferenciais da Rede CDI que justificam o modelo em Rede?

---

## Apêndice 2

### QUESTIONÁRIO – PESQUISA CDIs COMUNIDADE FRANQUEADOS CDI

Nome representante: \_\_\_\_\_ CDI Comunidade: \_\_\_\_\_

Data de Preenchimento: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

#### 1- Considera que vale a pena fazer parte da Rede CDI? Por que?

\_\_\_\_\_

#### 2- Vantagens e Desvantagens

##### 2.1 – Quais os benefícios principais por fazer parte da Rede CDI? (Marcar X)

	SIM	NÃO	EM PARTE
1) Marca e Know-how adquirido			
2) Plano de Negócios			
3) Economias de escala e Maior Vantagem competitiva			
4) Ganhos financeiros			
5) Pertencer a uma Rede gerando benefícios de Sinergia da rede			
6) Descentralização e Independência Jurídica			
7) Maior facilidade na mobilização de voluntariado			
8) Outros? Quais?			
8) Outros? Quais?			

1) Marca e Know-how adquirido: Ao ingressar num sistema de franquia, com uma marca de sucesso, estruturada, testada e comprovada, o franqueado tem maior chance de sucesso.

2) Plano de Negócios: Objeto do franqueador, o plano de negócios antecede qualquer investimento, reduzindo riscos de atuação para toda a rede.

3) Economias de escala e Maior Vantagem competitiva: Assim como gera benefícios para o franqueador, as economias no desenvolvimento do conceito, da metodologia, dos processos, entre todos os benefícios gerados pelo sistema de franquia e pela rede diminuem os custos e criam uma vantagem competitiva para as unidades franqueadas.

4) Ganhos financeiros: Assim como o franqueador, o franqueado se beneficia do sistema de franquia para ter maior e mais fácil acesso a recursos.

5) Pertencer a uma Rede gerando benefícios de Sinergia da rede: Assim como o franqueador, o franqueado, ao participar de uma rede, se beneficia de suas sinergias.

6) Descentralização e Independência Jurídica: A descentralização de decisões e a independência jurídica garantem ao franqueado um certo nível de autonomia de atuação.

7) Maior facilidade na mobilização de voluntariado.

##### 2.2 – E quais as desvantagens? (Marcar X)

	SIM	NÃO	EM PARTE
1) Autonomia Parcial e Maiores Controles			
2) Concorrência na captação de recursos			
3) Risco associado ao desempenho do franqueador / Risco de reputação negativa			
4) Outros? Quais?			

1) Autonomia Parcial e Maiores Controles: O franqueado, ao entrar no sistema de franquia, abre mão de parte da sua autonomia pela rede, tendo que repassar informações e seguir processos padronizados que

sejam estipulados pelo franqueador, e tendo suas unidades controladas e avaliadas para garantir a qualidade do sistema. Além disso, qualquer iniciativa do franqueado tem que passar pelo crivo do franqueador.

2)Concorrência na captação de recursos: Assim como para o franqueador, a falta de uma coordenação central sobre a captação de recursos pode trazer ineficiência e concorrência entre as unidades.

3)Risco associado ao desempenho do franqueador / Risco de reputação negativa: O desempenho do projeto não depende só do franqueado, pois está associado ao das outras unidades e principalmente ao do franqueador.

### **Apêndice 3**

#### **Perfil recomendado para a equipe que constituirá um CDI Regional/Internacional**

Coordenador do Regional: possuir escolaridade mínima de 3º grau completo em Administração ou áreas afins, desde que tenha pós-graduação na área de gestão. Ter vivência no terceiro setor, em projetos sociais de base similar; estar atualizado em temas de debate sobre inclusão digital, trabalho em rede e questões sociais; ter atuado na área de gestão e ter experiência comprovada na formação e coordenação de equipes, sempre valorizando o diálogo e a escuta.

Coordenador Pedagógico: possuir escolaridade mínima de 3º grau completo em Pedagogia ou em outra área de Ciências Humanas, desde que possua pós-graduação na área de Educação; e ter bons conhecimentos em informática básica. Quanto ao perfil profissional, o candidato deve conhecer, concordar e adotar a teoria e a prática da Pedagogia de Paulo Freire; estar atualizado nas discussões sobre educação, questões sociais e temas de inclusão digital; ter atuado na área de educação e em projetos de educação popular.

Coordenador de Projetos Sociais e Captação de Recursos: possuir preferencialmente formação em Serviço Social ou Ciências Sociais e experiência de trabalho na área social de, no mínimo, 2 anos; ter capacidade de gerir projetos sociais e equipes de trabalho, garantindo uma perspectiva crítica e prospectiva frente aos problemas apresentados; ter experiência em capacitação de lideranças comunitárias e ter uma rede variada de relações que permita inserir o projeto do CDI nas comunidades carentes.

Coordenador de Hardware: dominar conhecimento em informática (hardware e software); possuir experiência em manutenção de computador; ter facilidade de relacionamento interpessoal e ser comprometido.

Segundo relato da equipe de operações do CDI Matriz, a proposta é que cada vez mais esta função seja realizada através de parcerias.

## **Apêndice 4**

### **Perfil recomendado para a equipe que constituirá um CDI Comunidade**

Gestor: ter credibilidade na comunidade local e conhecer a missão da instituição que sediará o CDI Comunidade; ter disponibilidade e dedicação para articulações e apoio ao educador; ser maior de 18 anos; ensino médio completo ou em curso.

Educador: ser ativo e comunicativo e sempre motivado a aprender; ter conhecimentos básicos de informática, ter afinidade em realizar trabalho em grupo; ter atuado em mobilizações e organizações comunitárias; ter acima de 16 anos; ensino médio completo ou em curso; conhecer a missão da instituição que sediará o CDI Comunidade.

Assistente em Manutenção: conhecimento técnico básico de microinformática, incluindo hardware, software e redes; ser ativo e comunicativo; ter acima de 16 anos; estar sempre motivado a aprender e conhecer a missão da instituição que sediará o CDI Comunidade.