

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

DULCE HELENA TEIXEIRA E SILVA

**INOVAÇÃO SOCIAL NA PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM
ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM ATRAVÉS DO MODELO DE FRANQUIAS
SOCIAIS**

SÃO LEOPOLDO

2012

Dulce Helena Teixeira e Silva

INOVAÇÃO SOCIAL NA PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM
ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM ATRAVÉS DO MODELO DE FRANQUIAS SOCIAIS

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Área de concentração: Organizações e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti

São Leopoldo

2012

Dulce Helena Teixeira e Silva

INOVAÇÃO SOCIAL NA PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM ATRAVÉS DO MODELO DE FRANQUIAS SOCIAIS

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em 17/07/2012.

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Janaína Macke – Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos - UNISINOS

Prof. Dr. Alsones Balestrin - UNISINOS

Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti (Orientador)

VISTO E PERMITIDA A IMPRESSÃO

São Leopoldo,

Profª. Drª. Yeda Swirski de Souza
Coordenadora PPG em Administração

Dedico este trabalho aos meus amores, Zé e
Thais, sem os quais eu nada seria.

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao final desta Dissertação de Mestrado olho para trás e percebo que foi uma caminhada difícil, vários foram os obstáculos que tiveram que ser transpostos e isso só foi possível porque nunca estive sozinha.

Agradeço primeiramente a Deus, por nos dar o precioso dom da vida e a possibilidade de, a cada novo dia, escrever uma página de nossa própria história, de acordo com nossas escolhas.

À minha mãe *in memoriam*, que aceitou o desafio de ser pai e mãe e do alto de sua sapiência, que passou longe dos bancos escolares, lutou, trabalhou e passou por cima de dificuldades financeiras e de preconceitos, para poder proporcionar condições a que suas filhas estudassem. Para isso, mostrou-se forte mesmo nas maiores adversidades e muitas vezes abriu mão de seus sonhos, em favor dos meus, meu eterno reconhecimento e amor.

À minha irmã, que faz das minhas conquistas também as dela, que vibra a cada pequena vitória, que consegue me transmitir calma, amor incondicional e carinho com uma simples palavra, ainda que há quinhentos quilômetros de distância. A casualidade nos fez irmãs, mas o coração nos faz amigas. Esta vitória também é tua!

Ao meu parceiro, amigo, esposo, namorado, amante, meu porto seguro, que me ouve, me entende, se dispôs a passar muitos e muitos finais de semana ensolarados em casa, em prol da realização do meu sonho. Eu não tenho palavras a agradecer o teu apoio. Obrigada por estar sempre ao meu lado.

À minha filha. Minha companheira, parceira, entusiasta, motivo de meu orgulho e admiração. Agradeço o teu apoio, a tua torcida, o teu sorriso e o teu ombro amigo. Este trabalho é dedicado a vocês dois, sem os quais eu nada seria.

Aos amigos, aos colegas de trabalho e à família. Não tenho como nomear um a um, são muitos. Alguns muito próximos fisicamente, outros muito distantes, mas nem por isso menos importantes na minha caminhada. Os recadinhos de incentivo via *face book*, as ligações, os SMS, o abraço apertado, o aperto de mão, a cumplicidade no olhar, as conversas durante os corridos horários de almoço, podem, muitas vezes, não representar muito a quem os dá, mas representam a energia e a força capazes de nos fazer seguir em frente. Vocês souberam entender as minhas

ausências, os meus muitos “depois da dissertação” e me mostraram que continuariam lá, sempre a postos para me acolher e me aplaudir. Obrigada, hoje e sempre!

Não poderia deixar de registrar o meu muito obrigada aos colegas de trabalho que acompanharam meus primeiros passos no mestrado. Obrigada pelo apoio que me deram, desde a decisão tomada, pelas muitas “brincas” assumidas para que eu pudesse me ausentar para ir às aulas, pelo incentivo, por acreditarem na minha utopia, no meu sonho, acalentado há tanto tempo. Em alguns momentos - leia-se “fusão” - eu achei que não conseguiria seguir em frente e vocês estavam lá, me mostrando que acreditavam em mim, que eu era capaz e que vocês não mediriam esforços para tomar a frente da situação enquanto eu saía de cena, de coração apertado por sentir o quanto estavam sobrecarregados. Este parágrafo é especialmente dedicado ao Sonda, Cíntia Turra, e às “minhas eternas meninas”: Silvana, Ieda, Karissa, Letícia, Andréia e Simone. Obrigada por fazerem parte da minha história.

A toda turma de mestrandos Unisinos 2010, a turma 1000, em especial aos integrantes da 5ª Disciplina. Deus foi generoso ao cruzar nossos caminhos. Laços de amizade se fizeram, se solidificaram e permanecerão ao longo de nossas vidas. Obrigada pelas conversas de corredor, pelas “confissões de boteco”, pelos ombros amigos naqueles momentos de total desespero, pelos prontos “salvamentos” nas apresentações de trabalhos, pelas trocas de ideias, de experiências, pelos brindes, pelos “minutos de silêncio”, pelas festas e pelos milhares de neurônios “queimados” juntos. Vocês tornaram essa caminhada mais alegre e divertida. Por vocês, eu faria tudo de novo!

E aos meus “anjos da guarda” de plantão. Vocês deram um jeito de se fazerem presentes, sempre. Mesmo estando em Novo Hamburgo, Porto Alegre, Rio Grande, Santa Cruz, São Leopoldo, Gramado, Chuí e até mesmo em Singapura! Emails, telefonemas, desabafos, traduções e aquela ajuda na formatação. Nada que eu diga vai conseguir traduzir minha gratidão. Agradeço a Deus por tê-los colocado em meu caminho, jamais esquecerei. Contem comigo, hoje e sempre!

Ao meu companheiro de estrada. Àquele de muitos nomes, codinomes e facetas. Divertido, malandro, educado, dedicado, engraçado, estudioso, sério, preocupado, inteligente, emotivo, sincero, generoso, malandro, brincalhão... Os

tantos quilômetros rodados juntos, muitas vezes estudando, outras dando boas risadas, às vezes batendo um papo sério, e outras apenas lado a lado, fizeram deste mestrado, sem dúvida, a melhor experiência acadêmica de minha vida. Obrigada, meu querido e eterno amigo Zeca, por sua doação sem limites. Seu lugar está reservado em meu coração, para sempre, para sempre...

Ao corpo docente da Unisinos. Àqueles que foram muito além da titulação de doutores e souberam transmitir, além de conhecimentos, experiência de vida, exemplos e muito mais. Deram-nos uma “sacudida” desde o primeiro dia de aula, com os peixes que nadavam em mares gelados, o “canto do café”, a humildade acadêmica, a reflexão, o nível de exigência, os “malditos” textos técnicos em inglês... Tudo isso nos desafiou e nos levou a superar os obstáculos e a crescer.

Às instituições pesquisadas. Agradeço a receptividade à pesquisa, à paciência, a disponibilidade em me receber e explicar, detalhadamente o passo a passo dos programas. Sei que tiveram que abrir mão de outros compromissos para dedicarem a mim algumas horas de vossos preciosos tempos. Meu agradecimento segue em forma de oração.

Que Deus ilumine sempre seus caminhos e lhes dê força e sabedoria para seguirem em frente com projetos sociais tão significativos e relevantes. Vocês fazem a diferença num país de tantas desigualdades sociais. Suas sementes irão florescer, mudar os rumos de muitas histórias e transformar vidas. Foi uma honra conhecer de perto trabalhos realizados muito mais com a alma e o coração do que com o esforço físico ou intelectual. A vocês toda minha admiração e apreço, para sempre!

E finalmente, àquele que um dia eu bati na porta da sala para perguntar se eu poderia ser sua orientanda. Àquele que exibe brilho de menino nos olhos, quando se reporta ao tema inovação social e foi o responsável por eu mudar minha área de concentração na pesquisa. Àquele que cobra, puxa as orelhas, manda emails que chegam a “doer” ao lê-los, mas que também sabe receber com um sorriso, um abraço, e transmitir a nós, seus discípulos, um pouco do seu vasto conhecimento.

Professor Bignetti, obrigada por me mostrar o quanto gratificante e recompensadora pode ser a tarefa de ensinar. Desculpe minhas falhas, minhas ausências, minha incompetência diante de temas que são no mínimo básicos para o senhor. Eu aprendi muito neste período de nossa convivência, às vezes turbulenta,

mas muito gratificante. Que o senhor possa continuar a transmitir seus conhecimentos e experiência com a maestria de um doutor e o entusiasmo de uma criança. Valeu a pena ser sua orientanda!

*Se você disser que pode, se você disser que não pode,
de qualquer forma você tem razão. A escolha é sua!*
(Henry Ford)

*“As pessoas são a verdadeira riqueza das nações.”
(Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento)*

RESUMO

Esta pesquisa se dispõe a colocar a lente de estudo sobre o tema inovação social no intuito de conhecer e analisar como se dão suas práticas em organizações que atuam através do modelo de franquias sociais. A fundamentação teórica partiu de uma introdução ao tema inovação, como também com a forma como vem se desenvolvendo os estudos acadêmicos na área. O tema central da pesquisa é apresentado com base em alguns conceitos extraídos de publicações nacionais e internacionais, bem como instituições que se dedicam ao estudo da inovação social. Além disso, buscou-se embasamento teórico também nos conceitos de empreendedores e empreendedorismo social, nos fundamentos acerca de Responsabilidade Social Empresarial, na Teoria dos Custos de Transações e na influência do ambiente institucional e as respectivas mudanças isomórficas dele decorrentes. A pesquisa é um estudo de casos múltiplos, onde foram verificadas e analisadas as práticas de inovações sociais em organizações que atuam através do modelo de franquias sociais. As instituições pesquisadas foram escolhidas após terem sido elencadas 17 franquias sociais em atividade no Brasil. Optou-se por estudar aquelas que se concentram na área educacional, tendo em vista que um dos problemas sociais recorrentes no Brasil é a baixa escolarização e qualificação, bem como as desigualdades sociais daí decorrentes. Após a revisão bibliográfica deu-se início ao estudo de campo em franqueadoras e franqueadas. Concluiu-se que os modelos de franquia social estudados estão alinhados com o conceito de inovação social e que organizações que desejam atuar no âmbito social e não o fazem por não possuir *know-how* para tal, podem se valer destes modelos como forma de minimizar riscos e atuar de maneira mais assertiva. Como contribuição acadêmica, acredita-se que este trabalho seja uma possibilidade de apresentar como a inovação social acontece na prática, apresentando, através do estudo de casos múltiplos, de que forma as organizações que atuam a partir do modelo de franquia social agem para que a inovação social aconteça. Espera-se que esta pesquisa venha a servir também de estímulo àquelas instituições que ainda não atuam no contexto social e que venham a fazê-lo, depois de conhecer como se dão as práticas em outras organizações.

Palavras-chave: Inovação Social. Franquia Social. Empreendedorismo Social. Responsabilidade Social Empresarial. Ambiente Institucional.

ABSTRACT

This research sets out to put the lens on the subject of social innovation in order to know and analyze how happen their practices in organizations that operate under a model of social franchise . The theoretical foundation has started from an introduction to the innovation topic as well the way it has been developed academic studies in this area. The central theme of this research is presented based on some concepts drawn from national and international publications, as well as, institutions devoted to the study of social innovation. Furthermore, it was sought also in the theoretical concepts of social entrepreneurship and entrepreneurs, in the grounds on Corporate Social Responsibility, in Transactions Costs Theory and in the institutional environment influence and its arising isomorphic changes. The research is a multiple case study, where it was checked and analyzed the social innovation practices in organizations that operate through the social model franchise. The institutions surveyed were chosen after being listed 17 social franchises operating in Brazil. Those were chosen to study because of their focus in education, considering that the one of the recurring social problems in Brazil is the low education and qualification, as well as, social inequalities arising therefrom. Following the literature review, it was initiated the study in the field of franchisors and franchisees. It was concluded that social franchising models studied are aligned with the concept of social innovation and organizations wishing to operate in the social scope and do not do it for not having the know how to do so, can draw these models as a way to minimize risks, acting more assertively. As academic contribution, it is believed that this work is a possibility of displaying how social innovation happens in practice, showing, through a multiple case study, the way organizations make, from the franchise model, the social innovation happen. It is hoped that this research will also serve as a stimulus to those institutions that do not operate in a social context and that will be able to do it, after knowing how to give the practices in other organizations.

Keywords: Social Innovation. Social Franchise. Social Entrepreneurship. Corporate Social Responsibility. Institutional Environment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Concepções Educativas Projeto Pescar	62
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As Organizações e seus Fins.....	26
Quadro 2: Conceitos de Inovação Social	28
Quadro 3: Definições/Características dos Empreendedores Sociais	32
Quadro 4: Responsabilidade Social Empresarial e Empreendedorismo Social	35
Quadro 5: Diferenças Conceituais entre Franquia Comercial e Social.....	50
Quadro 6: Tabela Síntese dos Constructos Teóricos.....	51
Quadro 7: Relação dos Entrevistados.....	56
Quadro 8: Categorias de Análise	57
Quadro 9: Instituições Pesquisadas e suas Classificações.....	111
Quadro 10: Práticas de Inovações Sociais encontradas	113
Quadro 11: As influências do Ambiente Institucional	116
Quadro 12: Os Mecanismos de Mudança Isomórfica Institucional.....	118
Quadro 13: Custos de Transação	119
Quadro 14: Responsabilidade Social Empresarial	120
Quadro 15: Empreendedorismo Social	122

LISTA DE SIGLAS

ABRAÇAÍ	Associação Bentogonçalvense de Convivência e Apoio à Infância e Juventude
APAE	Associação de Pais e Amigos de Excepcionais
ABF	Associação Brasileira de Franquias
APADEV	Associação dos Pais e Amigos dos Deficientes Visuais
CCSE	<i>Canadian Center Social Entrepreneurship</i>
G20	Grupo dos 20
IBAB	Instituto Bom Aluno do Brasil
IBABA	Instituto Bom Aluno Bahia
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OECD	<i>Organisation for Economic Co-Operation and Development</i>
ONGs	Organizações não Governamentais
ONU	Organizações das Nações Unidas
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PCD	Pessoa Com Deficiência
PCDs	Pessoas Com Deficiência
PIB	Produto Interno Bruto
RDH	Relatório de Desenvolvimento Humano
SSE	<i>School Social Entrepreneurship</i>
TCT	Teoria dos Custos de Transação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
VISATE	Viação Santa Tereza

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 BASES TEÓRICAS	21
2.1 INOVAÇÃO	21
2.1.1 Os Tipos e os Níveis de Inovação	22
2.2 INOVAÇÃO SOCIAL	24
2.3 EMPREENDORES E EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	30
2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	33
2.5 O AMBIENTE INSTITUCIONAL	37
2.5.1 Os Mecanismos de Mudança Isomórfica Institucional	40
2.6 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E A FUNÇÃO DOS CONTRATOS ..	42
2.7 FRANQUIA E FRANQUIA SOCIAL.....	46
2.8 SÍNTESE DOS CONSTRUCTOS TEÓRICOS	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 MÉTODO.....	54
3.2 COLETA DE DADOS	55
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	59
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	59
4 DESCRIÇÃO DOS CASOS	61
4.1 PROJETO PESCAR.....	61
4.1.1 Projeto Pescar – Unidade Intral – Caxias do Sul-RS	69
4.1.2 Viação Santa Tereza de Caxias Do Sul (Visate) Caxias do Sul-RS	71
4.1.3 Projeto Pescar: Migrando para um Novo Conceito	74
4.2 PROGRAMA FLORESCER.....	76
4.2.1 Associação Bento-Gonçalvense de Convivência e Apoio à Infância e Juventude (ABRAÇAI) – Bento Gonçalves-RS	83
4.3 INSTITUTO BOM ALUNO DO BRASIL (IBAB)	86
4.3.1 Instituto Bom Aluno Bahia (IBABA) – Salvador – BA	91
4.3.2 Instituto Bom Aluno Vipal – Nova Prata – RS	94
5 ANÁLISE DOS DADOS	97
5.1 ANÁLISE INTRACASOS.....	97
5.1.1 Projeto Pescar	97
5.1.2 Programa Florescer	103

5.1.3 Franquia Social Instituto Bom Aluno do Brasil (IBAB)	107
5.2 ANÁLISE INTERCASOS	110
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS	130
APÊNDICE A - Franquias Sociais em atividade no Brasil	142

1 INTRODUÇÃO

O termo inovação começou a ser estudado e disseminado nos meios organizacional e acadêmico principalmente a partir das obras de Schumpeter, o qual preconizou o “Processo de Destruição Criativa, que consiste em incessantemente destruir o velho e incessantemente criar algo novo” (SCHUMPETER, 2010, p. 73). Este conceito foi desenvolvido na primeira metade do século passado e ainda permanece atual, servindo tanto como base para trabalhos acadêmicos, como norteador de estratégias empresariais (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003).

O que se percebe, no entanto, é que os estudos na área de inovação estão bastante concentrados na tradicional inovação tecnológica, de processos e de produto. Diante da globalização e da necessidade de as empresas reinventarem-se constantemente como forma de buscar diferencial competitivo, o fato da grande maioria das pesquisas convergirem para esta área pode ser visto como um processo natural. Ainda que a predominância de investigações detenha-se ao aspecto tecnológico, porém, nota-se também uma evolução no conceito, abrangendo, por exemplo, inovações organizacionais e de mercado (MANUAL DE OSLO, 2005).

Ao citarem-se inovações de mercado, pode-se inferir que há uma ampla gama de tipos e níveis de inovações, sendo que as inovações tecnológicas e as de cunho econômico – como inovações de serviço, por exemplo - estão aí inseridas. Há também um ambiente no qual a inovação se faz tão importante quanto na economia, a ponto de sua evolução determinar o próprio nível do desenvolvimento econômico. Este contexto é o social, no qual estão inseridos todos os segmentos onde as demais inovações acontecem, mas que precisa estar preparado para absorver e adotar mudanças. Gerar, disseminar e utilizar o conhecimento são capacidades que definem o nível de desenvolvimento a que uma sociedade pode chegar (NUSSENZVEIG, 1994 *apud* FONSECA, 2007).

Assim, o desenvolvimento econômico e o social precisam andar juntos, pois da evolução de um depende o outro. Ainda que o advento da globalização tenha acelerado o desenvolvimento econômico e o social de muitas nações, há disparidades muito grandes, tanto quando se fala em países entre si, como quando se analisam alguns destes internamente, constatando-se grandes diferenças de desenvolvimento entre cidades ou regiões. São países que ainda exibem altos índices de desigualdades sociais, vindo a dificultar seu pleno desenvolvimento.

Um dos índices utilizados pela Organização das Nações Unidas (ONU) para medir e comparar o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida oferecida à população é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). O IDH “é uma medida resumida para avaliar o progresso a longo prazo em três dimensões básicas do desenvolvimento humano: uma vida longa e saudável, acesso ao conhecimento e um padrão decente de vida” (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD, 2011).

O PNUD gera anualmente o Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH), uma publicação independente que visa a promover a conscientização sobre o desenvolvimento humano em todo o mundo. No Relatório de 2011, o PNUD incluiu um índice denominado IDHAD, que é o IDH Ajustado à Desigualdade. Este índice tem por objetivo medir o nível de desenvolvimento humano das pessoas numa sociedade que leva em conta a desigualdade. Em condições de igualdade perfeita, o IDH e o IDHAD são iguais. Havendo desigualdade na distribuição da saúde, da educação e do rendimento, o IDH médio de uma sociedade será inferior ao IDH agregado. Quanto menor o IDHAD (e maior a diferença entre o mesmo e o IDH), maior a desigualdade.

O Brasil ocupa a 73ª posição no ranking comparativo do IDH entre 169 nações, tendo subido quatro posições do ano de 2009 para 2010 (PNUD, 2010). Ainda que tenha apresentado crescimento, quando analisado o IDHAD, o índice brasileiro passa de 0,718 para 0,519, uma queda de 27,7%. A média nacional ficou abaixo de nações que estão atrás do país no ranking do IDH, como Gabão (com IDHAD de 0,543), Sri Lanka (0,691) e Uzbequistão (0,549) (FELLET, 2011).

Segundo resultados de uma pesquisa realizada pela Oxfam, uma entidade de combate à pobreza e à injustiça social presente em noventa e dois países, o Brasil é o segundo país com maior desigualdade social do Grupo dos 20 (G20), perdendo apenas para a África do Sul, que lidera o ranking. Apesar disso, esta mesma pesquisa e o próprio PNUD (2011), mencionam o Brasil como um dos países onde o combate à pobreza foi o mais eficaz nos últimos anos (BRASIL..., 2012).

No entanto, a entidade pondera que, mesmo que o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro cresça nos patamares previstos pelo FMI, se não houver uma forte agenda com a finalidade de reduzir desigualdades, milhões de brasileiros permanecerão na linha da pobreza. O mercado pode criar empregos, mas não pode melhorar a distribuição da renda (BRASIL..., 2012).

Como uma alternativa à redução destas distorções, surgem as ações de inovações sociais, que se voltam para a geração de soluções que contemplem melhorias de vida a comunidades, grupos, ou à sociedade em geral, e que se estendam ao longo do tempo. A continuidade e a busca de melhorias sociais é o que diferencia ações de inovações sociais de atitudes assistencialistas ou que visem à resolução de problemas emergenciais (BIGNETTI, 2010).

Existem organizações, como a ASHOKA, por exemplo, que se dedicam a atuar no contexto social de forma a proporcionar a inclusão de pessoas que estão à margem da sociedade por não terem suas necessidades básicas atendidas (ELLIS, 2010). A ASHOKA é uma “organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social, trabalho e apoio aos empreendedores sociais” (ASHOKA, 2011). No que tange à inclusão social, o acesso à educação apresenta-se como a via mais eficaz, pois gera melhorias de longo prazo.

Conforme divulgado pelo Ipeadata (BRASIL, 2011), em 2003 11,56% dos brasileiros acima de 15 anos eram analfabetos. Em 2007, este índice caiu para 10,01%. Com relação à média de anos de estudo da população acima de 25 anos, em 2003 era de 6,3 anos e em 2007 essa média subiu para 6,9 anos. Ou seja, na média, nem o ensino fundamental os brasileiros conseguem concluir. Numa avaliação simplista, apenas baseando-se nestes dois índices, percebe-se que a necessidade de investimentos na área educacional no Brasil deve ser tratada como uma prioridade.

Sendo assim, o foco desta pesquisa recairá sobre inovações sociais voltadas à área educacional. O objeto de estudo serão organizações que atuam no âmbito social, em paralelo à sua atividade fim, utilizando-se do modelo de franquias sociais. Franquia social é um “empreendimento organizado cujo resultado é integralmente revertido para ações de melhoria e ampliação do impacto social e/ou ambiental com a utilização da tecnologia típica do sistema de franquias” (ASSOCIAÇÃO DE FRANQUIA SUSTENTÁVEL - AFRAS, 2010, p. 5).

O conceito de franquia social surgiu a partir da definição de franquia comercial. Seu objetivo maior, no entanto, é partilhar o capital social e não o resultado financeiro. A criação de uma franquia social pode partir, muitas vezes, de iniciativas individuais que deram certo e por isso passaram a ser replicadas, gerando uma rede de investimentos sociais. “Muitas pessoas encontram satisfação empreendedora pela criação de valor social.” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 338).

Sendo assim, esta pesquisa se dispõe a responder à seguinte questão: ***Como se desenvolvem as práticas de inovações sociais em organizações que atuam através do modelo de franquias sociais?***

Partindo-se desta questão, busca-se atingir o objetivo geral, assim definido: *verificar como são construídas e desenvolvidas práticas de inovação social através da utilização de mecanismos de franquias*. E como objetivos específicos têm-se:

- a) identificar as práticas de inovação social adotadas por franquias sociais atuantes no Brasil;
- b) analisar as relações existentes entre franqueadoras e franqueadas na gestão dos programas sociais;
- c) descrever como as ações de inovação social são priorizadas pelas empresas franqueadas;
- d) identificar os agentes de inovação social nas empresas franqueadoras e franqueadas.

Diante do exposto, justifica-se a relevância deste estudo no sentido de poder vir a servir como estímulo às organizações que ainda não atuam na área social e que, ao observar como se dão as práticas de inovação social a partir de parcerias com franquias sociais, busquem também dar sua contribuição em prol da redução das desigualdades sociais existentes. Por outro lado, espera-se também instigar outros estudos acadêmicos na área de inovação social, visando a aprofundar e a proporcionar melhor entendimento do tema e à disseminação das práticas de ações de inovações sociais.

Sendo assim, este trabalho é composto por sete capítulos, a saber. O primeiro capítulo apresenta uma breve introdução ao assunto estudado, à definição do problema, questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa para a realização desta pesquisa. No capítulo dois são apresentadas as bases teóricas do estudo. O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos e o caminho percorrido desde a escolha dos casos, coleta de dados, categorias de análise e como se procedeu à análise em si. Ao final deste capítulo são apresentadas as limitações da pesquisa.

No capítulo quatro são descritos os três casos que serviram como base de estudo para este trabalho. O capítulo cinco mostra a análise de dados, a qual aconteceu de duas formas: análise intercasos e intracazos (VOSS; TSIKRIKTSIS;

FROHLICH, 2002). Na sequência, seguem as considerações finais do trabalho e as referências bibliográficas consultadas.

2 BASES TEÓRICAS

2.1 INOVAÇÃO

O termo inovação começou a ser estudado e disseminado nos meios organizacional e acadêmico principalmente a partir das obras de Schumpeter, o qual preconizou o “Processo de Destruição Criativa, que consiste em incessantemente destruir o velho e incessantemente criar algo novo” (SCHUMPETER, 2010, p. 73). Na visão schumpeteriana, a inovação era o ponto central do capitalismo (STIGLITZ, 2010).

O sistema capitalista passou por diversas fases e muitas mudanças desde as primeiras contribuições de Schumpeter à Teoria Econômica. As empresas estão cada vez mais competitivas e os consumidores mais exigentes, o que faz com que a inovação seja ainda mais importante àqueles que desejam obter algum diferencial diante de seus concorrentes. A necessidade de inovação fica evidente em missões empresariais, declarações de políticos, nas definições estratégicas e nos anúncios mais diversos, desde a linha de produtos de beleza até serviços ligados à saúde (BESSANT; TIDD, 2009).

Sendo assim, inovar passou a ser uma questão de sobrevivência, independente do tamanho da empresa. “A inovação é fortemente associada ao *crescimento*” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 21). A necessidade de superação, de querer estar à frente dos concorrentes, de ganhar mercado através da oferta de produtos e serviços que conquistem os consumidores, passou a ser uma constante para as empresas que desejam posicionarem-se como líderes de mercado (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Cada empresa opta por diferentes estratégias para inovar e estas estratégias dependerão muito da posição que cada uma pretende assumir no mercado. No entanto, respeitar a própria capacidade e o nível de inovação que pode suportar é também importante fator de sobrevivência, o que poderá ser o diferencial para atingir ou não a posição pretendida (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Lidar com a inovação não parece ser uma tarefa fácil. “Inovadores bem sucedidos acumulam recursos técnicos e habilidades gerenciais com o passar do tempo” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 108). A empresa que se propõe a inovar deve estar ciente dos riscos e aprender com os próprios erros, buscando assim, a

constante renovação. O processo de inovação é um ciclo no qual não se determina início meio e fim, mas sim um contínuo que pode e deve reciclar-se a partir da autoaprendizagem. “Há uma relação simbiótica entre a inovação e o mundo dos negócios, visando o sucesso dos empreendimentos, sejam eles públicos ou privados” (OLIVEIRA; SORGI, 2008, p. 1).

A forte relação entre inovação e desenvolvimento econômico encontrada na literatura, no entanto, não restringe o termo inovação especificamente à inovação em produtos ou à geração de valor econômico, pelo contrário. A inovação passou a se fazer presente em organizações tradicionais, nas quais outrora não se imaginava existir esse tipo de preocupação, como nas igrejas, por exemplo (CASTRO, 2012).

Observa-se uma evolução significativa e até, em certos aspectos, uma banalização do conceito, pois a mídia utiliza-se do termo inovação atribuindo a ele o mesmo significado de novidade. É possível encontrar a “oferta de inovação” em anúncios de jornais, revistas, outdoors e outros, o que acaba por distanciá-lo de seu significado seminal, que é a geração de valor econômico, preconizado por Schumpeter e utilizado, até os dias de hoje, como princípio básico aos estudos acadêmicos (BIGNETTI, 2011). Por outro lado há autores que deram amplitude ao conceito sem, contudo, banalizá-lo.

Inovação não é um simples lampejo de inspiração, mas um processo amplo e organizado para concretizar ideias brilhantes – mudando a oferta (produto/serviço), as maneiras como ela é criada e entregue (inovação de processo), o contexto e as formas em que ela é apresentada para esse contexto (inovação de posição) e os modelos mentais para pensar a respeito do que estamos fazendo (modelo de negócio ou inovação de “paradigma”). (BESSANT; TIDD, 2009, p. 334)

Este amplo conceito vem a ratificar que a inovação não se detém à geração de valor econômico e que também, para ser considerada uma inovação, tem que ir além do campo da simples novidade. A seção seguinte se dispõe a apresentar alguns dos tipos e níveis de inovação encontrados na literatura.

2.1.1 Os Tipos e os Níveis de Inovação

Inovações de produto, de processo, de marketing e organizacionais são os quatro tipos de inovações citados pelo Manual de Oslo (2005), que é tido como uma das referências aos estudos sobre o tema.

A inovação requer que as fronteiras da pesquisa e da invenção sejam ultrapassadas e que a sociedade seja beneficiada por algum novo produto, outra aplicação de produtos existentes ou ainda uma maneira diferente de comercializar o que existe permitindo o acesso de um grupo maior de pessoas. (COLEÇÃO EMPREENDEDORISMO, 2011, p.1)

Observa-se, mais uma vez, o termo inovação ligado à geração de valor econômico, Porém com uma conotação de inovação de processos e de produto, onde o que vale é o benefício à sociedade, ainda que seja o mesmo produto atingindo a um público que até então não tinha acesso a esse.

Neste caso, não há referência a algo totalmente novo, mas sim a um incremento, melhoria ou popularização de algo já existente. Melhorar o desempenho de um veículo, máquina ou computador, por exemplo, são inovações que vão dando novas formas a produtos e/ou serviços que vêm sendo utilizados em maior ou menor escala, mas que, com determinadas melhorias, atingem um nível ou forma de utilização até então desconhecidos.

Este processo, Tidd, Bessant e Pavitt (2008), denominam como inovação incremental e defendem que elas estão ganhando cada vez mais atenção nos últimos anos, dados os ganhos em produtividade e qualidade.

Esta classificação está ligada ao grau de novidade que as inovações apresentam. Se as inovações incrementais representam a melhoria de um produto, processo ou maneira de pensar ou fazer algo que já exista, as inovações radicais representam a ruptura e descontinuidade do conhecido e até então adotado. A inovação radical torna o produto ou processo anterior em algo obsoleto. Como exemplo de inovação radical, pode-se citar a energia a vapor, revolução da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) e a biotecnologia (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008,).

A invenção ou alteração em produtos e serviços depende da aceitação destes por parte da sociedade, só depois disso é considerada inovação. Para tanto, os usuários devem estar preparados a aceitar e adotar estas mudanças. Percebe-se, então, que a economia exerce influência sobre o social e vice-versa. Drucker (2010), enfatiza que é na área social que acontecem as inovações de maior impacto. Como exemplo, o autor cita o hospital, uma maneira de concentrar diversos profissionais com habilidades e conhecimentos diferentes num mesmo espaço – organização – e que trouxe mais “impacto à assistência médica do que muitos avanços em Medicina” (DRUCKER, 2010, p. 41).

“Uma sociedade desenvolvida tem que apostar na intersecção das inovações econômicas com as inovações sociais” (ALMEIDA, 2007, p. 1). Sob esta visão, o crescimento econômico depende também do desenvolvimento social, pois é necessário que a sociedade absorva novas tecnologias e saiba lidar com as inovações para poder apropriar-se delas. Assim, as inovações no contexto social passam a ter grande relevância para o desenvolvimento econômico.

Partindo-se dessa premissa, entende-se que pode haver uma relação muito próxima entre as inovações voltadas à geração de valor econômico e àquelas voltadas para os aspectos sociais e às necessidades das comunidades – a chamada inovação social. A seção seguinte se propõe a apresentar algumas definições de inovação social e discussões a respeito do tema, tomando como base autores e instituições que se dedicam ao seu estudo.

2.2 INOVAÇÃO SOCIAL

Inovação social é um dos diversos tipos de inovações existentes, sendo esta voltada às melhorias no âmbito social. Inovar no campo social é buscar soluções para problemas sociais recorrentes, no sentido de melhorar as condições de vida de uma sociedade ou de um grupo (BIGNETTI, 2011). Essas melhorias podem se dar, por exemplo, a nível educacional, na formação profissional de jovens que se encontrem em situação de risco social, atividades voltadas aos idosos, gestantes, planejamento familiar, otimização nos serviços de saúde e outros tantos exemplos de ações de caráter social.

No entanto, é importante salientar também as diferenças existentes entre ações de inovações sociais e ações voltadas ao assistencialismo e/ou ações filantrópicas. Ações de inovações sociais são motivadas pelas necessidades básicas não satisfeitas de uma comunidade ou grupo (ELLIS, 2010), mas que são diferentes de movimentos que visem tão somente ao atendimento destas necessidades, numa visão imediatista. Situações de calamidade pública como enchentes ou desabamentos, são exemplos típicos de comunidades ou grupos em situação de risco, os quais exigem providências imediatas, mas que não se configuram como ações de inovação social.

Os voluntários que se dispõem a auxiliar as vítimas nos momentos de tragédias são dignos de reconhecimento, e de suas atuações dependem as vidas de

muitas pessoas. No entanto, são ações isoladas que, dado o caráter emergencial, precisam ser postas em prática de imediato, mas que não se enquadram como ações de inovações sociais, tendo em vista não possibilitarem à sociedade a absorção e manutenção de inovações ao longo do tempo (BIGNETTI, 2010).

Existem também as ações assistencialistas ou filantrópicas, como a distribuição gratuita de alimentos, remédios, móveis ou roupas a pessoas necessitadas, assim como as Campanhas do Agasalho. Esta ação anual é amplamente conhecida e difundida em muitas cidades do Brasil. Dela participam escolas, bancos, supermercados, postos de combustíveis, lojas e tantas outras organizações que colaboram no sentido de arrecadar e distribuir agasalhos e cobertores àqueles que sofrem com as mazelas do frio e vivem à margem da sociedade.

O objetivo das inovações sociais, no entanto, não é o efeito imediato, mas os resultados de longo prazo, que levem a mudanças no patamar de vida de uma sociedade ou grupo (GOLDENBERG *et al.* 2009). Crianças que não têm acesso à educação, populações que vivem em precárias condições de saneamento e moradia, são alguns dos exemplos que podem vir a ser alvo de inovações sociais e que não são mutáveis num curto espaço de tempo.

As políticas públicas, que deveriam se voltar a atender às camadas sociais mais carentes, mostram-se ineficientes. Movimentos geridos por Organizações não Governamentais (ONGs), iniciativa privada, e associações comunitárias, em maior ou menor escala, propõem-se a suprir a lacuna deixada pelo Estado. O que se percebe, no entanto, é que existem problemas sociais enraizados, os quais vêm se acumulando há décadas e que exigem soluções de longo prazo (BIGNETTI, 2011).

Assim, ações que busquem melhorias sociais tornam-se cada vez mais necessárias, não só visando a beneficiar àqueles que estão à margem da sociedade, mas a todos, que de uma ou de outra forma acabam por sofrer com as consequências que advém da má distribuição de renda e os incríveis abismos sociais daí decorrentes (FONSECA, 2007). Dentre estas consequências, pode-se citar a violência urbana, a constante insegurança com que os cidadãos convivem, a proliferação das drogas e a prostituição de menores, entre outras.

A “necessidade de se vencerem as adversidades e riscos” (ANDRÉ; ABREU, 2006, p. 127) é o que motiva as ações de inovações sociais. Estes mesmos autores enfatizam que a mola propulsora da inovação social, diferente do que ocorre na inovação tecnológica, não é a concorrência, mas o desafio de proporcionar a

inclusão daqueles que estão à margem da sociedade. É buscar a transformação de “problemas sociais profundamente enraizados através da introdução de novas ideias, práticas, políticas, relacionamentos e recursos na direção de uma maior resiliência” (ETMANSKI, 2008 *apud* GOLDENBERG *et al.*, 2009, p. 55).

E para que mudanças a nível social aconteçam, faz-se necessário a “participação e cooperação de todos os atores envolvidos” (BIGNETTI, 2011, p. 4). Por atores envolvidos entende-se que estejam inclusos tanto aqueles que agem para que a inovação social aconteça – que podem ser entidades públicas ou privadas, associações, movimentos, organizações não governamentais, iniciativas individuais e outras – como também aqueles que se beneficiam destas ações, neste caso, grupos, comunidades ou a sociedade em geral.

Dentre os indivíduos ou organizações que são precursores de inovações sociais, há os que se dedicam exclusivamente às causas sociais, fazendo disso sua missão, como há também os que mesclam seus ideais entre atividades com fins econômicos e outras com objetivos sociais (ALTER, 2006). Mulgan *et al.* (2007, p. 8) em seu conceito de inovação social delimitam que ações deste nível sejam “predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujo principal propósito é o social”.

Alter (2006) afirma que a geração de valor social e econômico podem ser objetivos de uma mesma organização, paralelamente. O autor faz uma distinção entre os tipos de organizações existentes e as classifica, de acordo com seus fins. O Quadro 1 apresenta estas definições:

Quadro 1: As Organizações e seus Fins

	Puramente filantrópicas	Híbridas	Puramente comerciais
Motivos	Apelo à boa vontade	Motivos mistos	Apelo aos próprios interesses
Métodos	Motivado pela missão	Equilíbrio entre missão e mercado	Motivado pelo mercado
Objetivos	Criação de valor social	Criação de valor social e econômico	Criação de valor econômico
Destino da renda/lucro	Dirigido a atividades de missões de organizações não lucrativas (exigido por lei ou por política organizacional)	Reinvestido em atividades de missões ou gastos operacionais e/ou retido para o crescimento e desenvolvimento do negócio (pró-lucro: podem redistribuir uma porção).	Distribuído para acionistas e proprietários

Fonte: Alter (2006, p. 6)

A leitura do Quadro 1 permite afirmar que organizações que têm por objetivo a criação de valor social em paralelo com o econômico são identificadas como híbridas e se propõem a buscar o equilíbrio entre missão e mercado. Parte da renda destas organizações é destinada a atividades que visem melhorias no contexto social. Já as organizações denominadas como puramente filantrópicas têm a única finalidade de gerar valor social. E a geração de valor social visa ao benefício de uma comunidade, uma cidade, uma região, um país ou até mesmo a ultrapassar fronteiras e atingir níveis mundiais. Isto dependerá tão somente do propósito da organização.

André e Abreu (2006) defendem que a área de atuação para que as ações de inovação social se proliferem dependerá do que eles denominam de “capital relacional”. Este capital está ligado à espacialidade das relações e pode acontecer em dois níveis. O primeiro nível diz respeito aos laços locais ou regionais e está intimamente ligado à proximidade física e às relações de confiança entre os atores. O segundo, mais amplo, transcende o espaço físico e busca relações através de laços culturais e sociais, formando uma rede através de nós e fluxos, que não se detém ao território, mas sim à causa.

O objetivo maior, contudo, continua a ser o mesmo e inovar no campo social, independente do território de atuação, é buscar mudanças culturais, normativas ou estruturais, com o objetivo de melhorar o desempenho social, o que também ajuda no desenvolvimento econômico (HEISKALA, 2007 *apud* POL; VILLE, 2009). Ora, para desenvolver-se economicamente, a sociedade precisa de pessoas que tenham suas necessidades básicas satisfeitas, haja emprego e renda melhor distribuídos e, conseqüentemente, mais acesso às tecnologias e bens de consumo. Numa visão macro, observa-se que há uma relação muito próxima entre desenvolvimento social e econômico.

A inovação social procura novas respostas aos problemas sociais, identificando e proporcionando novos serviços que melhorem a qualidade de vida dos indivíduos e das comunidades; identificando e implementando novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação, visando a contribuir para melhorar a posição dos indivíduos no mercado de trabalho. (CENTRE FOR ENTREPRENEURSHIP, SMES AND LOCAL DEVELOPMENT - OECD, 2011)

Observa-se uma evidência à inclusão social através de inovações que venham a gerar melhor qualidade de vida, emprego e mudanças no patamar de vida de indivíduos ou grupos. Os resultados advindos das inovações de cunho tecnológico, por exemplo, são reconhecidos pela geração de valor econômico. Já nas ações de inovação social, os resultados são mensurados no longo prazo, passando por um “processo de implementação, envolvendo a cooperação entre uma variedade de atores, como também pelos resultados, tangíveis ou intangíveis” (CLOUTIER, 2003, p. 3).

Observa-se que dentre os autores e órgãos que se dedicam ao estudo do tema até aqui apresentados, há uma convergência para os resultados de longo prazo, porém, por ser um campo relativamente novo, ainda não há um conceito consolidado acerca de inovação social (BIGNETTI, 2011; GOLDENBERG *et al.*, 2009). Os primeiros estudos e definições datam de 1970, sendo que Cloutier (2003) aponta James B. Taylor e Dennis Gabor como os pioneiros no assunto.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das definições de inovação social encontradas na revisão bibliográfica realizada nesta pesquisa, bem como aquela que se definiu como conceito base para nortear o estudo..

Quadro 2: Conceitos de Inovação Social

continua

Autor/Organização	Conceito
Taylor (1970, p. 70)	“Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.”
Mulgan <i>et al.</i> (2007, p. 8)	“Atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de satisfazer uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujo principal propósito é o social.”
Phills (2009, p. 11)	“Qualquer solução nova e útil a uma necessidade ou problema social que seja melhor do que as abordagens existentes (mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa) e para a qual o valor criado (benefícios) agrega primeiramente à sociedade como um todo ao invés de indivíduos em particular.”
Etmanski (2008 <i>apud</i> GOLDENBERG <i>et al.</i> , 2009, p. 55).	“Transformar problemas sociais profundamente enraizados através da introdução de novas ideias, práticas, políticas, relacionamentos e recursos na direção de uma maior resiliência.”
Goldenberg <i>et al.</i> (2009, p. 56)	“Efeito transformador ou maneira de resolver os grandes desafios sociais que enfrentamos hoje na busca de efeitos em grande escala e não apenas mudanças incrementais.”
Heiskala (2007 <i>apud</i> POL; VILLE, 2009, p. 2)	“Inovações Sociais são mudanças no âmbito cultural, normativo ou nas estruturas reguladoras da sociedade (ou classe) que reforcem seus poderes de recursos coletivos e melhorem seu desempenho social e econômico.”

Quadro 2: Conceitos de Inovação Social

conclusão

Autor/Organização	Conceito
OECD (2011)	“A Inovação Social procura novas respostas aos problemas sociais, identificando e proporcionando novos serviços que melhorem a qualidade de vida dos indivíduos e das comunidades; identificando e implementando novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação, como diversos elementos em que cada um contribui para melhorar a posição dos indivíduos no mercado de trabalho.”
Ashoka (2011)	“Um trabalho inovador – uma nova solução para um problema social – tem que ter potencial para mudar paradigmas de uma área, seja em direitos humanos, meio ambiente ou qualquer outro tema social”.
Ellis (2010, p. 21)	"Inovação Social decorre das pessoas que têm necessidades não satisfeitas. Ela cria valor social ou mudanças e, portanto, impulsiona o desenvolvimento social e renovação na sociedade. É o crescimento oculto da sociedade, criador de valor e uma expressão de nossa evolução social. É uma expressão de como pensamos, aprendemos, vivemos e trabalhamos. E é sobre novas soluções que resolvem os problemas sociais ou atendem às necessidades das pessoas desfavorecidas socialmente em novos caminhos que melhorem suas vidas."
Bignetti (2011, p. 4)	“É o conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e cooperação de todos os atores envolvidos e que gera soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”.
Cloutier (2003, p. 3)	“A Inovação Social é definida pela sua novidade, por ser algo fora dos padrões já conhecidos e pelo seu objetivo geral, que visa a melhorar o bem-estar dos indivíduos e das comunidades. Caracteriza-se tanto por ser um processo de implementação, envolvendo a cooperação entre uma variedade de atores, como pelos resultados, tangíveis ou intangíveis.”
Malo (2006, p. 3)	“Um processo iniciado pelos atores sociais para responder a uma aspiração humana, suprir uma necessidade, trazer uma solução ou aproveitar uma oportunidade de ação, na intenção de mudar as relações sociais, de transformar um quadro de ação ou de propor novas orientações culturais.”
Bouchard (2005, p. 1)	“Processo correspondente às novas abordagens, práticas, intervenções ou aos novos produtos elaborados para melhorar uma situação ou resolver um problema social, contando inclusive com o interesse de grupos dispostos a adotá-los no âmbito das comunidades, das organizações ou das instituições.”
André e Abreu (2006, p. 124)	“Uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, ligando simultaneamente três atributos: (i) satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; (ii) promoção da inclusão social; e (iii) capacitação de agentes ou atores sujeitos, potencial ou efetivamente, a processos de exclusão/ marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder.”

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se afirmar que há muitos pontos em comum entre as definições, sendo que o efeito duradouro é como uma premissa que faz parte de todos os conceitos aqui apresentados. Como forma de nortear este trabalho de pesquisa, optou-se por utilizar a seguinte definição de inovação social:

Processo correspondente às novas abordagens, práticas, intervenções ou aos novos produtos elaborados para melhorar uma situação ou resolver um problema social, contando inclusive com o interesse de grupos dispostos a adotá-los no âmbito das comunidades, das organizações ou das instituições. (BOUCHARD, 2005, p. 1)

A iniciativa, implantação e disseminação de inovações sociais podem partir de organizações, grupos ou até mesmo de ações individuais. Os motivos que levam estes atores a atuar no âmbito social podem ser os mais variados e depende dos resultados que querem alcançar. Há um deles, no entanto, que é movido pelo sonho. O sonho da transformação social. Este ator é o empreendedor social e será caracterizado na seção seguinte.

2.3 EMPREENDORES E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O termo empreendedor surgiu na economia francesa por volta dos séculos XVII e XVIII. Em francês, significa aquele que se compromete com o trabalho ou com uma atividade específica e significativa (DEES, 2001). Já o empreendedorismo social é um termo um pouco mais novo, porém a atividade em si não é nova. “O empreendedorismo de caráter social tem como finalidade a gestão de um empreendimento coletivo, para promover o desenvolvimento socioeconômico”. (TAVARES, *et al.*, 2008, p. 120).

Muitas das instituições que hoje servem de referência em ações no meio social foram criadas por empreendedores sociais, que na ocasião não eram assim denominados. A criação do termo, no entanto, é importante, pois vem a reduzir as fronteiras no sentido de que empreendedores sociais não são somente os que atuam em organizações sem fins lucrativos. A missão social e o lucro podem andar juntos, sem que isso descaracterize o empreendedor social, no entanto, a missão social deve ser seu objetivo maior (DEES, 2001).

O Empreendedor Social aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo por meio de uma

perspectiva diferenciada. Por meio de sua atuação, ele (a) acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum. (ASHOKA, 2011)

A partir desta caracterização de empreendedor social, pode-se fazer um resgate das definições de inovações sociais apresentadas na seção anterior, as quais convergiam para mudanças nas condições de vida de uma sociedade ou grupo e que somente se mostram eficazes no longo prazo. O que motiva este tipo de empreendedorismo não é a concorrência ou os ganhos financeiros dela decorrentes, o empreendedor social é motivado pelas necessidades sociais de uma comunidade ou grupo, pois além de ele não aceitar a realidade social como ela se apresenta, ele acredita que pode contribuir para mudá-la.

A questão de motivar outros empreendedores, apontada pela Ashoka (2011) também pode ser relacionada com a difusão das inovações sociais, o que é diferente do que ocorre nas inovações no âmbito econômico. Enquanto um empresário procura, de todas as formas, proteger seus produtos através de patentes e outras formas legais, visando manter seu lucro em patamares mais elevados, os empreendedores sociais procuram difundir suas ações de modo a replicarem as boas práticas em outras comunidades ou grupos (BIGNETTI, 2011).

“Os empreendedores sociais atacam as causas básicas dos problemas, ao invés de apenas atacar os sintomas” (DEES, 2001, p. 4). Isto significa buscar mudanças sociais de alto impacto e de efeito durador. Eles aproveitam as oportunidades e não se fixam nos problemas, mas nas soluções. O empreendedor de negócios é movido pelo lucro, o empreendedor social é movido pela causa de transformar a realidade.

A realidade social, se for vista como um problema que deve ser tratado pelos órgãos governamentais, não será alvo de ações individuais ou de grupos que visem a melhorá-la. Já, se for vista como um problema que se generaliza, que atinge não só a quem está à margem da sociedade, mas a todos que sofrem com suas consequências e que pode ser transformada, então esta realidade passa a ser alvo de ações que visem a melhorá-la. Ações que visem a otimizar a qualidade de vida das camadas mais carentes, ao acesso à educação, ao acesso à saúde e à redução de desigualdades.

Diante das desigualdades sociais, o empreendedor social não se coloca em uma posição de indiferença ou aceitação. Ele acredita que é capaz de fazer a sua

parte e contribuir para melhorar a vida de comunidades ou grupos e toma iniciativas que visem ao bem estar social de uma coletividade. Para atingir seu objetivo, vai em busca de pares e/ou parceiros que aceitem e se proponham a multiplicar suas ações.

Um empreendedor social é alguém que tem espírito e energia para conduzir empresários de sucesso e, em vez de construir negócios rentáveis, ele usa esses talentos para construir comunidades melhores. Eles olham para o mundo, estão descontentes com o que eles veem, e resolvem mudá-lo. Eles são apaixonados, ambiciosos, resilientes e focados. Eles se superam na criação de soluções novas e poderosas para muitos desafios sociais e ambientais que enfrentamos. Eles medem o seu sucesso não por gerar lucro, mas por fazer a diferença. (*SOCIAL ENTREPRENEURS IRELAND*, 2008, p. 2)

A partir dessa visão de descontentamento com as injustiças sociais, o empreendedor social propõe soluções e assume riscos para poder colocar suas ideias em prática. Sua satisfação está em ver as transformações sociais que suas ações podem gerar. O Quadro 3 apresenta algumas características e definições do empreendedor social:

Quadro 3: Definições/Características dos Empreendedores Sociais

continua

Conceito/Características do Empreendedor Social	Autor/Organização
"[...] trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social [...]"	<i>School Social Entrepreneurship</i> (SSE), Uk-Reino Unido
"Um empreendedor social vem de qualquer setor, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, e empregam e focalizam na inovação social [...]"	Canadian Center Social Entrepreneurship (CCSE), Canadá
"Apontam ideias inovadoras e veem oportunidades onde outros não veem nada; combinam risco e valor com critério e sabedoria; estão acostumados a resolver problemas concretos, são visionários com sentido prático, cuja motivação é a melhoria de vida das pessoas, e trabalham 24 horas do dia para conseguir seu objetivo social."	Found Schwab, Suíça
"[...] combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; criação de parcerias e formas/meios de auto sustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social."	Found Schwab, Suíça
"[...] indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade. São inovadores sociais que deixarão sua marca na história."	Ashoka. Estados Unidos
"[...] é uma das espécies do gênero dos empreendedores. [...] São empreendedores com uma missão social, que é sempre central e explícita."	Leite (2002)

Quadro 3: Definições/Características dos Empreendedores Sociais

Conceito/Características do Empreendedor Social	Autor/Organização
“[...] indivíduos que desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro.”	Rao (2002)
“[...] produz desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança de paradigma de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas.”	Rouere e Pádua (2001)

Fonte: Oliveira (2004 *apud* OLIVEIRA, E., 2004, p. 11-12)

A leitura do Quadro 3 permite afirmar que o empreendedor social é motivado pelas necessidades não atendidas de uma comunidade ou grupo. São indivíduos visionários que acreditam que suas ações podem gerar efetivas mudanças sociais. O empreendedor social pode ser conhecido nacional ou internacionalmente ou não, o que não lhe confere maior ou menor grau de importância. O que o difere de outros empreendedores são os objetivos de suas ações e as transformações sociais que elas geram.

Oliveira, E. (2004) salienta que o tema empreendedorismo social é novo, não só no Brasil, como também no exterior. O autor registra, no entanto, que apesar da literatura nacional ter como base referências de obras internacionais, há exemplos brasileiros de empreendedorismo social conhecidos e citados internacionalmente. O autor realizou uma pesquisa denominada: “Empreendedorismo Social – Da teoria à prática, do sonho à realidade” – entre os meses de março de 2002 a fevereiro de 2004, na qual estudou em profundidade este assunto.

Esta pesquisa levou-o a concluir que o empreendedorismo social surgiu de um contexto paradoxal diante dos incontestáveis progressos tecnológicos e científicos e a veemente incompetência e impotência da sociedade para lidar com os flagelos humanos, com as vítimas da pobreza e os impactos causados à Natureza (OLIVEIRA, E., 2004). Dentre as ações que visem a reduzir os abismos sociais existentes, há aquelas que partem de empreendedores sociais, conforme perfil apresentado nesta seção, e aquelas que visam tão somente a cumprir responsabilidades legais. A seção seguinte se propõe a apontar algumas destas diferenças.

2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

A Responsabilidade Social Empresarial começou a tomar forma em meados dos anos 60 nos EUA, onde originariamente também desenvolveu-se o capitalismo. Foi na década de 80, porém, que os debates deram lugar à institucionalização de

três escolas de pensamento a respeito do tema: Ética Empresarial, Mercado e Sociedade e Gestão de Questões Sociais (KREITLON, 2004).

Ética empresarial (*Business Ethics*), concentra-se no ramo da ética aplicada, propõe um tratamento de cunho filosófico, normativo, centrado em valores e em julgamentos morais. Mercado e Sociedade (*Business & Society*) adota uma perspectiva sociopolítica, e sugere uma abordagem contratual aos problemas entre empresas e sociedade. A escola da Gestão de Questões Sociais (*Social Issues Management*) é de natureza nitidamente utilitária, e trata os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica (KREITLON, 2004).

Percebe-se, a partir destas ligeiras definições das escolas de pensamento, as três principais vertentes que direcionam os motivos pelos quais os empresários norteiam suas ações de cunho social. Nota-se também que a escola denominada Gestão de Questões Sociais, a qual está inserida no âmbito estratégico, pode também ser relacionada à questão legal e à própria expectativa da sociedade sobre o comportamento empresarial. Talvez porque parta de diversas correntes de pensamento, ao se buscar uma definição de RSE, não se encontra um consenso, já que, dentre os conceitos encontrados, percebe-se semelhanças e também divergências.

O apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua e o investimento no bem estar dos funcionários e de seus dependentes, bem como a busca por um ambiente de trabalho agradável, aparecem como primeiro e terceiros vetores da responsabilidade social de uma empresa na abordagem de Melo Neto e Froes (1999). Estes autores citam ainda outros cinco elementos fundamentais à gestão socialmente responsável, sendo eles: “ações de preservação ambiental, comunicação transparente, retorno aos acionistas, sinergia com parceiros e a satisfação de clientes e/ou consumidores” (MELO NETO; FROES, 1999, p. 78).

Observa-se ser um conceito bem amplo, diretamente ligado à estratégia empresarial, sendo que a ética figura como balizadora na tomada de decisões. Dada a amplitude do conceito, poderia este levar a diversas discussões e ramificações. No entanto, tendo este trabalho de pesquisa o intuito de dedicar-se estritamente às ações de cunho social, não se pretende aqui esgotar ou até mesmo aprofundar essa discussão aos níveis que o tema possibilita.

O objetivo de trazer o conceito à tona é o de tão somente levar a uma reflexão e um comparativo entre ações de empreendedorismo social e ações que tenham

como objetivo o cumprimento da Responsabilidade Social Empresarial. Como conceito, tem-se que a RSE “é o compromisso de que o negócio irá contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade, objetivando melhorar sua qualidade de vida” (FOX; WARD; HOWARD, 2002, p. 1).

Melo Neto e Froes (1999) salientam que o retorno aos acionistas está entre os objetivos de uma empresa que se enquadre como socialmente responsável. Neste caso, a criação de valor econômico e social andam juntos, por serem objetivos que se completam e não apenas se somam à missão da empresa. Neste ínterim, pode-se afirmar que a empresa que busca ser socialmente responsável reconhece que este é um dos caminhos para a própria sobrevivência.

Há que se diferenciar, no entanto, ações que visem à transformação social de longo prazo, as quais se configurem como inovações sociais, de ações que visem tão somente à responsabilidade legal. A nível mundial, crescem os debates acerca da crescente desigualdade e as necessárias ações sociais complementares que visem a dirimir estas diferenças. Notadamente, as relações entre o Estado e as empresas têm ganho papel importante nessas discussões (PNUD, 2010), vindo a reforçar a ideia de crescimento de ações empresariais de cunho social.

A imagem da empresa diante de seus funcionários, comunidade e sociedade em geral, passou a fazer diferença quando um consumidor opta por esta ou aquela marca de produto ou serviço. Os consumidores e a sociedade como um todo passaram a exigir que a empresa tenha um papel ativo na busca de uma sociedade mais justa. O Quadro 4 apresenta algumas diferenciações entre Responsabilidade Social Empresarial e empreendedorismo social, abordado na seção anterior:

Quadro 4: Responsabilidade Social Empresarial e Empreendedorismo Social

Responsabilidade Social Empresarial	Empreendedorismo Social
É individual, com possíveis parcerias.	É coletivo e integrado.
Produz bens e serviços para si e para a comunidade.	Produz bens e serviços para a comunidade, local e global.
Tem o foco no mercado e atende à comunidade conforme sua missão.	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade.
Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo <i>stakeholders</i> .	Sua medida de desempenho são o impacto e a transformação social.
Visa a agregar valor estratégico ao negócio e a atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores.	Visa a resgatar pessoas da situação de risco social e a promovê-las, e a gerar capital social, inclusão e emancipação social.

Fonte: Oliveira, E. (2004)

A partir da leitura do Quadro 4 pode-se afirmar que as ações de empreendedorismo social podem ser uma forma de a empresa mostrar-se socialmente responsável, como também pode partir de atores que nada têm a ver com o mundo empresarial. Assim como, ações de responsabilidade social também podem partir de empreendedores sociais que estejam inseridos no contexto empresarial.

O que não se pode contestar é que as empresas, em especial as de grande porte vêm, cada vez mais procurando dar mostras aos consumidores, seus funcionários e à sociedade em geral que elas vêm fazendo sua parte no sentido de dirimir os enormes abismos sociais existentes (GIOSA, 2012; BRASIL, 2011; TEIXEIRA, 2004).

Uma das formas de mostrar e divulgar as ações sociais responsáveis é apresentando o Balanço Social, uma espécie de relatório social, um balanço das atividades sociais da empresa (TORRES, 2003). O primeiro país a exigir a realização do Balanço Social foi a França, onde, desde 1977 ele é obrigatório por lei para todas as empresas com mais de 700 funcionários, sendo que posteriormente passou a ser obrigatório a partir de 300 (TORRES, 2003).

No Brasil, os primeiros balanços sociais de que se têm notícia datam da década de 80, mas ainda hoje, apesar de serem bem mais comuns, até por pressão da sociedade, ainda não há a obrigatoriedade por lei como em outros países. Entre o final da década de noventa e meados dos anos 2000, houve um aumento de dez pontos percentuais no índice de empresas brasileiras que realizavam alguma atividade de cunho social (BRASIL, 2011).

No entanto, há muito de filantropia entre estas ações, pois não há separação entre as empresas que investem no social com objetivo de resultados a longo prazo e aquelas que optam por doações que visem tão somente à resolução de problemas emergenciais (LEAL; NEVES, 2010).

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) criou um modelo de Balanço Social que tem sido seguido pelas empresas que se propõem a divulgar suas ações no âmbito social. Isto ocorre de forma voluntária e tem como principal objetivo a transparência na gestão. O tema Responsabilidade Social Empresarial vem sendo amplamente debatido e também utilizado na mídia como forma de mostrar o lado ético e humano das empresas, a busca pela geração de valor social em paralelo com o econômico (TORRES; MANSUR, 2008).

De qualquer forma, percebe-se que as atuações do setor privado, no sentido de melhorar as condições de vida de comunidades ou grupos vem apresentando crescimento. Se estas se configuram ou não como inovações sociais, é uma discussão que necessita de um estudo caso a caso. No relatório divulgado pelo Ipeadata (BRASIL, 2011), as empresas pesquisadas revelaram também entenderem que os investimentos no setor social deveriam ser feitos pelo Estado, mas na sua ineficiência, elas absorvem este papel.

E o fato de as empresas se proporem a atuar no contexto social pode ser uma forma de se mostrarem socialmente responsáveis, pode ser porque outras, do mesmo setor ou grupo o fazem e assim acabam por estimular ações de outras ou por uma infinidade de outras razões. A influência do ambiente é uma das vertentes que norteiam muitas das decisões estratégicas de uma organização. A seção seguinte apresenta o ambiente institucional e os mecanismos de mudança isomórfica dele decorrentes.

2.5 O AMBIENTE INSTITUCIONAL

Por ambiente institucional, entende-se que estejam inclusos todos os fatores internos e externos que permeiam a organização, mas que não necessariamente fazem parte de sua estrutura formal. São influências presentes no dia a dia, as quais norteiam muitas das tomadas de decisões, mas que não estão ligadas a valores puramente econômicos e muitas vezes não são vistos de forma explícita.

Do ponto de vista do ambiente institucional, a competitividade está ligada à capacidade da organização de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos atores no contexto no qual atuam. A atenção da organização a essas normas e valores, socialmente construídos e instituídos, garante a sua permanência e legitimidade no contexto ambiental, permitindo a ela melhor acesso aos recursos materiais e econômicos. (SCOTT, 1995 *apud* MACHADO-DASILVA; BARBOSA, 2002, p. 9)

Uma forma de analisar-se o ambiente institucional é lançar-se mão de uma teoria relativamente nova, surgida nos anos 70, a teoria institucional. Albuquerque Filho e Machado-da-Silva (2009) afirmam que esta teoria surgiu a partir de uma continuação e extensão da revolução intelectual ocorrida nos anos 60 e que, uma

década depois, os pesquisadores começaram a perceber que fatores culturais e sociais exerciam influência nas organizações.

A influência do ambiente sobre a organização não pode ser negligenciada no processo administrativo. A necessidade de legitimação por parte da sociedade vai muito além da imagem da empresa e pode ser entendida, de acordo com essa abordagem, como um dos fatores de sobrevivência da própria organização. Por esta ótica, a organização precisa estar sempre atenta aos valores instituídos socialmente, ou seja, muitas de suas ações buscam este reconhecimento. O reconhecimento a legitima.

Neste caso, os contextos econômico e social não podem ser vistos separadamente, e sim a partir de uma visão macro, pois um exerce influência sobre o outro. Na busca por competitividade, as organizações contam com recursos de ordem institucional, como reputação, prestígio e conduta socialmente legitimada, componentes simbólicos dos quais as organizações se valem para lidar com as pressões advindas do ambiente externo, exercidas não só pela sociedade, como também por outras organizações (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002).

Ao lidar com estas pressões, os administradores optam por estratégias que norteiam suas ações. Em busca da legitimidade perante a sociedade, a diferenciação nem sempre é o melhor caminho. Muitas vezes, a adoção de medidas já conhecidas pode ser a opção que mais favorece ao reconhecimento da organização: “Práticas que são institucionalizadas são práticas que funcionam, ou seja, práticas necessárias e úteis ao exercício do poder” (PECI; VIEIRA; CLEGG, 2006, p. 51).

Entende-se, neste contexto, que o poder é a pressão advinda do ambiente institucional. Oliver (1991), aponta cinco tipos de respostas estratégicas das organizações ao ambiente institucional: aquiescência, compromisso, evasão, desafio e manipulação. Ela descreve estas respostas como as formas de comportamento das organizações ao lidarem com as pressões impostas, muitas vezes de forma subjetiva, pela sociedade.

A aquiescência é a necessidade do cumprimento de regras e leva ao hábito, à imitação e à conformidade. O compromisso está ligado à concordância parcial com os padrões institucionais, com a condição de que os interesses do grupo ou da organização sejam preservados. A evasão é uma forma de a organização evitar a conformidade escapando das regras institucionais de maneira velada, não revelada

abertamente. O desafio já é uma forma de ataque direto, uma não aceitação às regras estabelecidas. A manipulação, considerada pela autora como a forma mais ativa de reação às pressões, pode ser exercida através da dominação, controle e influência sobre outras organizações ou mesmo sobre o próprio órgão regulador (OLIVER, 1991).

De acordo com as necessidades ou objetivos a serem atingidos, os administradores fazem suas escolhas estratégicas. Os padrões institucionais, no entanto, estarão sempre presentes, de uma ou de outra forma, de modo a não ter como desconsiderá-los. Mesmo quando a opção do administrador for o desafio, ele tem conhecimento das regras e opta pela não aceitação (OLIVER, 1991).

Já a conformidade, o hábito e a imitação são maneiras, não só de adequar-se ao modelo, como também de buscar algo pronto, conhecido, algo que já deu certo em outras organizações ou comunidades, e que, portanto, pode significar uma redução no risco. O risco, aqui entendido como a possibilidade de atuar de forma a que a organização não seja aceita pela sociedade, ou seja, não seja legitimada. Assim funciona a institucionalização, “é o processo pelo qual os processos sociais, as obrigações ou as realidades chegam a tomar um *status* de regra no pensamento e nas ações sociais” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 341).

Há que se diferenciar a organização da instituição. As organizações são corpos jurídicos, formalmente constituídos, que podem ser vendidos, comprados, fusionados ou incorporados. Já a institucionalização é um processo de formação do caráter organizacional, sendo este entendido como a maneira repetitiva de resposta a pressões externas e internas (SELZNICK, 1971).

O ambiente institucional é uma visão macro, composto de um contexto formado pelo ambiente técnico mais o simbólico. As organizações têm que interagir com este ambiente e buscar adaptação a ele, o que muitas vezes as leva a imitarem outras organizações. Isto acontece por pressões do próprio ambiente, por incerteza ou até mesmo para atender às necessidades de classes profissionais.

Imitação reporta ao conceito de isomorfismo institucional. Este conceito surgiu com Meyer e Rowan (1977) com a ideia de que a organização busca proteger-se de possíveis condutas reprováveis, adotando, assim uma conduta isomórfica (ASSIS *et al.*, 2010). DiMaggio e Powell (2005) difundiram e ampliaram este conceito, identificando três mecanismos de mudança isomórfica institucional: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. A sessão seguinte dedicar-se-á a

exploração destes conceitos, bem como os motivos pelos quais as organizações são levadas a adotar tais comportamentos.

2.5.1 Os Mecanismos de Mudança Isomórfica Institucional

A globalização transpõe fronteiras e o ambiente competitivo deixa de ser somente o espaço onde a organização está inserida geograficamente. Constantes adequações e mudanças fazem parte do dia a dia de gestores dos mais variados segmentos. “Organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se às circunstâncias ambientais” (MORGAN, 1996, p. 53).

A necessidade de adaptação pode acontecer a partir de pressões externas, sejam elas da sociedade, de outras empresas ou mesmo do Estado. Uma condição exigida por lei é um exemplo típico, onde todas as empresas devem adequar-se à norma determinada, sob pena de sofrerem sanções, caso não o façam. Na busca por estas e outras adaptações, surgem os tipos de isomorfismo.

“Isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (HAWLEY, 1968 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 76). Assim, as organizações empresariais, mesmo que tenham a intenção de diferenciar-se para se destacar no mundo competitivo, acabam por assemelhar-se, pois precisam da legitimação da sociedade e estão sujeitas aos mesmos padrões de competitividade.

O primeiro tipo de isomorfismo descrito por DiMaggio e Powell (2005), é o isomorfismo coercitivo. Ele acontece a partir de pressões as quais a organização deve adaptar-se. Estas pressões podem ser de ordem formal ou não, porém são institucionalizadas e de seu cumprimento depende o reconhecimento da firma, seja por parte da sociedade, de seus colaboradores ou de outras organizações.

Já o isomorfismo mimético é descrito por DiMaggio e Powell (2005) como um processo de imitação e deriva de situações de incerteza. Este tipo de isomorfismo acontece quando as organizações se vêem diante de situações ambíguas ou emblemáticas, o que as leva a utilizarem outras organizações como modelos e recorrerem à imitação. Trata-se de situações de incerteza, onde optar por algo novo ou desconhecido pode gerar prejuízos à imagem da organização ou mesmo aos

seus administradores. Sendo assim, seguir um caminho conhecido, fazer o que outros já fizeram e reconhecidamente funcionou, apresenta-se, muitas vezes, como a melhor escolha, levando ao mimetismo.

A imitação, neste caso, é também uma forma de adequar-se às pressões sofridas pela organização. “Quanto mais ampla a população de pessoas empregadas ou a quantidade de clientes servidos por uma organização, maior a pressão sentida pela organização para oferecer os programas e serviços oferecidos por outras organizações” (DIMAGGIO; POWELL (2005, p. 79). Observa-se, então, que grandes corporações, devidamente legitimadas pela sociedade, servem de modelo às demais e por isso passam a ser copiadas em muitas de suas ações, as quais também visam a legitimação.

Como terceiro e último tipo de isomorfismo destacado por DiMaggio e Powell (2005), cita-se o normativo e está associado à profissionalização. Este tipo de isomorfismo acontece a partir de práticas que se tornam tão comuns num determinado ramo profissional, que as atitudes, vocabulário, e até comportamentos pessoais passam a ser esperados pela organização ou grupo de trabalho. Os indivíduos passam, então, a agir de determinadas maneiras, a se portar de formas semelhantes e até a tomar decisões com certa previsibilidade diante de problemas comuns, tendo em vista o isomorfismo normativo (CICOUREL, 1970 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 2005; OUCHI, 1980 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Esta divisão entre os três tipos de isomorfismo, no entanto, serve apenas para fins analíticos, salientam DiMaggio e Powell (2005). Os três tipos podem fazer parte de uma mesma situação, mas terem origens diferentes e, por isso, levarem a resultados diferentes. A classificação visa levar ao entendimento de determinados comportamentos organizacionais, sendo que os três tipos citados poderão ser encontrados juntos ou separados, fazendo-se necessária uma análise pontual para sua correta compreensão.

Observa-se que as mudanças isomórficas partem de conceitos, regras, comportamentos institucionalizados e modelos, os quais podem ser difundidos até de maneira involuntária. A troca de conhecimento em função de rotatividade de funcionários, as associações de classe, sindicatos, ou consultorias externas também podem induzir aos processos miméticos, sem que haja uma intenção explícita nisso (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

O isomorfismo é um conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais. Tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção do aumento de compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população é função da capacidade ambiental projetada e a diversidade das formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental. (ROSSETO; ROSSETO, 2005, p. 6)

Observa-se a forte influência do ambiente institucional sobre a organização, o que as leva a serem homogêneas, tanto no aspecto cultural, como também em estrutura e resultados (DiMAGGIO; POWELL, 2005). Neste sentido, usar outras organizações como modelo é uma prática comum no ambiente organizacional, pois minimiza riscos e conduz à legitimação. Ao buscar a legitimação as organizações definem suas ações de acordo com suas visões e estratégias, as quais têm por base a posição que cada uma delas deseja assumir no mercado.

Há empresas que se posicionam como líderes e por isso são precursoras em ações inovadoras, ditando os rumos do mercado no qual atuam. Outras, no entanto, optam por seguirem as que se posicionam como líderes, não investem tanto em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e assumem uma postura de imitadoras das primeiras. Ambas são cientes dos riscos e das vantagens auferidas a elas mediante tais posturas. (OLIVEIRA, V., 2012).

Quando a estratégia da organização é atuar como seguidora, ela busca na primeira o seu modelo, optando pelo mimetismo, o qual foi apresentado nesta seção. Além da imitação, uma estratégia comumente encontrada no ambiente organizacional é a formação de alianças, parcerias e terceirizações. Visando um melhor entendimento dessas relações, busca-se na próxima seção, o amparo sob a luz da Teoria dos Custos de Transações.

2.6 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E A FUNÇÃO DOS CONTRATOS

O trabalho que deu início à Teoria dos Custos de Transação (TCT) foi um artigo publicado por Ronald Coase em 1937, na Revista Economia, intitulado *The Nature of the Firm*. Neste trabalho pioneiro, Coase (1937), critica a teoria econômica tradicional por tratar o sistema de preços e produção como autorreguláveis. Coase (1937) questiona, se o sistema se autorregula, então por que as organizações existem? O principal motivo para a existência da firma, ele diz, são os custos oriundos das negociações no mercado, os quais podem ser evitados ou reduzidos a

partir de uma hierarquia, sinalizando que as relações de autoridade facilitam a alocação de recursos e, conseqüentemente, reduzem custos.

Coase (1937) vai além e pergunta: se as organizações existem para evitar os custos, estes não deveriam desaparecer após essas terem sido formadas? Neste segundo ponto, ele atribui a necessidade da existência da firma ao fato de haverem diferenças nos custos internos de cada uma, incertezas quanto às possíveis mudanças de preços e ao próprio tamanho das firmas e às suas localizações, pois a distância geográfica gera custos de transações. Sendo assim, firmas e contratos continuam a ser necessários, especialmente nas relações de trabalho e transações com maior nível de complexidade, para as quais os contratos de curto prazo sejam insatisfatórios, havendo necessidade de explicitar cláusulas que definam os detalhes das negociações (COASE, 1937).

Outros autores deram continuidade ao trabalho inicial de Coase (1937), sendo que o principal deles foi Williamson (1985), autor da obra *The Economic Institutions of Capitalism*, na qual ele desenvolveu a Teoria dos Custos de Transações (TCT). Ao desenvolver esta teoria, Williamson (1985), destacou que a principal finalidade das instituições é justamente reduzir os custos existentes nas transações. Como transações, estão inclusas todas as trocas existentes no mercado, o que pode ser um bem ou serviço, entre diferentes unidades do sistema. O que determina a forma como se dará a organização de determinado bem ou serviço, são as peculiaridades inerentes a cada transação (WILLIAMSON, 1985).

Os custos de transação são “os custos de funcionamento do sistema econômico” (ARROW, 1969 *apud* WILLIAMSON, 1985, p. 18). Nestes custos estão inclusas todas as despesas necessárias para que o bem ou serviço seja transacionado, como também os custos para confecção do contrato, custos judiciais e também o tempo que estes processos demandam, o qual precisa ser considerado.

De acordo com a TCT, existem dois tipos de custos de transação que atingem diretamente o resultado econômico dos agentes participantes do processo: (i) os custos *ex ante*, ou seja, os que ocorrem pelo ato de negociar e fixar as cláusulas do contrato, e, principalmente, (ii) os custos *ex post*, que incluem os custos de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias. Conforme Williamson (1985), estes dois tipos de custos estão presentes durante todo o processo, em diferentes intensidades. Estas variações ocorrem devido às diferentes características das transações.

Nas transações em que o nível de incerteza é maior, costuma haver maior intensidade nos custos de transação *ex-ante*, tendo em vista as transações deste nível exigirem um maior cuidado, dispêndio de tempo, elaboração de contrato mais detalhado, visando a minimizar as incertezas e garantir maior qualidade às transações. Neste caso, inclusive cláusulas contratuais com o objetivo de evitar problemas de não pagamento podem estar presentes (WILLIAMSON, 1985).

Os custos de transação *ex-post* acontecem, como o próprio nome diz, após o fechamento da negociação. Williamson (1985) cita quatro formas de custos de transação *ex post*: (i) custos de mal- adaptação, os quais derivam dos acontecimentos não previstos e que tem efeitos sobre os agentes envolvidos; (ii) custos de barganha, ocorrem em função de esforços bilaterais para corrigir eventuais distorções após o fechamento do contrato; (iii) custos relacionados à governança e gestão, os quais destinam-se a dirimir quaisquer dificuldades de disputa que venham a ocorrer durante a transação; e (iv) custos necessários para efetuar negócios seguros, evitando assim intenções oportunistas. Oportunismo é um traço da personalidade humana que faz com que o homem aja em busca da defesa de seus próprios interesses.

Se não houvesse a ameaça de oportunismo, transações econômicas poderiam ser feitas à base de promessas (HESTERLY; BARNEY, 2004). Isto significa dizer que não haveria necessidade de formalizar contratos, tendo em vista que os agentes apenas iriam cumprir o acordado. Partindo-se o pressuposto que alguns são propensos ao oportunismo, as organizações precisam munir-se de contratos, evitando serem vítimas umas das outras.

No entanto, mesmo que a intenção não seja a de defender os próprios interesses, o tomador de decisões tem outras limitações durante o processo de negociação. Ele age de forma “intencional, mas racionalmente limitada” (SIMON, 1947 *apud* WILLIAMSON, 1996, p. 42). Os limites à racionalidade humana estão ligados ao conhecimento e ao tempo para a tomada de decisões. Esta delimitação agrega duas importantes constatações à Teoria dos Custos Econômicos: “(i) todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos [...]; e (ii) economizar em racionalidade limitada é o objetivo principal da organização econômica” (WILLIAMSON, 1996, p. 43).

A constatação de que os contratos complexos são inevitavelmente incompletos, reforça o conceito de incerteza abordado por Coase (1937). As

organizações precisam munir-se de cláusulas contratuais que lhes concedam algumas garantias, sendo este o seu principal objetivo (WILLIAMSON, 1996). Atuando em ambiente de incertezas, as firmas optam por diferentes estratégias, sendo que atuar em conjunto com outras firmas – a cooperação, pode ser uma alternativa.

Williamson (1996) aborda a cooperação destacando a noção de formas híbridas, onde os acordos firmados para dirimir as incertezas passam pela terceirização. Dentro deste contexto, surge a subcontratação de serviços ou uso *outsourcing* (MANUAL DE OSLO, 2005). Na terceirização ou acordo de franquias, os contratos regem as negociações, certas vezes até de maneira muito rígida, tendo em vista que ambas as partes têm direitos e deveres para com a outra.

Seguindo esta linha de raciocínio, poder-se-ia dizer que o oportunismo e ou racionalidade limitada estarão sempre presentes numa negociação. Williamson (1985) afirma que os contratos funcionam como um meio de evitar que as pessoas e firmas sejam vítimas umas das outras (HESTERLY; BARNEY, 2004).

Ao voltar os estudos para os casos de terceirização e franquias, citados por Williamson (1985) como formas híbridas de governança, percebe-se que os contratos têm fundamental importância, tendo em vista que este tipo de administração depende que cada parte aja de acordo com o que foi pré-estabelecido e disso depende o funcionamento da parceria.

Pode-se, assim, afirmar que os contratos existem para evitar o comportamento oportunista e a racionalidade limitada? Granovetter (1985 *apud* HESTERLY; BARNEY, 2004, p. 143) critica a TCT dizendo que ela “tende a subestimar o papel das forças sociais e culturais na atividade econômica”. Baseada numa visão muito calculista, a TCT não leva em conta os fatores adjacentes às transações e que não estão escritos nos contratos, mas que permeiam todas as relações: os traços culturais.

A partir deste ponto de vista, as transações econômicas estariam sob a influência das relações sociais, o que contraria a visão puramente racional. A função de se estabelecer cláusulas contratuais numa negociação, não seria unicamente evitar o comportamento oportunista e a racionalidade limitada. A formalização de contratos é uma realidade bastante comum no dia a dia das organizações.

A TCT apresenta pontos fundamentais ao seu entendimento – racionalidade limitada, comportamento oportunista e assimetria de informações – anteriormente

citados, os quais são de grande valia, mas que também não encerram a questão, conforme salienta Granovetter (1985 *apud* HESTERLY; BARNEY, 2004).

Levando-se em conta traços culturais e as influências sociais, os contratos poderiam existir também como mero objeto de formalização, no intuito de oficializar um negócio ou parceria, o que não seria possível se a negociação ficasse apenas a nível verbal. “Relações contratuais são a essência da empresa, não só com empregados, mas com fornecedores, clientes, credores, etc.” (JENSEN; MEKLING, 1976, p. 8).

Sendo assim, a utilização de contratos pode ser vista tanto como uma maneira de ambas as partes se precaverem de possíveis perdas como também apenas uma forma de oficializar uma negociação entre duas ou mais partes.

Em qualquer sociedade, existem ganhos potenciais a partir de trocas e administração de recursos. A troca faz uso do poder da vantagem comparativa e permite que os indivíduos se concentrem no que eles podem fazer mais eficientemente, enquanto a administração de recursos lhes capacita a atingir uma escala de produção que eles não poderiam atingir por si mesmos. Podemos chamar todas essas oportunidades potenciais de ‘interdependências’ e de ‘rendas’ os potenciais ganhos de capitalização sobre essas interdependências. (HENNART, 2008, p. 340)

Os ganhos potenciais acima referidos podem ser percebidos entre as firmas que contratam outras firmas como suas prestadoras de serviços, ou seja, a terceirização. Terceirizar remete à existência de um terceiro que “com competência, especialidade ou qualidade, em condição de parceria, presta serviços ou produz bens para a empresa contratante” (ROBORTELLA, 1994, p. 101).

Nesta linha de empreendimentos encontram-se também as franquias, que surgem como uma forma de operar em um mercado ou área que pode ou não ser conhecido pelo franqueado, mas que tem a vantagem de trazer consigo uma estrutura já formada. A seção seguinte se propõe a definir franquia e apresentar suas principais características, bem como o uso deste modelo no âmbito social

2.7 FRANQUIA E FRANQUIA SOCIAL

O sistema de franquia empresarial no Brasil é regido pela Lei 8955 de 15 de dezembro de 1994, que assim a define em seu artigo 2º:

O sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva 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. (BRASIL, 1994)

Conforme conceitua a referida lei, trata-se de um acordo formal entre duas partes – franqueador e franqueado – os quais firmam entre si um contrato que visa atender aos interesses de ambos.

O *franchising* caracteriza-se por uma forma organizacional complexa, composta por partes legalmente distintas: uma parte central, detentora da marca e do conhecimento de gestão do negócio (o franqueador), e múltiplos agentes econômicos (os franqueados). (SILVA; AZEVEDO, 2007, p. 2, grifo nosso)

Tanto a definição baseada na legislação, como a de Silva e Azevedo (2007) acima citados, voltam-se à relação comercial entre franqueador - aquele que cede a marca, e franqueado, – aquele que usa a marca. O contrato firmado entre as partes determina como se dará esta relação, definindo regras como a prestação de contas, distribuição de *royalties*, pagamentos, forma de treinamento, serviços de orientação, formas de utilização da marca, enfim dispõe sobre os deveres e direitos de cada uma das partes (LEI 8955/94) (BRASIL, 1994).

As vantagens do sistema de franquia, tanto para o franqueador, como para o franqueado, são apontadas em uma cartilha elaborada pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BRASIL, 2005) denominada “O que é Franquia”. Dentre os pontos positivos para o franqueador, o primeiro deles refere-se à possibilidade de expansão da marca a custos menores, já que o franqueado é quem financia grande parte da expansão. Em contra partida, o franqueado começa o negócio a partir de uma marca consolidada e de prestígio, além de minimizar os riscos, pois conta com a experiência do franqueador (BRASIL, 2005).

O sistema de franquias, também conhecido pelo termo em inglês *franchising*, vem crescendo em sua importância de forma substancial nos últimos anos, “quer a nível econômico, quer como área de investigação e análise para estudantes, investigadores, jornalistas, políticos e investidores, tornando-se a força mais impulsionadora da globalização das empresas de serviços” (PEDRO; FILIPE; REIS, 2008, p. 66). Segundo informações da Associação Brasileira de Franquias (ABF), o

mercado de franquias cresceu cinco vezes mais do que o PIB. Em 2011, enquanto o PIB brasileiro registrou crescimento de 3,5%, o mercado de *franchising* cresceu, no mesmo período, 16,9% (OPÇÃO, 2012).

A representatividade deste segmento, tanto para a economia brasileira, como também a nível mundial, demonstra a confiança de empreendedores neste tipo de negócio, o que se pode comprovar pelos dados disponíveis em pesquisas e *sites* ligados ao ramo. O sistema de franquias é responsável por 40% das vendas varejo nos EUA, 32 % na Grã-Bretanha, 25 % na Austrália e 24 % no Brasil (SWARTZ, 2001 *apud* MELO; BORINI, 2009). Estes números demonstram o quanto o mercado absorveu o sistema de franquias, podendo-se observar que o fenômeno vai além do setor econômico.

É possível encontrar a utilização do modelo de franquias também no âmbito social, as chamadas franquias sociais. A franquia social tem o seu conceito inicial adaptado a partir da versão empresarial e utiliza a legislação desta como sua inspiradora até que tenha uma legislação própria a seu respeito (HONDA; QUEIROZ FILHO; JACOBSON, 2005).

Por ser um conceito novo, ainda gera polêmica e muitas são as definições encontradas (HONDA; QUEIROZ FILHO; JACOBSON, 2005; DUARTE *et al.*, 2004). Dentre elas, optou-se pela seguinte definição: “Empreendimento organizado cujo resultado é integralmente revertido para ações de melhoria e ampliação do impacto social e/ou ambiental com a utilização da tecnologia típica do sistema de franquias” (AFRAS, 2010, p. 5).

Percebem-se algumas semelhanças e também diferenças entre os conceitos de franquia sob a visão comercial e social.

Assim como a franquia empresarial, a social também trabalha em rede e busca multiplicar o conhecimento de metodologias, técnicas e experiências 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. (DUARTE *et al.*, 2004, p. 1)

Independente da área de atuação, portanto, a característica principal da franquia é seguir a um modelo, respeitar regras e obedecer a parâmetros de implementação.

No Brasil, já existem franquias sociais em atuação há mais de 30 anos. Algumas delas tiveram início a partir de uma iniciativa individual, onde empresários

enxergaram a oportunidades, onde outros viam problemas (DEES, 2001). Dado o sucesso de tais iniciativa, suas organizações passaram a ser reconhecidas e procuradas por outras que buscavam seus modelos de atuação, surgindo assim, as franquias sociais (FORMARE, 2011).

A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) possui uma ramificação voltada à área social: Associação de Franquia Sustentável (Afras). A Afras surgiu com a necessidade de fomentar as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade entre as empresas que fazem parte do sistema de franquias: franqueadores, franqueados e fornecedores (AFRAS, 2010). No entanto a Afras e a ABF começaram a ser procuradas também por outros empreendedores sociais, os quais não estavam ligados ao sistema de *franchising*, mas que buscavam, nestas instituições, o conhecimento do sistema para transformar seus projetos sociais em franquias.

A partir desta demanda, os membros da Afras dedicaram-se a elaborar um guia com os princípios básicos para a criação de franquias sociais (TIEGHI, 2010). O referido guia apresenta as premissas básicas para a formatação de Franquias Sociais e é intitulado “Carta de Princípios”. disponível a todos aqueles que desejam ampliar sua atuação no social transformando seus projetos em franquias a serem replicáveis em outras organizações.

Este movimento de empreendedores em busca de conhecimento e parceria com organizações que dominam a área de franquias no intuito de multiplicar o alcance de suas atividades, demonstra um maior interesse pelos investimentos na área social. Demonstra também, que o *franchising* pode ser uma maneira de ampliar a atuação na área social para aqueles que, independente de sua atividade econômica, desejem dar sua contribuição em busca de uma sociedade melhor.

E assim surgem muitas das franquias sociais, que podem tomar proporções que vão muito além do projeto inicial. A proposta pode nascer de um objetivo puramente social, sem fins econômicos, ou, visar, paralelamente ao social, também o retorno financeiro. O conceito de franquia social no entanto, não extingue a possibilidade de que sejam auferidos lucros a partir da atividade. A própria Afras assim sinaliza em sua Carta de Princípios:

Reverter ou reinvestir todos os resultados obtidos em favor do próprio empreendimento não significa que a franqueadora não possa ter lucro em suas atividades, desde que este seja revertido/reinvestido no projeto que é

objeto da atividade franqueada. Também não significa que os dirigentes, gestores, administradores ou empreendedores sociais não possam receber remuneração por sua atividade. (AFRAS, 2010, p. 5)

Observa-se que a franquia social também pode funcionar como um investimento como qualquer outro, desde que respeitadas as premissas básicas que as diferenciam de outros empreendimentos, como uma franquia comercial, por exemplo. Pode-se afirmar que os modelos de franquia comercial e social são semelhantes, porém com focos diferentes. Dentre as características que mais se assemelham pode-se citar a metodologia, a transferência de conhecimento por parte do franqueador e as atribuições pré-estabelecidas que cabem ao franqueado (BONADIO; JUNQUEIRA, 2009).

Por outro lado, há também algumas divergências nos termos, o que talvez aconteça pelo fato de terem focos distintos. O Quadro 5, apresenta alguns destes conceitos:

Quadro 5: Diferenças Conceituais entre Franquia Comercial e Social

Franquia Comercial	Franquia Social
Mercado	Necessidade Social, Comunidade
Conhecimento	Metodologia ou tecnologia
Clientes	Público participante/assistidos
Rigidez quanto às normas e formato de franquia, independente do mercado.	Flexibilidade na adaptação do projeto, de acordo com a realidade social.
Investimento	Recursos oriundos de patrocinadores, apoiadores e entidades mantenedoras
Royalties	Taxa de manutenção de metodologia/tecnologia
Delimitação de áreas geográficas, de acordo com o perfil da franquia e características de mercado.	Qualquer localização ou região.

Fonte: Bonadio e Junqueira (2009, p. 91)

Os programas sociais são concebidos a partir das necessidades de uma comunidade ou grupo. Partindo-se do pressuposto que comunidades diferentes têm necessidades diferentes, há que se supor que uma franquia social precisa ser flexível para que possa atender a variadas demandas. O que funciona em uma determinada região, poderá não funcionar noutra. Por isso entende-se que a flexibilidade deva ser um dos pontos em que a franquia social mais difere da comercial. No caso da franquia comercial, o estudo de viabilidade do mercado é que determina a sua implantação ou não (BONADIO; JUNQUEIRA, 2009).

Já na franquia social, aquilo que parte de uma ideia, um projeto ou uma necessidade da própria organização em ser reconhecida como uma empresa socialmente responsável, não requer estudo de mercado. Faz-se necessário, contudo analisar a forma de implantação. Quando um empresário busca uma franquia social, ele o faz porque esta já deu mostras de sua eficiência em outras comunidades ou grupos, porém dependerá da estrutura e história da própria comunidade para mostrar-se viável em outra realidade (BONADIO; JUNQUEIRA, 2009).

2.8 SÍNTESE DOS CONSTRUCTOS TEÓRICOS

Esta seção se dedica a apresentar uma síntese dos constructos teóricos utilizados como referencial para a realização desta pesquisa.

Quadro 6: Tabela Síntese dos Constructos Teóricos

		continua
Título	Definição	Autores
As Organizações e seus fins	As organizações são classificadas, por Alter (2006), de acordo com seus fins. O que as difere são os motivos, métodos, objetivos e destino da renda ou lucro. O motivo das organizações puramente filantrópicas é o apelo à boa vontade, os seus métodos são motivados pela missão, seus objetivos são a criação de valor social e sua renda é destinada a atividades não lucrativas. O motivo das organizações puramente comerciais é o apelo aos próprios interesses, seus métodos são motivados pelo mercado, e seu objetivo é a criação de valor econômico e seu lucro é distribuído a proprietários ou acionistas. Entre estas duas, há as organizações híbridas , as quais são movidas por motivos mistos, seus métodos buscam o equilíbrio entre missão e mercado, seus objetivos são a geração de valor social e econômico e seus lucros são reinvestidos em atividades de missões se organizações não lucrativas, gastos operacionais e desenvolvimento do negócio.	Alter (2006)
Inovação	Inovação não é um simples lampejo de inspiração, mas um processo amplo e organizado para concretizar ideias brilhantes – mudando a oferta (produto/serviço), as maneiras como ela é criada e entregue (inovação de processo), o contexto e as formas em que ela é apresentada para esse contexto (inovação de posição) e os modelos mentais para pensar a respeito do que estamos fazendo (modelo de negócio ou inovação de “paradigma”)	Bessant e Tidd (2009, p. 334)
Inovação Social	“Processo correspondente às novas abordagens, práticas, intervenções ou aos novos produtos elaborados para melhorar uma situação ou resolver um problema social, contando inclusive com o interesse de grupos dispostos a adotá-los no âmbito das comunidades, das organizações ou das instituições.”	Bouchard, (2005, p.1)

Quadro 6: Tabela Síntese dos Constructos Teóricos

continuação

Título	Definição	Autores
Difusão das Inovações Sociais	“As inovações sociais seguem mecanismos de difusão que favorecem a replicação e a expansão dos resultados a outras comunidades. Assim, a transposição de experiências de uma comunidade a outra, ou entre organizações, é prática comum e alimentada por centros de inovação social, por redes organizacionais e por diferentes fóruns de discussão de ideias e de apresentação de casos.”	Bignetti (2011, p. 7)
Ambiente institucional	Do ponto de vista do ambiente institucional, a competitividade está ligada à capacidade da organização de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos atores no contexto no qual atuam. A atenção da organização a essas normas e valores, socialmente construídos e instituídos, garante a sua permanência e legitimidade no contexto ambiental, permitindo a ela melhor acesso aos recursos materiais e econômicos.	Scott (1995 <i>apud</i> MACHADO-DASILVA; BARBOSA, 2002)
	“Organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se às circunstâncias ambientais.”	Morgan (1996, p.53)
Isomorfismo coercitivo	Resulta tanto das pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que elas atuam.	DiMaggio e Powell (2005)
Isomorfismo mimético	Ocorre quando as organizações tomam outras organizações como modelo, em virtude da incerteza. Os modelos podem ser difundidos involuntariamente, indiretamente por meio da transferência ou rotatividade de funcionários, ou explicitamente por organizações como firmas de consultoria ou associações de comércio ou indústrias.	DiMaggio e Powell (2005)
Isomorfismo normativo	Deriva principalmente das profissões. Parte da luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho.	DiMaggio e Powell (2005)
Teoria dos Custos de Transação	Parte do pressuposto que há sempre oportunismo, assimetria de informações e racionalidade limitada na formalização de contratos.	Williamson (1985)
Franquia	O sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva 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.	Lei 8955/94 (BRASIL, 1994)
Franquia Social	“Empreendimento organizado cujo resultado é integralmente revertido para ações de melhoria e ampliação do impacto social e/ou ambiental com a utilização da tecnologia típica do sistema de franquias.”	AFRAS (2010, p. 5)

Quadro 6: Tabela Síntese dos Constructos Teóricos

		conclusão
Título	Definição	Autores
Responsabilidade Social Empresarial	É o compromisso de que o negócio irá contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade, objetivando melhorar sua qualidade de vida.	Fox, Ward e Howard (2002).
Empreendedor Social	O Empreendedor Social aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo por meio de uma perspectiva diferenciada. Por meio de sua atuação, ele (a) acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum.	Ashoka (2011)

Fonte: Elaborado pela autora

Tendo em vista que este trabalho se propõe a responder a questão de pesquisa: ***Como se desenvolvem as práticas de inovações sociais em organizações que atuam através do modelo de franquias sociais?***, buscou-se o embasamento teórico que possibilitasse ao entendimento desta questão, bem como a atingir os objetivos geral e específicos inicialmente estipulados. A partir desta revisão bibliográfica, foram definidos os procedimentos metodológicos que seriam seguidos com esta finalidade. É o que mostra o capítulo seguinte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO

No intuito de responder à questão de pesquisa: **“Como se desenvolvem as práticas de inovações sociais em organizações que atuam através do modelo de franquias sociais?”**, optou-se pelo método qualitativo.

A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. (DENZIN; LINCOLN, 2006, p.17)

Dentro da abordagem qualitativa, a pesquisa exploratória apresentou-se como a mais adequada, tendo em vista que este tipo de pesquisa se destina a “explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão” (MALHOTRA, 2001, p. 106). O método utilizado foi o de estudo de casos múltiplos. Yin (2001) afirma que o Método de Estudo de Casos é adequado quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais.

Para a definição dos casos que serviram de objeto de pesquisa, procurou-se, inicialmente, as franquias sociais em atividade no Brasil através de mecanismos de busca da internet empregando-se a expressão “franquia social”. Foram identificadas 17 iniciativas. Cada uma delas foi analisada em termos de seus objetivos e características. O Apêndice A mostra detalhes deste estudo preliminar realizado.

Dentre as franquias sociais encontradas, foram escolhidas três: Projeto Pescar, Programa Florescer e Instituto Bom Aluno do Brasil. O motivo da seleção destas três franquias deveu-se ao fato de todas elas atuarem no âmbito educacional, e terem sua origem em empresas do setor privado, visto que o intuito da pesquisa era concentrar-se em organizações classificadas como híbridas (ALTER, 2006) e por apresentarem diferenças entre si, como tipo de atividades oferecidas, objetivos e faixa etária dos alunos beneficiados com os programas. Procurou-se, com isso, apresentar uma abrangência analítica.

Depois de escolhidos os franqueadores, definiu-se também as franqueadas de cada uma delas. Partindo-se do mesmo raciocínio utilizado para escolher as franquias, buscou-se instituições de setores de atividades, cidades e estados

diferentes, na tentativa de apresentar uma mescla cultural e regional, onde acreditava-se que haveriam necessidades e motivos diversos. Assim, foram estudadas cinco franqueadas, sendo elas: Unidade Pescar INTRAL, Unidade Pescar VISATE, Programa Florescer Instituto ABRAÇÁÍ, Instituto Bom Aluno da Bahia – IBABA e Instituto Bom Aluno Vipal.

Dentre as franqueadas estudadas, a ABRAÇÁÍ foi uma opção inclusa no decorrer da pesquisa, pois a ideia inicial era entrevistar uma unidade que funcionasse dentro de uma empresa do setor privado, assim como as demais. Optou-se pela ABRAÇÁÍ, no entanto, pelo fato desta já ser uma ONG, não ter relação direta com nenhuma empresa, já ter uma história de mais de cinquenta anos na área educacional, atendendo a meninos em situação de vulnerabilidade social e que, no momento em que mudou seu foco de atuação, por motivos legais, o fez através de um modelo de franquia social.

O Projeto Pescar Unidade VISATE foi também incluso depois de iniciado o trabalho de campo por sugestão da gerente entrevistada na Fundação. Ela considerou que, dado o sucesso da unidade, que serve de modelo a outras, o tempo de rede e o fato de ser uma empresa da área de serviços, seria relevante colher sua entrevista. Na descrição dos casos apresentar-se-á detalhadamente cada uma das instituições pesquisadas. Na seção seguinte segue a descrição da coleta de dados.

3.2 COLETA DE DADOS

Após definidas as franquias sociais e suas franqueadas, buscou-se maiores informações nos sites e em notícias veiculadas na mídia com relação às mesmas. Depois disso, foram feitos contatos via e-mail e telefone, explicando a pesquisa e solicitando o agendamento da visita.

As instituições foram bastante receptivas, porém houve algumas dificuldades para agendamento das visitas, tendo em vista agenda dos entrevistados. Isso não se deu com todos os casos pesquisados, pelo contrário, houve entrevistados que se dispuseram a receber de imediato.

No entanto, o que se percebeu nas visitas realizadas, é que há uma gama de atividades, compromissos, congressos, reuniões e palestras, que fazem parte do dia a dia de franqueadoras e franqueadas, o que parece imprimir a elas um ritmo de setor privado, apesar do cunho social. No contato inicial, deixava-se claro o interesse

da pesquisa e o assunto que seria abordado nas entrevistas. Em todas as instituições, as pessoas que se propuseram a receber eram da área de gestão dos programas, o que facilitou a coleta de dados. Outro dado que cumpre registrar é o fato de haver, em todos os casos pesquisados, uma estrutura, apartada da gestão empresarial, com o único fim de administrar as franquias.

Ao iniciar o estudo, acreditava-se que os contatos e entrevistas seriam realizados com administradores das empresas, ou que, dentro destas, teria aquele que acumularia a função empresarial com a social. O que ocorre, no entanto, é que a iniciativa parte do empresário, porém ele não participa do dia a dia das franquias. Em última instância, ele continua a ser o tomador de decisões, mas conta com profissionais da área educacional e/ou psicologia, que fazem a gestão direta dos programas.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, nos locais onde funcionam as franquias sociais. Para tanto, foram feitas viagens a Salvador (BA), Curitiba (PR), Nova Prata, Bento Gonçalves e Porto Alegre (RS). Ao todo, foram entrevistadas doze pessoas. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas de forma a manter a fidedignidade às mesmas, à exceção dos vícios de linguagem, que foram suprimidos. O Quadro 7 apresenta a relação dos entrevistados, seus cargos e tempo de entrevista.

Quadro 7: Relação dos Entrevistados

Instituição	Cargo
Franquia Social Projeto Pescar – Porto Alegre - RS	Gerente de Qualificação e Acompanhamento
Franqueada Projeto Pescar Unidade Intral – Caxias do Sul – RS	Gerente de RH Intral S/A
	Coordenador do Projeto Pescar – Unidade Intral
Franqueada Projeto Pescar Unidade VISATE – Caxias do Sul - RS	Coordenadora do Projeto Pescar – Unidade VISATE
Franquia Social Florescer – Caxias do Sul – RS	Coordenadora de Programas Educacionais
	Analista de Franquias
Franqueada Florescer ABRAÇAÍ – Bento Gonçalves – RS.	Coordenadora Pedagógica
	Pedagoga e atual Coordenadora do Programa Capacitar
Franquia Social Instituto Bom Aluno do Brasil – IBAB – Curitiba - PR	Gerente do Instituto
Franqueado: Instituto Bom Aluno Bahia – IBABA – Salvador – Bahia.	Coordenadora e Psicóloga
	Pedagoga
Franqueado: Instituto Bom Aluno Vipal – Nova Prata – RS.	Coordenadora de Projetos

Fonte: Elaborado pela autora

As visitas às unidades, proporcionou o conhecer os locais, infraestrutura e outros profissionais que atuam nas instituições. Foi também o momento de coletar materiais como folders, jornais internos e externos, revistas, CDs, DVDs e relatório de atividades anuais e anotações extras ao diário de campo. Estes materiais e anotações foram fonte de dados secundários utilizados na pesquisa. "Estas evidências geralmente são úteis para prover informações adicionais sobre o tópico em estudo" (YIN, 1989, p. 91).

Na condução das entrevistas foram utilizados questionários semiestruturados. Minayo (2004, p. 108) afirma que o questionário semiestruturado "combina perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador". Assim, estes serviram como material de apoio à entrevistadora, visando manter o foco no assunto de interesse e como forma de não correr o risco de deixar questões relevantes de fora. A estratégia de pesquisa, porém, foi deixar os entrevistados bem à vontade, dando início à conversa com questões abertas, gerando um ambiente descontraído, visando facilitar a que as informações fluíssem com naturalidade.

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa, foram elaboradas categorias de análise as quais permitiram a exploração e estudo dos casos. O Quadro 8, apresenta estas categorias. As mesmas estão elencadas de acordo com a fundamentação teórica do estudo. A segunda coluna apresenta a questão de interesse do pesquisador com relação à categoria a ser analisada. E a última coluna apresenta a questão proposta ao entrevistado.

Quadro 8: Categorias de Análise

continua

Categorias de Análise	Questões de Interesse do Pesquisador	Questões para Entrevista
A Organização e seus Fins	A empresa é classificada como puramente filantrópica, híbrida ou mista?	A Franquia Social Projeto Pescar/IBAB/ Florescer é uma ONG?
Inovação	Atuar na área social é uma forma de inovar?	Como surgiu a ideia de investir no Projeto Pescar/ Florescer/ IBAB?
Inovação Social	A empresa investe em IS porque quer passar uma imagem de empresa inovadora e/ou socialmente responsável?	Por que a empresa atua em Programas Sociais? Há benefícios por isso?

Quadro 8: Categorias de Análise

conclusão

Categorias de Análise	Questões de Interesse do Pesquisador	Questões para Entrevista
Ambiente Institucional	A empresa sente que a sociedade valoriza este tipo de ação?	Você percebe algum tipo de reconhecimento por parte da sociedade/comunidade em função dos investimentos realizados pela empresa área social?
	Há melhora no clima interno em função dos funcionários valorizarem os investimentos que a empresa faz na área social?	Como você percebe se os funcionários valorizam o fato de a empresa investir em Programas Sociais?
Isomorfismo Coercitivo	Há alguma pressão por parte do legislativo municipal/estadual para que a empresa atue no social?	Há algum tipo de pressão ou benefício legal por investirem no Projeto Pescar/Florescer/IBAB?
Isomorfismo Mimético	A empresa investe no Projeto Pescar/ Florescer/IBAB porque as outras também o fazem?	Dentre as empresas do mesmo ramo ou porte, vocês foram pioneiros em investir num Projeto Social, ou outras empresas já estavam atuando quando vocês começaram? Hoje, vocês acham que há uma tendência a que as empresas venham a atuar em Programas Sociais?
Isomorfismo Normativo	Há pressão por parte das associações de funcionários/ sindicatos, para que a empresa atue na área social?	Há algum tipo de interferência externa na condução do Projeto Pescar/Florescer/IBAB?
Custos de Transação	Há algum tipo de oportunismo ou racionalidade limitada na formalização dos contratos de franquia?	Há formalização de contratos entre franqueadora e franqueadas? Por quê?
	As franquias lidam com a possibilidade de haver oportunismos na relação família/franquia social?	Como funciona a seleção dos alunos ao projeto? Quais as exigências? Como se dá a relação entre franqueador e franqueado? Há algum tipo de auditoria, prestação de contas, pagamentos?
Franquia	Quais as vantagens/desvantagens ao optar por franquia ou por projeto próprio?	Quais as vantagens/desvantagens ao optar por franquia ou por projeto próprio?
Franquia Social	O fato de ser uma franquia, torna os programas muito sujeitos a regras e imposições?	Como se dá a gestão do Projeto Pescar/Florescer/IBAB? Há liberdade de ação para alterações do programa à realidade da comunidade ou da empresa?
Responsabilidade Social Empresarial	A empresa busca apresentar a imagem de socialmente responsável, apresenta Balanço Social? Tem intenção de fazê-lo? Quais as vantagens que poderão advir dessa atitude?	Como está a questão de Responsabilidade Social? Há cobrança por parte dos órgãos governamentais? A empresa tem Balanço Social? Como são medidos os índices de satisfação/ sucesso com o Projeto Pescar/ Florescer/IBAB?
Empreendedor Social	É possível identificar o empreendedor social na franquia ou franqueado analisado?	O administrador/sócio da empresa é uma pessoa voltada a investir em Programas Sociais? Por quê?

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nas categorias de análise dispostas no Quadro 8, procedeu-se à análise de dados, a qual se detalha na seção seguinte.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A técnica utilizada para análise de dados foi análise de conteúdo. “Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum” (MORAES, 1999, p. 7). Através desta técnica, buscou-se as relações entre os casos estudados e as bases teóricas da pesquisa.

Para a análise, optou-se por uma avaliação INTRA E INTERCASOS (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Na análise intracazos buscou-se apresentar as categorias encontradas em cada um dos casos individualmente. Para a análise intercasos, apontou-se as diferenças e semelhanças encontradas entre as franquias sociais estudadas. Ao final desta segunda etapa segue um quadro síntese com as categorias de análise e as respectivas evidências destas.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Entende-se que esta pesquisa propunha-se a apresentar uma abrangência analítica, através de casos que se diferenciavam entre si e, assim, pudessem fornecer o maior número de dados possível, que possibilitasse um entendimento acerca do assunto. Buscava-se conhecer como se desenvolvem práticas de inovações sociais em instituições que atuam através do modelo de franquias sociais. O caminho percorrido na pesquisa possibilitou conhecer algumas delas, no entanto, admite-se que poderiam ter sido melhor exploradas.

Destaca-se que o estudo poderia ter sido mais aprofundado, no sentido de retornar a campo após início da análise de dados, o que não foi possível, dadas as distâncias de algumas instituições pesquisadas, o tempo despendido para a realização das entrevistas e a própria agenda dos entrevistados. Em todas as instituições contatadas houve grande receptividade à pesquisa, porém os entrevistados são executivos que têm infinitas atribuições e, para parar uma ou duas

horas para conceder uma entrevista, tiveram que adequar suas agendas e abrir mão de alguma outra atividade.

As dúvidas surgidas durante a análise de dados foram sanadas por telefone e email, no entanto, admite-se que novas entrevistas teriam proporcionado uma abordagem mais abrangente à pesquisa. Os constructos teóricos foram revisados em paralelo com análise de dados, pois sentiu-se necessidade de inclusão de bases que possibilitassem análises de temas surgidos durante as entrevistas. A responsabilidade social empresarial foi um destes temas. Entende-se que novas entrevistas abordando especificamente este assunto poderia ter gerado material para análise mais profunda.

Outro ponto a ser destacado é que o propósito foi pesquisar franquias sociais que atuassem na área educacional, visando direcionar o estudo. No entanto, observa-se que, se tivessem sido pesquisadas também franquias sociais de outras áreas, como saúde, por exemplo, ter-se-ia a possibilidade de uma visão mais abrangente.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

4.1 PROJETO PESCAR

A história do Projeto Pescar iniciou-se em 1976. A ideia surgiu quando o Sr. Geraldo Linck, empresário das empresas Linck S/A, presenciou uma cena na rua, de um jovem assaltando a um idoso. Naquele momento, ele decidiu que poderia fazer algo para mudar situações de violência como aquela. Foi assim que ele abriu as portas da sua empresa para que 15 jovens selecionados em seu entorno, em situação de vulnerabilidade social, aprendessem uma profissão. Estava criada a Escola Técnica Linck, que desde o início, aliava a teoria com a prática. E até 1988, o Projeto Pescar ficou restrito às empresas Linck. Segundo a Gerente de Qualificação e Acompanhamento do Projeto Pescar:

“Por conta de que ele era uma empresa, um empresário que teve a ideia e teve uma unidade então, nessa empresa. Daí ele levou 12 anos pra convencer um segundo empresário a fazer a mesma coisa. E este segundo empresário tinha cinco plantas, então viraram seis. E aí então que nasceu o conceito da franquia social. Porque de um passa para seis, o que é isso?”

O Projeto Pescar passou a ser uma franquia, a primeira Franquia Social do Brasil. Basearam-se no modelo de franquia comercial como forma de gerir com qualidade a expansão de uma para seis unidades de uma só vez. Depois disso, aos poucos, outros empresários começaram a se interessar pelo Projeto, porém o objetivo do Sr Geraldo era de que o Pescar tomasse proporções ainda maiores. Para disseminar a ideia, em 1992 foi criado um informativo próprio, denominado O Pescador, o qual divulgava as realizações do Projeto Pescar.

E a Fundação Pescar foi crescendo, outras empresas foram aderindo ao Projeto, em diversos estados do Brasil e também no exterior. Hoje a marca Pescar está presente em São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina, Distrito Federal, Bahia, Minas Gerais, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará e, é claro, no Rio Grande do Sul, totalizando 146 unidades no Brasil. A gestão destas unidades está concentrada em dez escritórios regionais, sendo cinco deles no Rio Grande do Sul, local onde há o maior número de unidades. A sede da Fundação Pescar fica em Porto Alegre, RS.

Fora do Brasil já existem 22 unidades Pescar, sendo 01 no Paraguai e 21 na Argentina. Neste caso, A Fundação Pescar sede a tecnologia, mas a gestão é de outras fundações, localizadas naqueles países. A gerente explicou que isto se deve ao fato de ser outra legislação e realidade diferente, por isso há uma adequação.

Promover a capacitação profissional, com a aprendizagem básica para o exercício de uma profissão é um dos princípios básicos do Projeto Pescar. Seu foco é o desenvolvimento pessoal e profissional de adolescentes, com idades entre 16 e 19 anos. A baixa qualificação da mão de obra para as vagas existentes, a dificuldade de ingresso ao primeiro emprego e a situação de muitos jovens em vulnerabilidade social, são os pontos chave do Projeto Pescar, que não se detém ao ensino de habilidades técnicas, somente.

São oferecidos hoje, 41 cursos de iniciação profissional desde serviços à indústria. Na implantação das unidades, é feita uma leitura de cenário visando identificar a área onde há maior demanda. Em todos os cursos, no entanto, há um foco no Desenvolvimento Pessoal e Cidadania, sendo que 60% do tempo deles, independente da área, são destinados a estes módulos. A Figura 1 demonstra como se dá a concepção educativa do Projeto Pescar.

Figura 1: Concepções Educativas Projeto Pescar



Fonte: Projeto Pescar (2012)

A intersecção entre as áreas apresentada na Figura 1 ratifica a ideia de formação integral. Dentre os conteúdos programáticos, há temas como: Descoberta do Eu, Saúde, Família, Meio Ambiente, Ecologia, Comunicação e Tecnologias, Ambiente de Trabalho, Empreendedorismo e Ginástica Laboral. As demais horas de estudo, 40%, dedicam-se à formação de habilidades técnicas voltadas ao tema do curso em questão. As aulas são ministradas pelos orientadores do programa e por voluntários, que podem ser funcionários da empresa mantenedora, ou não, conforme informou o orientador do Projeto Pescar Unidade Intral:

“Porque o voluntário é voluntário, mesmo aqui da empresa, porque ele vem em horário de trabalho e depois tem que recuperar o trabalho dentro da empresa, tem que se desdobrar para conseguir dar conta.”

O gerente de RH da Intral complementou:

“Alguém pode dizer assim ‘não, mas não é voluntário, se é durante o horário de expediente está sendo pago pela empresa’, mas e o serviço dele, quem faz? Ele deixou de fazer, uma tarde inteira, pra qualquer um, não importa o que faça. Uma tarde inteira sem realizar sua atividade, ele vai ter que dar um jeito, no outro dia, ou antes, de fazer um pouco mais rápido, de fazer ao mesmo tempo duas coisas para poder recuperar o tempo que ele ficou à disposição do Pescar.”

As unidades Pescar contam também com voluntários externos:

“Os voluntários externos são naquelas expertises, como no ano passado, a gente teve um pessoal externo dando Leitura e Interpretação de Desenho e Metrologia. A gente não tinha pessoal interno com disponibilidade, então arrumamos um pessoal externo.” (GERENTE DE RH – INTRAL)

A história do Projeto Pescar está muito ligada à figura do empresário Geraldo Linck, falecido em 1998, bem como à sua empresa. No entanto, nem ele, nem sua viúva, hoje Presidente de Honra da Fundação Pescar, desejavam que o Projeto tivesse qualquer dependência da empresa. Relata a Gerente:

“A Fundação nasceu em 95, o seu Geraldo faleceu em 98, e ele tinha essa preocupação, de que o Projeto pudesse continuar, não ficasse vinculado à empresa. Porque na empresa vem outra gestão e pode querer fechar [o Projeto].”

A ideia do empresário era de continuidade. Seu intuito era perenizar a Fundação Projeto Pescar, para que muitos jovens, ao longo do tempo, pudessem vir a ser beneficiados. Ele entendia que isso só seria possível através da expansão, conquistando espaço em outras empresas que abrigassem unidades Pescar. Esse era o objetivo da criação da Fundação Projeto Pescar, uma instituição que não dependeria da empresa de origem ao Projeto para realizar suas atividades. E o ideal de expansão continua a ser uma das bases da Fundação.

A Gerente de Qualificação e Acompanhamento da Fundação Pescar informou que eles orientam as unidades a convidarem um empresário da região, que possa vir a ser um possível franqueado, para paraninfo da turma, na formatura dos jovens. Foi dessa maneira que a VISATE tornou-se uma franqueada Pescar, conforme informou a Orientadora do Projeto Pescar Unidade VISATE:

“A empresa sempre investiu em projetos sociais, mas ela aderiu ao Pescar em 2003, numa situação em que o diretor [da VISATE] foi convidado para ser paraninfo dum Pescar. [...] Então ele foi paraninfo da primeira turma [Pescar] da Toniolo Busnello, inclusive a gente tem, até hoje, um funcionário que se formou naquela turma e trabalha até hoje conosco. E aí, através disso, ele começou a conhecer melhor o Pescar, como é que funcionava o Projeto, o retorno [...]”

O diretor da empresa VISATE, a partir desse contato com uma unidade Pescar, tomou a decisão de ser também um franqueado. E quando isso acontece, o empresário assume cinco obrigações básicas com o Programa, as quais a Gerente da Fundação elenca:

“ele tem que dar uniforme, tem que contratar o orientador, ele tem que fazer seguro, dar o transporte e dar a alimentação, para essa turma.”

A Fundação presta todo o atendimento e apoios necessários à implantação, assim como mantém acompanhamento ao longo do funcionamento de cada unidade. Inicialmente, o empresário indica um funcionário da empresa que será o articulador, conforme a Gerente da Fundação explicou:

“Na empresa nós temos o dirigente, que é quem decide: vou botar a unidade. Aí a primeira coisa que a gente pede, então, e isso é o pessoal da expansão, é que tem que indicar um articulador. Daí ele fala das características deste articulador. O articulador é um colaborador da empresa, que tem um trânsito direto com o dirigente e também com os

colaboradores. Então, em geral é alguém do Recursos Humanos, alguém da Responsabilidade Social, ou do Marketing [...] Têm diferentes contextos, mas aí o dirigente visualiza aquela pessoa.”

A gerente salientou também que a figura do articulador é muito importante para o sucesso da unidade Pescar na empresa. Ele será o elo entre o dirigente, o orientador, e os próprios funcionários. Além disso, ele participará da seleção do orientador, que representa o Pescar na unidade, conforme ela explica, abaixo:

“E ele [o articulador] vai ser, então, o responsável, em conjunto conosco, pela implantação do projeto. Daí o articulador, vai fazer um curso conosco. A gente faz um curso para o articulador, forma esse articulador e trabalhamos com ele então o perfil desse orientador, que curso essa empresa vai fazer, trabalhamos toda uma leitura de cenário. Aí ele volta para a empresa, apresenta o plano de ação, e aí a gente começa a trabalhar junto na seleção do orientador, no cronograma das atividades. O articulador é uma figura que fica entre o dirigente e o orientador.”

O orientador ministra aulas, acompanha os alunos no que tange à frequência, aproveitamento, relação com colegas, atua como coordenador do programa, é a pessoa referência dos educandos e mantém contato direto com a Fundação. De acordo com a Gerente da Fundação Pescar:

“O orientador, no conceito, ele é um coordenador daquela unidade, ele é contratado especificamente pra isso, por isso ele tem um perfil que não é o que a empresa está acostumada a selecionar, por isso a gente tá junto na seleção. Esse orientador é o responsável pela turma, ele vai ter todo um processo. Ele vem se qualificar também, aqui, ou em Santa Catarina, ou em São Paulo. Aí a gente começa o processo de acompanhamento da implantação dessa unidade. Aí a gente vai estar junto com ele na apresentação para a rede de atendimento dessa unidade, na divulgação, no processo de seleção da primeira turma [...]”

O gerente de RH da Intral, , apresentou o orientador como “o homem Pescar aqui dentro”. A gerente da Fundação referiu-se aos orientadores como “funcionários” da Fundação, apesar não o serem, conforme ela esclareceu:

“Os Orientadores são educadores sociais/coordenadores do Projeto Pescar e, embora tenham vínculo contratual com as empresas, são específicos para o Projeto Pescar. A Fundação tem as competências necessárias a um Orientador devidamente mapeadas, faz a seleção dos mesmos, bem como o acompanhamento e avaliação do seu trabalho. Ele é da empresa, mas ele é ‘nosso’.”

Assim é dado início à unidade Pescar na empresa. Os custos que decorrem da implantação correm por conta da franqueada, mas as viagens dos coordenadores da Fundação Pescar para realização das visitas, orientação e seleção, são custeadas pela Fundação, que o faz através dos recursos oriundos das mantenedoras. Os cursos têm duração média de 10 meses, ou de 800 a 1100 horas, dependendo da área. As unidades contribuem com uma mensalidade à Fundação, valor este que se destina aos custos pela gestão e acompanhamento. A Gerente da Fundação pondera:

“o Projeto não é caro, mas também não é barato. O empresário tem que ter essa disponibilidade de investir num projeto de responsabilidade social.”

No que tange ao segmento de atuação das empresas da Rede Pescar, 52% são da indústria. Quando questionada com relação a essa concentração, a gerente informou que a área de comércio e serviços, que hoje, juntas, correspondem a 46% das franqueadas, vêm apresentando um significativo crescimento ao longo dos últimos anos, pois o percentual de unidades na área industrial já foi muito maior. Ela acredita que o fato de o Pescar ter nascido na Indústria seja um dos motivos para atrair mais empresários do ramo.

Outro fato citado pela gerente é com relação à capacidade financeira e ao espaço físico necessários para receber uma unidade Pescar, o que também é mais fácil de ser encontrado no ramo industrial, devido ao porte. Os cursos ministrados, no entanto, não precisam ser, necessariamente, ligados ao ramo da empresa mantenedora. O objetivo é de que os jovens que cursam o Pescar tenham empregabilidade depois de formados. Por isso é realizada uma leitura de cenário na localidade onde será implantada a franquia, para decidirem, empresa e Fundação Pescar, qual o curso será oferecido. Conforme a Gerente da Fundação explicou:

“Têm cursos que não tem nada a ver com o que a empresa faz, porque a gente ajuda a ler o mercado local, as possibilidades para esse jovem [...] Um exemplo disso é em Divinópolis, MG, a gente tem uma [Unidade Pescar] na usina da Gerdau, e o curso é de Vendas e Atendimento ao Cliente. Porque este é o mercado do município, possível para os nossos jovens se inserirem. Porque já na indústria do aço tem outros critérios, outra faixa etária, outras condições, e eles iam fazer o curso e não iam conseguir ser inseridos [no mercado de trabalho].”

O processo de seleção para as turmas do Pescar seguem os critérios de vulnerabilidade social. A gerente informou que o objetivo é que todas as unidades busquem articulação com as unidades de assistência social dos municípios, mas este processo ainda não está no patamar que a Fundação deseja.

“O que a gente tem trabalhado muito, é que seja feito – isso ainda é um caminho, em alguns lugares isso já tá bem avançado – que seja feita toda uma articulação com a Rede de Assistência Social dos Municípios [...] para que esse público venha a partir dos CRAS. É feita muita divulgação com os CRAS, com as escolas, com a Rede Pública de Saúde, então a gente ensina que seja mapeada a comunidade, que possa ser divulgado naquela comunidade, no conceito de comunidade do entorno, um conceito de Responsabilidade Social mesmo. Claro que tem lugares que é um município inteiro que fica sabendo, tem lugares que se usa carro de som, aí é bem das características de cada lugar.”

A entrevistada da Fundação Pescar salientou também que alguns jovens chegam à empresa para realizar a inscrição sem saber direito o que é o Projeto. Então eles explicam, falam com relação ao curso que será ministrado e que a seleção não é para trabalhar na empresa. Um dos critérios é que eles têm que estar estudando, no mínimo no 6º ano. Caso eles não estejam, têm que voltar a estudar, e o Pescar auxilia nesse processo de recolocação na escola formal. Outro ponto importante é com relação à renda per capita da família, que deve ser de no máximo meio salário mínimo.

O jovem, para ser selecionado, também não pode ter tido nenhuma oportunidade de emprego ou de outra profissionalização. No processo de seleção é realizada uma prova, que não é eliminatória, mas é uma prova de conhecimentos básicos, para que tenham uma ideia do nível da turma. A Gerente da Fundação salientou qual é a etapa mais importante do processo.

“o mais importante desse momento é uma redação do por que ele quer fazer esse curso. Então é bem a questão da escolha pelo desejo, pelo que está movendo, por que ele veio mesmo buscar esse curso. E nesta ocasião também eles fazem até um mapinha de como chegar na casa deles, porque a gente já divulga que depois, os pré-selecionados vão ser visitados [...] A gente trabalha na lógica de visitar no mínimo o dobro do número de vagas, para tirar uma turma de 15 a 25[alunos].”

Na visita, os coordenadores conversam com o aluno e a família para entender se o desejo é do aluno ou da família, ou de ambos. Esses são os passos que todas

as franqueadas do Pescar seguem e, na primeira turma, têm o acompanhamento de uma pessoa da Fundação que participa de todas as etapas. Depois da formatura da primeira turma, as visitas passam a ser mais espaçadas, mas durante o primeiro ano de curso, a presença da franqueadora é bastante frequente na empresa.

Eles denominam o primeiro ano da unidade como “Unidade em Acompanhamento Inicial”, que tem um calendário de acompanhamento, por parte da Fundação, onde esta se faz presente com bastante frequência, isso acontece até a formatura da primeira turma. A partir do segundo ano de atividade, existe um calendário de encontros que a Fundação Pescar realiza com as unidades:

“Tem um calendário que tem, além das visitas, os encontros regionais. A gente teve agora, de 18 de abril a 17 de maio, foi o período dos encontros regionais, de dirigentes, e de articuladores e orientadores, nas dez regiões. O primeiro, a gente sempre faz junto, de articulador e orientador, das unidades todas que existem, e o de dirigentes separado. Então tem dois encontros de articuladores por ano, no mínimo, três de orientadores e um de dirigentes, por ano, regionais. Mais um encontro de jovens, regional, por ano. Mais o Dia Nacional do Pescar, que foi dia 20 de maio, que daí tem toda uma mobilização, em torno de um tema anual, que a gente trabalha, esse ano o tema é Diversidade. Mais a Semana do Pescar na Organização. Os jovens preparam para mostrar para a empresa, o que eles têm feito no Pescar, como se fosse uma mostra dos seus trabalhos E como está o Pescar no Brasil. Eles estudam essas coisas, também para se sentirem parte da rede. E tem as visitas de acompanhamento. Ainda temos um Seminário de Imersão, que acontece em julho, a cada ano. Esse reúne as 146 unidades do Brasil, reúne todos os orientadores do Brasil.”

A orientadora da Unidade Pescar VISATE salientou que estes encontros são muito importantes, tanto pelo contato com o facilitador – que é o membro da Fundação Pescar responsável pela unidade na regional, como também porque os Orientadores se conhecem e acabam formando grupos, que faz com que eles se ajudem mutuamente:

“Por exemplo, hoje à tarde, eu marquei com as gurias do Pescar da [...] e da [...], onde a gente vai tá desenvolvendo uma atividade juntas. Então a gente sempre acaba trocando material, ideias, problemas, desabafando um pouco, porque a gente precisa [...]”

Com 36 anos de atividades, dos jovens que ingressam 94% concluem o curso e mais de 19.500 jovens foram formados até 2011. A Franquia Social Pescar é uma

marca consolidada. A gerente da Fundação atribui estes números a um conjunto de fatores, mas o que ela considera como fundamental para que o jovem se mantenha no Pescar é o fato de estar sediado dentro de uma empresa:

“Nós tivemos um menino, por exemplo, numa unidade que nós implantamos, que assim que ele soube que teria uma unidade Pescar lá, ele foi se inscrever. E quando ele fez a redação do por que ele queria participar do Projeto, ele escreveu que, morando perto da empresa, ele sonhava em transpor aquele muro. Ele queria fazer parte daquele mundo, trabalhar lá, ser um deles [...] Eles têm crachá, tem acesso à empresa, utilizam o refeitório da empresa, têm uniforme [...] Isso faz toda a diferença. É bem uma questão de inclusão social mesmo.”

Na sequência, apresenta-se duas franqueadas da Fundação Pescar: Intral S/A e VISATE, S/A, ambas sediadas em Caxias do Sul, RS.

4.1.1 Projeto Pescar – Unidade Intral – Caxias do Sul-RS

A INTRAL é uma empresa no segmento de reatores e luminárias, localizada em Caxias do Sul, RS, com 62 anos de existência. Nesta trajetória, a INTRAL sempre teve uma vertente de cunho social. Um dos entrevistados, responsável pelo RH da empresa, informou que o sócio fundador da empresa, Sr Guido Darrigo, era ciente de sua responsabilidade social e, por isso, enquanto esteve à frente da empresa, buscava parcerias com entidades de apoio, como a Associação de Pais e Amigos de Excepcionais (APAE), o Instituto Helen Keller (voltado a deficientes auditivos) e a Associação dos Pais e Amigos dos Deficientes Visuais (APADEV).

O Gerente de RH informou ainda que a Intral chegou a ter sessenta funcionários com deficiência trabalhando em seu parque fabril ao mesmo tempo, muito antes de haver qualquer legislação a respeito de Pessoa Com Deficiência (PCD), ou obrigatoriedade de cotas. A partir do momento em que a legislação entrou em vigor (Lei 8.213 de 24 de julho de 1991), outras empresas buscaram essa mão de obra na Intral, pois já eram capacitados. E isso fez com que o número se reduzisse, mas ainda hoje há muitos funcionários, hoje denominados PCDs, para os quais a Intral dá oportunidade de emprego.

No entanto, o objetivo do fundador era também poder fazer algo em prol de jovens em vulnerabilidade social.

“Mas também era um desejo muito grande do S. Guido de poder fazer algo, também, por esses jovens que estão aí, não com alguma necessidade especial ou deficiência, enfim o termo que a gente quiser usar sendo politicamente correto, mas sim poder trazer a experiência da empresa, a experiência no sentido da técnica, do conhecimento, conseguir trazer em benefício de alguém.” (GERENTE RH)

O próprio Projeto Pescar já estava nos planos do fundador da empresa, informou o entrevistado. E ao ser questionado do por que buscar uma franquia social, ao invés de partir para um projeto próprio, ele informou que o conhecimento e a experiência advindas de uma franquia como o Pescar foram os maiores motivadores para que se tornassem uma unidade Pescar:

“Sem sombra de dúvida, tu já tens alguém que tem o know how de tantos anos como tem o Projeto Pescar, com a tecnologia toda, uma franquia plenamente aprovada, comprovada em seus resultados [...] Pena que o seu Guido nos deixou antes de ver concretizado o sonho dele. Mas como a gente continua ou no conselho, ou hoje, na presidência, com um membro da família, então se buscou essa aproximação e esse ano a gente já está na quarta turma do Projeto Pescar. Muito, com certeza absoluta, em função desse sonho que ele tinha, de ter essa inserção de jovens em risco social.”

Ambos os entrevistados salientaram as visíveis mudanças de comportamento dos jovens que cursam o Pescar. Como a seleção é feita por eles mesmos, que visitam as famílias (neste caso, o Orientador), fazem uma triagem de modo a garantir que os selecionados estejam dentro do perfil, e depois, convivem dia a dia com estes jovens, não é difícil acompanhar estas mudanças. E o acompanhamento não acontece apenas durante o curso, depois de formados, os jovens continuam a ter contato com os coordenadores do Projeto, conforme o orientador destacou:

“A gente, dentro da filosofia do Pescar, tem que acompanhar os egressos durante dois anos e até hoje nós temos cerca de 87% de todos os jovens que passaram pela unidade Pescar-Intral colocados no mercado. E que me conste, só tem um rapaz da turma de 2010, que eu perdi o contato com ele. Mas até agora nós não perdemos nenhum. Até o nosso amigo [...] está trabalhando numa gráfica, por incrível que pareça.”

O menino citado pelo orientador, do qual se suprimiu o nome, era um caso bem problemático e havia o temor de que não pudesse aproveitar o tempo de curso, como os demais e que não se inserisse no mercado. Aqueles que ficam na empresa

também demonstram um diferencial com relação a funcionários que não passam pelo Projeto. O coordenador de RH diz que a diferença entre um egresso do Pescar e um funcionário contratado direto do mercado é “da água para o vinho”, o que o orientador complementa:

“E quando eu comentei com os encarregados da empresa, como é o desempenho dos jovens que saíram do Pescar, que estão atuando – nós temos vários que continuam na empresa – da primeira turma inclusive, de 2009. E eles dizem que são excelentes funcionários. Percebem um diferencial, eles têm um sonho, um projeto. E também as famílias que eu contatei. Esse ano contatei todas as famílias de 2010 e 2011, disseram que os filhos voltaram para casa um pouco melhores, inclusive o [...], que eu falei com a mãe dele.”

A relação entre franqueada e franqueadora é bem próxima. Existe uma relação de atividades que são desenvolvidas e que são repassadas à franqueadora diariamente. O orientador é a pessoa encarregada de fazer estes relatórios. Inclusive a presença dos alunos, que deve ser de no mínimo 75%, é acompanhada pela Fundação Pescar. O Orientador da Unidade INTRAL destacou que a formação pessoal, no entanto está acima do “simples” acumular conhecimento. Mais do que tudo, o Projeto Pescar tem um caráter de formar cidadãos e transformar vidas, como consta em seu slogan.

“Nós estamos ligados online com a Fundação em Porto Alegre. Todos os dias é feita a chamada, logo após terminar a aula eu passo a chamada e o tema que foi desenvolvido, passo o plano de aula, o assunto que foi trabalhado. Nós temos um plano de curso e ele tem que ser seguido. É feita a chamada e sistematicamente é feita uma avaliação, que não conta para a avaliação ou reprovação do jovem. A Fundação não tem esse caráter de aprovar ou reprovar, mas é feita uma avaliação em nível de autoavaliação e de crescimento pessoal, não de angariar conhecimentos.”

Na sequência, apresenta-se a segunda franqueada do Projeto Pescar, esta na área de serviços, Viação Santa Tereza (VISATE), empresa de transporte coletivo urbano de Caxias do Sul.

4.1.2 Viação Santa Tereza de Caxias Do Sul (Visate) Caxias do Sul-RS

A Viação Santa Tereza – VISATE – é a concessionária do serviço de transporte coletivo urbano de Caxias do Sul, RS. A empresa tem 25 anos de

atividades, uma frota de mais de 300 ônibus e cerca de 1.800 funcionários. A sinergia com a comunidade é um dos valores e princípios da empresa. No site oficial da empresa, pode-se acessar os Balanços Sociais publicados nos exercícios de 2006 a 2009, os quais foram baseados no modelo lançado pelo IBASE (TORRES; MANSUR, 2008).

Em seu código de ética, a VISATE preconiza promover o desenvolvimento sustentável. A empresa entende que a continuidade de sua atividade,

a longo prazo, depende da integração, entre os aspectos econômicos, sociais, e ambientais da sociedade, devendo ser atribuídos pesos iguais para esses três itens. Se um deles estiver enfraquecido, não haverá equilíbrio sustentável em nenhuma das partes. (VIAÇÃO SANTA TEREZA DE CAXIAS DO SUL - VISATE, 2012b)

Dentre as ações sociais da VISATE, uma delas é Projeto Pescar, núcleo este que está em atividade desde 2004. A unidade Pescar na VISATE teve início, conforme já mencionado anteriormente, a partir do momento em que o diretor da empresa foi paraninfo de uma turma, na empresa Toniolo Busnello, também em Caxias do Sul.

“É bem aquela história, quem conhece o Pescar, se apaixona, não tem como [ser diferente]. Eu desconheço projetos sociais, que tu tenha tanto resultado, tanta credibilidade no trabalho, na evolução [...]”
(COORDENADORA DO PROJETO PESCAR – UNIDADE VISATE)

O curso oferecido é de Iniciação Profissional em Vendas e Atendimento ao Cliente. Nestes oito anos de atividades, a Unidade Pescar VISATE já formou 181 jovens, sendo que 85% deles foram encaminhados ao primeiro emprego. A coordenadora salientou que há um bom número de egressos do Projeto contratados pela própria empresa, mas que não é difícil colocá-los em outras organizações, visto a imagem que o Projeto tem entre os empresários:

“volta e meia as empresas ligam, porque o Pescar em si, aqui na região, tem uma credibilidade bem grande, por mais que [o jovem] não tenha experiência, mas, se fez Pescar, independente da empresa que seja, seja VISATE, seja Intral, CDL, enfim, qualquer empresa, se o jovem fez Pescar, é uma outra credibilidade, é um outro currículo.”

A Coordenadora do Pescar na VISATE salientou também que a empresa os vê como um departamento, eles se sentem parte da empresa. Ela diz que há um

respeito e uma valorização muito grandes, tanto por parte dos funcionários, como da administração. A articuladora do Projeto é a gerente de RH da empresa a qual dá bastante autonomia para a Coordenadora na tomada de decisões, sem furtar-se de auxiliá-la, sempre que se faz necessário.

“O nosso Pescar aqui, não é mais um Projeto Social. Ele é um setor, a gente é tratado como se fosse um setor da própria empresa, sabe? Então é bem gratificante isso. Toda a ação, a gente tá sempre junto no planejamento. É bem legal. Ela [a articuladora] é bem humana, ela se preocupa com o bem estar dos jovens [...] Já aconteceu um caso em que ela assumiu as carências do Plano de Saúde para poder prestar atendimento a uma aluna do Pescar.”

Além das obrigações básicas assumidas pelo empresário da VISATE ao aderir à franquia do Projeto Pescar, as quais constam em contrato, a empresa proporciona também Plano de Saúde, cesta básica e meio salário mínimo mensal. A seleção abrange a todas as zonas mais carentes da cidade, porém a empresa restringe o período de inscrições por apenas uma semana e somente um turno. A Orientadora informou que eles procuram evitar que haja um número de candidatos muito superior ao número de vagas existente. Nos últimos anos, a média tem sido de 100 inscritos, sendo que as turmas são de 22 alunos.

Quanto ao índice de jovens que ingressa e efetivamente conclui o curso, ela informou que, nos cinco anos que ela atua na Unidade Pescar VISATE, as desistências que aconteceram foram em função de mudança de cidade. Em sua opinião, há um ponto primordial para esse sucesso:

“Eu acho que é uma transformação [...] O fato do carinho, do respeito, porque às vezes as pessoas dizem que [os jovens, na condição de vulnerabilidade social], são violentos, revoltados, drogados [...] E eu acho que a partir do momento que tu respeita eles, eles também te respeitam. Essa menina¹, ela já tinha agredido várias professoras na escola, no abrigo, e aqui, nunca, ela jamais foi agressiva, nunca [...]”

¹ A menina acima citada refere-se a uma aluna do Pescar que estava num abrigo de menores, tinha perdido a mãe cedo, o pai tentou abusá-la sexualmente e, por isso, ela foi encaminhada ao abrigo. Ela era dependente química, e, durante o período que estava em curso no Projeto Pescar, voltou a usar drogas porque a justiça havia destituído dela a guarda do filho, de um ano e dois meses. Diante de todas essas adversidades, ela concluiu o curso, está trabalhando e é uma das histórias que mais marcaram a Coordenadora. Por isso ela frisou muito, com este exemplo, a transformação social que o Projeto Pescar pode proporcionar.

4.1.3 Projeto Pescar: Migrando para um Novo Conceito

Com 36 anos de atividades, o Projeto Pescar busca um reposicionamento em no mercado. A entrevistada informou que o nome Franquia Social vem causando desgastes, em função de algumas pessoas relacionarem com o aspecto comercial. Em vista disso, a Fundação Pescar dedicou-se ao estudo dos conceitos de franquia e parceria e concluíram que a mudança de conceito seria a melhor escolha neste momento, conforme ela explica:

“[...] a questão é essa, na verdade, foi uma conclusão que a gente chegou nesse ano. Ok, nós somos a primeira Franquia Social do Brasil, toda essa questão é importante, só que a Franquia Social até hoje ainda não tem legislação. Aí, o nosso desafio tem sido, em alguns momentos, e acho que mais nesse ano especificamente, explicar que a gente não vende a tecnologia. Explicar que a gente é responsável por aquilo que tá acontecendo lá na unidade. E aí a gente começou, então a estudar, que conceito é esse, e estamos migrando para um conceito de parceria.”

A gerente complementou:

“Até houve um movimento, de querer mudar a Legislação, de querer incluir, mas aí também naquele momento [...] Talvez hoje fosse um momento importante, mas parece que para nós já é tarde, porque tu vai mudar uma legislação, ou melhor, criar uma legislação, porque não seria mudar a da Franquia Comercial, mas sim criar a da Franquia Social [...] Na Associação Brasileira de Franchising, a gente teve um grupo de estudos, tentando ver essa questão da Franquia Social, tem até uma cartilha [...] Mas é complexo, porque também tem essa coisa, que é uma preocupação nossa, que é não impor [...]”

A partir desse reposicionamento, algumas alterações a nível contratual serão feitas, a fim de deixar mais claro o processo de implantação das unidades e expansão da tecnologia, porém, as mudanças são ao nível de nomenclatura, não há intenções, por enquanto, de fazerem qualquer mudança na gestão ou na metodologia do Projeto. De acordo com com a Gerente de Qualificação e Acompanhamento:

“Nosso próprio contrato vai ser um contrato de parceria e não um contrato de cedência, porque na verdade a gente não vendia, mas cedia a tecnologia. Mas também não é uma cedência, porque na cedência tu não fica lá, acompanhando, vendo como é que está sendo usado. Aí a gente

evoluiu para a questão de parceria, que é quando dois entes, justamente, têm habilidades diferentes e se juntam por um objetivo comum. Então a gente estudou esse conceito de parceria, que diferente da franquia, ela busca justamente a questão do consenso, de não perder a essência de um e de outro e fazer uma ação conjunta. Quando na franquia, o que tem até hoje, tem essa coisa do franqueador e do franqueado, tu vais lá e tira a marca, coisas que não cabem na formação de gente.”

A Fundação tem percebido que, pela falta de regulamentação específica da Franquia Social, o aspecto comercial do conceito está muito presente. Ela explicou:

“Então é bem isso que a gente chegou à conclusão, porque a gente fica explicando, explicando, que a gente é responsável pelo que acontece nos lugares, mas para quem lê, pura e simplesmente à letra fria, é uma ‘franquia’ [...] Então, como só existe o modelo comercial, até que mude a legislação [...] Nós pensamos, vamos ficar eternamente explicando o que é a franquia social, que não tem uma legislação ou vamos migrar para um conceito de parceria?”

Outro aspecto salientado é o fato de haver regras que as unidades têm que seguir, porém não são tão rígidas como num conceito de franquia. Exemplo disso são as cinco obrigações básicas que o empresário assume ao se dispor a implantar uma unidade em sua empresa, porém a Fundação tem o cuidado de não impor nada, conforme ela explica:

“Por exemplo, os uniformes, eles não têm que ser todos iguais, em todas as unidades, numa lógica de franquia seria isso. Os benefícios para os jovens, os além disso [os obrigatórios], eles não têm que ser os mesmos. A própria questão da alimentação, a gente trabalha no mínimo uma refeição, tem algumas empresas que dão café da manhã, almoço e lanche da tarde [...] Então essas coisas que, na nossa discussão, vão engessar.”

A preocupação da Fundação é manter o que vem sendo feito, sempre com o objetivo maior que é a formação integral do jovem em vulnerabilidade social. Em discussões, eles concluíram que evoluir para o conceito de parceria seria mais proveitoso do que buscar o reconhecimento da Franquia Social, haja vista que poderia vir a engessar o processo. Com relação aos planos de expansão ela afirma:

“Planos de expansão a gente sempre tem, porque jovens é o que não faltam, e o relatório² até diz, que é o maior sonho do jovem brasileiro [primeiro emprego]. Mas a gente não sai vendendo o Projeto Pescar. A gente tem três colegas que fazem a expansão do Projeto, um no Rio Grande do Sul, um em Santa Catarina e um em São Paulo, mas o mote maior do nosso trabalho é justamente a implantação, o acompanhamento e a qualificação das unidades que já temos. Aí a expansão se dá muito pela multiplicação pela própria rede. É que nem essa questão, que o Sr Geraldo foi atrás de um empresário lá para convencê-lo. A gente tem coisas do modelo, que é, por exemplo, que convidem para parainfo um empresário que seja um potencial empregador. Que comecem a estabelecer uma relação com esta unidade, com esta turma, para que ele pense também em abrir uma unidade. Então a expansão se dá muito através da multiplicação em rede.”

A meta da Fundação Pescar é chegar a 3.000 jovens atendidos por ano. Em 2011, o Pescar formou 2.635 jovens. A gerente salienta que as turmas são pequenas, de 15 a 25 alunos por turma, dependendo do curso, do espaço físico da unidade e da estratégia da empresa. Ela frisou, no entanto, que o objetivo de transformação social, que é o principal pilar do Projeto não mudará. O reposicionamento visa apenas a evoluir no conceito.

A seção seguinte dedica-se a apresentar o Programa Florescer, uma iniciativa das empresas Randon S/A, a qual possui sua sede em Caxias do Sul, RS.

4.2 PROGRAMA FLORESCER

O grupo Randon figura entre as maiores empresas privadas brasileiras, possuindo a liderança na maior parte dos segmentos de atuação. Um dos princípios da empresa é que “o lucro é a base para geração de empregos e riqueza em benefício de toda sociedade”. A Randon acredita que sua responsabilidade não se limite apenas ao seu universo interno. Desta forma, buscar contribuir “para a construção de uma sociedade mais justa, humana e próspera, firmando definitivamente seu compromisso com a cidadania” (CONSELHO DE ENTIDADES ASSISTENCIAIS DE VACARIA - CEAVA, 2012).

O Programa Florescer partiu de uma iniciativa de Raul Anselmo Randon, sócio fundador das Empresas Randon. No ano 2000 o Sr Raul Randon declarou, em

² A Gerente referiu-se ao Relatório de Atividades da Fundação Projeto Pescar 2011, o qual apresenta uma pesquisa feita pela agência Box 1824. Esta pesquisa concluiu que 55% dos jovens com idades entre 18 e 24 anos sonham em ter acesso à formação profissional para colocar-se no mercado de trabalho.

um encontro realizado com seus funcionários, que queria fazer algo em prol da educação brasileira. Seu objetivo seria proporcionar a crianças na faixa etária de 7 a 14 anos, com menos oportunidades econômicas e sociais, a possibilidade de uma formação básica de qualidade (RANDON, 2000).

Para dar forma ao Florescer, uma equipe de especialistas dedicou-se a estudar metodologias e programas sociais em atividade na ocasião, com o objetivo de buscar as melhores práticas, que pudessem servir de modelo para o programa idealizado. A equipe era constituída pela psicóloga do grupo Randon, duas pedagogas contratadas para este fim, e um professor de carreira, o qual tinha atuado como reitor de uma universidade na região.

Eles visitaram algumas instituições na área de programas educacionais voltados a crianças carentes, dentro e fora do Estado, conversaram com seus administradores, visitaram escolas da comunidade, enfim, montaram todo um panorama da área onde pretendiam atuar e os modelos vigentes na ocasião. A missão da equipe era montar um programa que viesse a ser um diferencial na vida de meninos e meninas em situação de vulnerabilidade social.

Em 18 de março de 2002 foram iniciadas as atividades pedagógicas, na Casa Florescer, um local construído com a finalidade de abrigar o programa, no parque fabril das Empresas Randon, no bairro Interlagos, em Caxias do Sul, RS. Num primeiro momento, foram selecionadas 80 crianças, de 7 a 10 anos, selecionadas em escolas públicas da comunidade, sob critério de vulnerabilidade social. Em 2003, agregaram-se ao Programa, jovens das séries finais do Ensino Fundamental.

O Programa Florescer dedica-se a preparar crianças e adolescentes para o exercício da cidadania, melhor qualidade de vida e um futuro promissor. É um centro de educação livre e multidisciplinar que oferece atividades pedagógicas, culturais e esportivas, no turno inverso ao da escola. O Programa atua como um aliado da família e da escola no desenvolvimento de cidadãos mais preparados para a vida. De acordo com a COORDENADORA DE PROJETOS EDUCACIONAIS:

“O Programa atende crianças de 6 a 14 anos, em situação de vulnerabilidade social, crianças que estão numa situação de risco, de drogadição, de prostituição infantil, de trabalho infantil, famílias carentes, que podem ser, filhos de funcionários, ou da comunidade, de escolas parceiras. Nós temos, aqui em Caxias, quatro escolas parceiras, duas da rede municipal e duas da rede estadual.”

Completando 10 anos de atividades em 2012, o Programa hoje funciona em dois núcleos localizados nas dependências das Empresas Randon, na cidade de Caxias do Sul (RS), atendendo a 400 educandos. O Florescer é visto por seus idealizadores e coordenadores como uma semente da solidariedade, de esperança e do compromisso com o futuro, tornando-se um exemplo de comprometimento social.

As escolas parceiras do Programa, em Caxias do Sul, estão localizadas nas imediações da empresa. Os alunos são indicados pelos professores destas escolas e passam por um processo de seleção dividido em cinco etapas. O quesito básico é estar em situação de vulnerabilidade social. Segundo a Coordenadora:

“os estudantes são selecionados mediante critérios de vulnerabilidade social, seja carência [financeira], drogadição, prostituição infantil, trabalho infantil [...]. Os filhos de funcionários poderão ser selecionados, mas eles têm que estar expostos a uma situação dessas [...] ou ele fica sozinho em casa, no turno inverso à escola, os pais trabalham e não têm com quem deixar, mas sempre obedecendo ao critério de vulnerabilidade social [...]”

As etapas do processo de seleção vão desde questionários até visitas realizadas nas residências dos estudantes. A seleção é bem rigorosa no sentido de oportunizar o atendimento àqueles que realmente estão dentro do perfil proposto. Eles frequentam o Florescer gratuitamente, em turno inverso ao da escola formal, recebendo também, transporte, material didático e alimentação, de segunda a sexta-feira, durante todo o ensino fundamental. A coordenadora explicou como funciona o sistema de transporte e a alimentação fornecida aos alunos para o Florescer, diariamente:

“Quem é filho de funcionário, quando vem para o Florescer, vem junto com os pais. Então ele vem com o pai ou a mãe, de manhã cedo, no mesmo transporte dos funcionários e aí temos um instrutor que recebe as crianças na casa [Casa Florescer]. Quem vem da comunidade tem um transporte específico. Então o ônibus sai daqui com um instrutor, passa nas quatro escolas parceiras, pega as crianças e traz eles para cá. No final da manhã, é a mesma rotina. O instrutor leva aqueles que vão para a escola à tarde e traz os que frequentam o Florescer no turno da tarde. Os alunos do turno da manhã tomam café da manhã e almoçam e os do turno da tarde, almoçam e recebem um lanche, à tarde. As refeições são servidas no restaurante da empresa.”

Através de palestras para pais e professores das comunidades atendidas, o Programa Florescer oferece informações e orientações acerca de aspectos relacionados à infância e à adolescência. Dessa forma, o educando do Florescer sente-se valorizado, recebe um apoio ao qual não teria acesso, se não participasse do programa. A formação integral e inclusão social do educando são as maiores prioridades. Com este objetivo, os alunos recebem aulas de reforço, auxílio nas tarefas escolares, trabalhos e pesquisas, aulas de Inglês, informática, educação musical, expressão corporal e teatro, conforme a coordenadora explica:

“além das atividades de auxílio nas tarefas escolares – a gente ajuda eles a fazerem os temas – a gente oferece também atividades que a escola não oferece, como a expressão corporal e a musicalização. No caso a gente oferece o coro, a preparação vocal, a musicalização por instrumentos, onde eles aprendem viola, violino, violoncelo, flauta transversal, flauta doce, diversos instrumentos [...] e as crianças participam desse projeto pelo interesse deles, eles se inscrevem e à medida que a gente vai tendo vagas a gente vai selecionando as crianças para participar do projeto de musicalização.”

O Florescer é coordenado pelo Instituto Elisabetha Randon Pró Educação e Cultura, uma Organização da Sociedade Civil com Interesse Público (OSCIP), criada em 2003 com o objetivo de desenvolver ações de responsabilidade social das Empresas Randon. O Instituto recebeu este nome em homenagem à mãe do Sr Raul Randon. Ele abriga diversos projetos, sendo que o Florescer e o Qualificar Formação Básica são os programas voltados à área educacional.

Hoje o Programa Florescer conta com sete franquias consolidadas, em Ribeirão Preto (SP), Curitiba (PR), Bento Gonçalves (RS), Maringá (PR), Vacaria (RS), Farroupilha (RS) e Balneário Piçarras (SC), a última franquia inaugurada. Até hoje mais de 1.000 crianças e adolescentes foram beneficiados pelo programa e suas franqueadas.

Ao ser questionada sobre os motivos que levaram o Instituto a transformar o Florescer em uma franquia social, a Analista de Franquias informou que o programa já nasceu com essa ideia, pois a replicação e o alcance do maior número de crianças beneficiadas sempre fez parte do ideal do programa. Através do sistema de Franquia Social, o Programa Florescer disponibiliza toda a metodologia de ensino aos franqueados, além de auxiliar na seleção e qualificação da equipe profissional,

assessoria técnica, disponibilizar guia de ações, fazer visitas periódicas e prestar apoio pedagógico.

Quando uma instituição entra em contato com o Florescer demonstrando interesse pelo sistema, o primeiro passo é o agendamento de uma visita à Casa Florescer, conforme explicou a analista de franquias:

“no momento em que alguma empresa, instituição ou ONG sinta a necessidade e nos procure, a gente disponibiliza a metodologia. É um caminho que tem seis etapas. A primeira etapa seria o conhecer. Se ela tem interesse, ela tem que vir conhecer. Conhecer o programa, a metodologia [...], se é isso mesmo que ela quer, se tem estrutura, espaço físico, tem que ter ciência dos custos de manutenção e capacidade para absorvê-los.”

Após este primeiro contato, permanecendo o interesse da organização em implantar um núcleo do Programa, é agendada uma visita da Analista de Franquias à instituição interessada. Nesta visita, ela analisa o local, se o espaço físico é adequado ou se necessita de reformas. Ela verifica também se a empresa é sólida, se tem capacidade financeira para assumir o compromisso com o Programa e até mesmo se está em dia com seus tributos e obrigações fiscais, um dos indícios de solidez analisados. Neste momento, ela elabora, em conjunto com a organização interessada, um planejamento financeiro.

Na elaboração do planejamento, ela procura detalhar como a empresa pretende angariar os recursos, de onde virão estes recursos, orienta como podem buscar parcerias e convênios, e apresenta as responsabilidades financeiras inerentes ao Programa. Na sequência, a organização recebe uma circular de oferta da franquia, onde constam todos os passos para implantação do Programa e as atribuições que cabem a cada uma das partes: franqueador e franqueado. E então partem para a implantação propriamente dita.

O franqueador auxilia em todas as etapas, sendo que a Analista frisou que uma das etapas que ela considera mais importantes é a contratação do pedagogo responsável pela unidade Florescer a ser implantada. Em geral, a empresa que deseja sediar uma franquia, exerce uma atividade que não tem nenhuma ligação com educação, por isso, o perfil desta pessoa tem que estar muito alinhado à filosofia do Florescer. A analista de franquias salientou:

“Este profissional será a pessoa chave dentro da empresa, e tem que ter o perfil adequado ao programa, se não a gente não consegue. Eu participo da seleção, depois este profissional vem pra cá, faz um treinamento, e então ele retorna para a instituição e são selecionados os demais profissionais, que a gente também ajuda na seleção, são os educadores, os instrutores [...]”

Durante o processo de implantação, os custos correm por conta do franqueado, mas não há nenhum desembolso inicial para aderir à franquia. Os custos referem-se ao deslocamento da analista de franquias, hospedagem e o próprio custo para reformas – se necessárias – e a seleção de pessoal. O franqueador auxilia também nas entrevistas com as famílias e escolas da comunidade, onde o Programa é apresentado e são firmadas as parcerias para seleção dos alunos.

A fase seguinte é a inauguração e início das atividades. Não há um tempo mínimo ou máximo para o processo de implantação. Tudo dependerá da estrutura da franqueada. Uma das unidades implantadas, por exemplo, surgiu de uma visita realizada ao parque fabril das empresas Randon, com outra finalidade. Na oportunidade, o empresário conheceu o Florescer e demonstrou interesse em implantar uma unidade em sua empresa. Para isso, ele construiu o espaço, pois ele não tinha na empresa um local adequado.

O custo ao franqueado Florescer, depois de instalada a franquia é de um salário mínimo mensal. Este custo se destina à manutenção, qualificação de profissionais, que acontece todos os anos, às visitas que o franqueador faz aos franqueados, enfim à manutenção do sistema. A analista de franquias explicou que este custo ao franqueado não prevê a obtenção de lucro:

“o nosso objetivo é realmente gerenciar essas franquias com muita qualidade, mas não perdendo de vista que é um trabalho voltado ao desenvolvimento social.”

Estas contribuições, ela pondera, não chegam a cobrir todas as despesas do franqueador. O objetivo maior, segundo a Analista, desde a criação do Florescer, foi e continua a ser o de expansão. É oportunizar a metodologia a todos aqueles que tiverem interesse em replicar o programa, mas o Instituto Elisabetha Randon acaba por custear em torno de 50% de todas as despesas com as franqueadas, conforme a analista de franquias informou:

“Temos a ciência do custo da franquia. Essa contribuição é um valor destinado a atender à demanda, mas não atende. A gente sabe em números, o quanto custa isso, a gente tem os cálculos, e o valor é bem maior do que o valor que os franqueados contribuem. A preocupação maior é que as pessoas realmente permaneçam e mantenham a qualidade nas suas unidades.”

As entrevistadas da Franquia Social Florescer foram unânimes em afirmar que o maior resultado obtido é a mudança na vida das crianças e famílias atendidas pelo Programa. Por ser um período longo, as crianças ficam no Florescer durante nove anos, é possível acompanhar a mudança de comportamento e de atitude. Quanto à evasão ao Programa, elas afirmaram que existe, apesar de todos os esforços para que 100% das crianças que ingressem no Florescer cheguem ao final, isso não é uma realidade. Conforme disse a Coordenadora:

“[...] às vezes a gente tem um funcionário que é desligado da empresa, então a criança conclui o ano conosco e a gente orienta essa família para que busque vaga numa das escolas parceiras. Por vezes isso acontece, então os cancelamentos sempre existem [...] Nós aqui em Caxias, nosso maior problema é que as famílias são nômades, eu digo, elas mudam muito de bairro, principalmente estas famílias em situação de vulnerabilidade social, carentes, então hoje estão morando próximo à escola, amanhã não tão mais, eles mudam [...] Então isso faz com que eles percam a vaga no Florescer. Mas são 5% dos casos, os cancelamentos quase não existem, se existem são por esses motivos. E se o aluno está aqui já há bastante tempo, a família corre atrás para não perder a vaga. Vai matricular, vai pagar transporte até a escola onde o transporte do Florescer passa, então a família vai atrás, ela não quer perder o benefício. A gente vê, daí, uma busca da família, um compromisso [...]”

A franqueadora presta apoio aos franqueados nas mais diversas situações. A Analista de franquias citou uma franqueada do Rio Grande do Sul onde não havia transporte para as crianças. Eles tinham que se deslocar por conta própria até o núcleo do Florescer. A distância não era problema, por ser uma cidade pequena. porém, no inverno com as baixas temperaturas e as constantes chuvas, muitas crianças, principalmente as menores, não conseguiam comparecer às atividades do Programa. E como a frequência é um requisito básico para a manutenção da vaga, isso gerava desistência. Foi necessária a intervenção da franqueadora para ajudar a resolver o problema, conforme explicou a analista de franquias:

“se detectou onde é que estava a falha, por que estavam desistindo e fomos atrás. Então o município, a Prefeitura de lá disponibilizou o transporte e a princípio agora, as coisas estão mais tranquilas.”

Essa atuação e acompanhamento junto às franqueadas é o que garante o sucesso do Programa, na visão de ambas as entrevistadas. Além disso, há também um acompanhamento junto aos educandos, suas famílias e suas escolas. Os pais recebem um parecer descritivo sobre o rendimento, sobre o comportamental e aspectos emocionais dos filhos no Programa e qualquer problema que venha a ser detectado recebe o devido encaminhamento a profissionais da área.

O Programa se dispõe também a fazer um acompanhamento dos alunos egressos ao Programa durante os cinco anos subsequentes ao término do período no Florescer. Os alunos são contatados periodicamente para saber como estão, se estão estudando, trabalhando, se deram continuidade ao estudo de outra língua, enfim, como estão conduzindo suas vidas após o Florescer.

Toda essa metodologia é repassada às franqueadas, as quais se reportam à franqueadora e recebem desta as orientações para atuar mediante quaisquer necessidades. O fundador das Empresas Randon, Raul Randon, idealizador do Florescer, tem afirmado que não é difícil administrar um Programa desta natureza porque os benefícios suplantam quaisquer dificuldades. “O maior desafio está na tomada da decisão. Basta querer fazer”, afirma ele, referindo-se a outras empresas que poderiam seguir caminho semelhante (INSTITUTO ELISABETHA RANDON, 2012).

Na seção seguinte, apresenta-se uma das franqueadas do Programa Florescer, a Associação Bento-Gonçalvensense de Convivência e Apoio à Infância e Juventude, ABRAÇAÍ, localizada em Bento Gonçalves, RS.

4.2.1 Associação Bento-Gonçalvensense de Convivência e Apoio à Infância e Juventude (ABRAÇAÍ) – Bento Gonçalves-RS

A ABRAÇAÍ funciona na sede da antiga Associação Beneficente Patronato Bento Gonçalves, em Bento Gonçalves, RS. O Patronato era um abrigo de meninos em situação de vulnerabilidade social e funcionou durante cinco décadas. Os meninos permaneciam na Associação em regime de semi-internato durante toda a semana e iam para suas casas aos finais de semana. Com a mudança na legislação, a partir de 2008, os meninos não poderiam mais ser mantidos em regime

de semi-internato, pois não eram órfãos. Então a diretoria do Patronato, tendo aquele espaço, tinha que decidir como atuar a partir de então.

Foi assim que surgiu a nova marca Associação Bentogonçalvense de Convivência e Apoio à Infância e Juventude (ABRAÇAÍ). A Pedagoga salientou ainda que nesta ocasião, já havia crianças de escolas da redondeza inscritas, porque desde a extinção do Patronato, no ano anterior, a diretoria já havia decidido a replanejar seu trabalho, mantendo a missão de ajudar crianças e adolescentes em vulnerabilidade social. Para isso, reformulou seu estatuto social, adequando-se ao Estatuto da Criança e do Adolescente. Dessa forma, a proposta inicial era o atendimento a crianças carentes, de ambos os sexos, em turno inverso ao da escola. O “que” fazer estava decidido, mas lhes faltava o “como”, conforme ela explica:

“Estávamos eu e ela³ aqui, em janeiro e, vamos fazer o que? Foi bem assim. Então fomos para Caxias conhecer os projetos de Caxias. Aí nós conhecemos o [...], era localizado numa vila, onde faziam o atendimento, mas era mais voltado para oficinas. E aí nós fomos conhecer o Florescer. O Florescer era dentro de uma empresa, aquela estrutura toda, a gente se encantou, porque tinha toda uma metodologia, tinha todo um trabalho em cima daquilo. Não era a criança vir, e hoje vai fazer isso, amanhã vai fazer aquilo, só para passar o tempo. Não que eu ache que estas outras instituições não façam um trabalho sério. Acho que elas trabalham, sim, se dedicam, sim, as crianças aproveitam, sim, mas nós queríamos algo diferente.”

Depois dessa visita inicial, a Pedagoga informou que elas trouxeram a proposta do Florescer para os demais membros da diretoria. A ABRAÇAÍ recebeu então a visita do Florescer, foram conhecendo mais o Programa, e optaram por aderir ao modelo:

“aí começaram a vir de lá, a Coordenadora Pedagógica, mais o pessoal do Instituto, foram trazendo a ideia, trazendo [...] E a gente se apaixonando cada vez mais. E como lá eles atendiam às escolas parceiras e filhos de funcionários e nós, aqui, como não éramos empresa, ficamos com as escolas parceiras. E como a gente já tinha crianças inscritas, fomos fazendo as entrevistas, chamando os pais, explicando como funcionaria, desmistificando a questão do Patronato. Porque o

³ Uma das entrevistadas, hoje é Coordenadora do Programa Capacitar, que é um Programa complementar ao Florescer e oferece educação profissionalizante aos jovens, a partir dos 14 anos, em parceria com o SENAI. Ela era a Pedagoga do Programa Florescer quando este foi implantado, em 2009, e participou de todo o processo de implantação.

Patronato só atendia os meninos, mas eles não tinham uma boa repercussão na comunidade. Tinha uma boa repercussão no sentido de que eles [os alunos do Patronato] eram atendidos, mas não na questão comportamental, porque eles davam muitos problemas.”

Assim, a partir de 2009, a ABRAÇAÍ passou a ser uma franqueada do Programa Florescer. Para aderir à franquia, a casa do antigo Patronato passou por algumas reformas e os funcionários por treinamentos. O modelo de franquia social, diz a Pedagoga, faz com que o dia a dia de alunos e professores tenha um direcionamento:

“tem todo um trabalho por trás disso, por isso a gente não questiona, tem coisas que a gente pensa [que poderia ser diferente], mas lá na frente a gente se dá conta que aquilo tinha que ser assim, porque se não existirem as regras bem definidas e cumpridas, ela acaba virando exceção e na exceção tu te perde.”

As mantenedoras do ABRAÇAÍ são empresas e pessoas físicas da região, que colaboram voluntariamente através de doações mensais ou esporádicas. São realizados também dois eventos anuais com o intuito de angariar recursos para a instituição: o Almoço do Abraço e o Eles na Passarela. O Almoço do Abraço é um evento beneficente realizado no segundo semestre de cada ano e conta com o apoio do Rotary Club Bento Gonçalves Planalto. O evento denominado Eles na Passarela é um jantar com desfile masculino, onde desfilam homens de todas as idades, de crianças a idosos. Tudo é revertido em favor da entidade.

As 165 crianças atendidas pela ABRAÇAÍ, nos moldes da Franquia Social Florescer, recebem alimentação, transporte e material didático. Além disso, a entidade depende destes eventos e doações para pagamento dos salários dos professores e demais funcionários. Por vezes, a diretora da Instituição tem que buscar doações extras, visto as despesas a serem pagas e os poucos recursos existentes.

A ABRAÇAÍ, a exemplo do Instituto Elisabetha Randon, criou um programa de continuidade para os alunos egressos do Florescer, denominado Capacitar, que funciona em parceria com o SENAI. Ele se destina a atender as crianças a partir dos 14 anos de idade, proporcionando aos jovens a capacitação profissional e a continuidade da formação integral iniciados no Programa Florescer.

No capítulo seguinte, apresenta-se a franquia social Instituto Bom Aluno do Brasil (IBAB) e duas de suas franqueadas, O Instituto Bom Aluno da Bahia (IBABA) e o Instituto Bom Aluno Vipal.

4.3 INSTITUTO BOM ALUNO DO BRASIL (IBAB)

O Bom Aluno teve início em 1993, quando os idealizadores do Programa, Francisco Simeão e Luiz Bonacin, decidiram que queriam fazer algo que beneficiasse a sociedade, e consideraram que fazer isso através da educação seria o melhor caminho. O projeto foi escrito em 1993 e em 1994 começou o piloto com 32 alunos que cursavam a 7ª e 8ª série. A mantenedora era a BS Colway, uma empresa atuante no ramo de fabricação de pneus, da qual o Sr Francisco Simeão e Luiz Bonacin eram sócios: A Gerente do Instituto explicou como deram início ao Programa:

“no início era difícil ter alunos, por incrível que pareça, era difícil, porque ninguém acreditava que pudesse existir um programa desse nível, que ajudasse somente e não pedisse nada em troca [...]”

Com os primeiros resultados que os alunos passaram a apresentar, notícias começaram a ser veiculados na mídia e o Programa começou a ganhar notoriedade. Houve então, em 1997, o lançamento a nível nacional, com participação de políticos, Secretário da Educação e do próprio Ministério da Educação e Cultura (MEC), que conheceu o Programa e auxiliou na sua divulgação, conforme explicou a gerente:

“O Programa foi lançado em nível nacional. Foi organizado um evento grande aqui em Santa Felicidade, veio o Ministro da Educação da época o Paulo Renato, o Governo do Estado, a Prefeitura, vários políticos e foram convidadas todas as famílias e alunos. E a gente lançou o programa a nível nacional. Na época o MEC veio aqui conheceu o programa, veio uma comissão pra validar o programa e naquela época nós chamávamos de Projeto Bom Aluno. O MEC passou a divulgar o programa em um programa que eles tinham que era o Acorda Brasil. O compromisso do MEC na época era divulgar o programa, em termos de Brasil, não tinha nenhuma entrada financeira, nada, nenhum apoio financeiro.”

O Programa Bom Aluno consolidou-se e os idealizadores queriam expandir a ideia, para que outras empresas também participassem como mantenedoras e um número muito maior de crianças e adolescentes pudessem ter acesso ao Programa.

Foi então que, em 2000, o Instituto Bom Aluno do Brasil (IBAB), foi criado. Até então era Programa Bom Aluno do Brasil. A gerente explicou:

“quando foi criado o Instituto, até já existia uma franquía, mas foi a partir desse momento que as coisas se organizaram de uma forma mais profissional.”

Com isso, o objetivo era levar o Programa a ser reconhecido nacionalmente e promover sua expansão. O escopo do Programa é servir de apoio à família e à escola no sentido de proporcionar uma educação de qualidade, formação profissional e de cidadania a crianças e jovens de baixa renda, mas que tenham um bom desempenho escolar. A Coordenadora do Instituto Bom Aluno da Bahia, franqueada do IBAB, salientou:

“O sonho dele [Francisco Simeão] era investir em bons alunos da rede pública para que eles pudessem ter uma tranquilidade de percorrer a sua vida acadêmica, sem se preocupar com nada, só estudar. Só que ele queria beneficiar talentos, não superdotados, mas crianças que gostassem de estudar, e que os pais incentivassem, que buscassem, por este percurso, ter uma mudança na sua trajetória de vida, ele queria esses, queria dar condições para esses.”

A empresa mantenedora, de onde se originou o IBAB, porém, foi fechada, em função de processos judiciais de outras empresas do ramo na época. Mais de 1000 funcionários foram desligados e os alunos, que até já haviam sido selecionados naquele ano, não puderam ingressar no Programa. A atividade da BS Colway passou a ser comércio, ao invés de fabricação de pneus, mas os idealizadores do Programa não abandonaram a ideia, conforme explicou a gerente do IBAB:

“Então a Bom Aluno ficou um tempo sem admitir até pra ver se ia continuar ou não. Isso foi em 2007. Em 2009, o [Francisco] Simeão disse que nós tínhamos de continuar, só que teríamos que manter um número de duzentos alunos, sempre nessa faixa, duzentos, duzentos e poucos. O objetivo antes disso, era chegar a 1000 alunos aqui em Curitiba [...]”

A principal mantenedora do IBAB continua a ser a BS Colway. No entanto, dados os resultados do Programa, outras empresas e também pessoa físicas, procuram o Instituto no intuito de se tornar mantenedores também. Além disso, o Instituto também busca novos mantenedores.

“nós temos um diretor que é responsável pela captação de recursos e também tem pessoas que vêm espontaneamente fazer essa manutenção. Hoje nos temos colegas de alunos universitários nossos que, foram colegas da universidade que conheceram o programa, hoje são empresários e vem espontaneamente [para se tornar mantenedores]. Tem empresários que tinham vontade de fazer alguma coisa e não sabiam por onde fazer e o que fazer e quando conheceram, através da mídia pelos resultados que a gente teve, nos procuraram. Quando aparece na mídia as empresas se comovem ou veem que é possível atuar na área social com algo sério que não seja filantrópico, ou que não seja imediatista. Porque no Programa eles passam com a gente por volta de onze anos então é um processo de desenvolvimento mesmo, de capacitação que poucos têm a visão, porque a gente capacita faz com que eles cresçam na área escolar acadêmica e profissional para que eles retornem para o País. Então essa é a ideia, que eles tenham uma qualificação profissional que possam competir no mercado atual que é bastante exigente e que eles possam fazer a diferença no sentido de transformação.”

Aquele que se dispõe a se tornar um mantenedor, informa ao Instituto quantos alunos quer ou pode manter e faz a doação a este, que se encarrega de administrar, fazer todo o processo seletivo, buscar as parcerias com as escolas, enfim, não há nenhum repasse de tarefas aos mantenedores, a não ser, firmar o compromisso de efetuar os repasses durante todo o período que o aluno estiver no Programa. O custo por aluno, ao mês, é em média de R\$ 300,00 a R\$ 400,00, dependendo do local onde funciona o Programa.

Hoje, alguns dos alunos formados pelo Programa atuam como mantenedores de outros jovens no Bom Aluno, como um reconhecimento aquilo que tiveram a oportunidade de usufruir. A ideia do programa é perenizar este tipo de ação, procurando fazer com que cada beneficiado torne-se um mantenedor e assim sucessivamente, conforme destacou a Gerente do IBAB:

“hoje a gente já tem seis ex-alunos mantenedores e já tem dois alunos que querem manter alunos dentro do programa, então a gente chama de corrente do bem e o processo ta se fechando nesse sentido.”

Os alunos são selecionados no 6º ano, antiga 5ª série do ensino fundamental e, a partir do 7º ano, passam a frequentar aulas de reforço no contraturno escolar, três vezes por semana, no Instituto. Os cursos são oferecidos em áreas como Português, Matemática, Redação, Leitura Viva, Desenvolvimento Pessoal, Hábito de Estudo, Acompanhamento Acadêmico e Orientação Vocacional. Há uma grande

preocupação, por parte da metodologia do Programa, com a formação integral do estudante.

“eles têm leitura viva que é uma abertura de mundo, atividades que envolvam esta parte artística, cultural, temos um projeto em Curitiba, onde nós visitamos os pontos históricos da cidade, para que o aluno conheça mais pra que ele viva a cidade, viva a cidadania pra que ele possa realmente ter esse envolvimento com o país e dar esse retorno no futuro. E cursos específicos pras séries, até a oitava série.”

A Gerente do Instituto citou ainda uma situação que a pegou de surpresa, dentre as muitas que ela já vivenciou no Instituto:

“No ano passado a gente teve um aluno, eles tinham atividades o dia inteiro, e ele foi almoçar aqui na frente, em um restaurante. Ele chegou se sentou, ficou sozinho, ele era mais isolado. Então ele parou na minha frente e disse, você me ensina a comer de garfo e faca? Ele devia comer de colher em casa, aqui em Curitiba bem pertinho, então são coisas que as pessoas não imaginam, a transformação que o Programa promove de convivência. Hoje já está todo mundo integrado, ele tá numa rede particular, tem um conhecimento, ele se vira vai a restaurante faz o prato dele a gente não vê nada de diferente, tá ficando independente. Essa transformação vai ocorrendo ao longo do trabalho mesmo, um trabalho de aceitação que nós temos dessas diferenças, eles vão se sentindo mais acolhidos isso vai despertando muito pra esse desenvolvimento.”

A equipe do Instituto Bom Aluno faz todo o acompanhamento ao educando ao longo do Programa. Fornece material didático, transporte e alimentação.

“Hoje nós estamos em processo seletivo. A gente tem uma parceria com as Secretarias de Educação, tanto Municipal, como Estadual e outras cidades circunvizinhas. A gente não pode ter alunos das cidades da região metropolitana porque é muito afastado e eles não conseguem chegar aqui a tempo para as atividades, mas o programa é aberto. Nós fazemos uma reunião com as escolas da rede pública, tanto municipal, como estadual, onde é feita a abertura do processo seletivo. No ano passado a gente teve uma palestra de um voluntário Marcos Meyer, que é um palestrante na área educacional, foi bem interessante. Daí a gente reúne a Coordenação Pedagógica das escolas e inicia o processo. Cada escola leva um kit que nós chamamos de seleção, com as fichas, as instruções de como preencher e se pede indicações deles [Coordenadores das Escolas Públicas] para o processo, mas também têm crianças que ligam pra cá porque tem um parente um primo ou colega, daí se encaminha uma ficha de inscrição, mas a maior parte é por indicação das escolas, onde é feita uma triagem dessas crianças. Entre os requisitos, tem que ter setenta por cento de aproveitamento em cada

disciplina, tem que ter uma frequência de noventa por cento e carência familiar.”

Depois dessa triagem inicial, os candidatos passam por uma prova de conhecimentos básicos, que visa a nivelar os alunos, pois não há um padrão para todas as escolas. As etapas seguintes são uma dinâmica de grupo com os alunos, entrevistas com as famílias e visita familiar. Então os alunos selecionados são admitidos ao Programa e os pais são chamados para uma reunião. Dentro da metodologia do IBAB, o envolvimento da família é primordial para o sucesso das crianças no Programa.

“e chamamos os pais dessas crianças e damos início ao processo, eles [os alunos], fazem o curso preparatório de Português e Matemática, outro de Desenvolvimento Pessoal, que é começar a desenvolver neles o comportamento pra chegar a atingir um sonho, porque nessa idade eles querem ser jogador de futebol e modelo. Então tá ótimo quer ser alguma coisa, isso é importante! A gente vai ensinar através do estudo a chegar lá. É preciso trabalhar estas questões, métodos de estudos que sejam mais eficaz e trabalho com as famílias, se não tiver o trabalho com as famílias a gente não consegue chegar no objetivo.”

Durante os dois primeiros anos de Programa, os alunos se mantêm em suas escolas de origem, frequentando o Instituto para as aulas de reforço. A partir do 9º ano, eles são transferidos para uma rede de ensino particular. Esta ação visa oferecer aos alunos uma educação de mais qualidade.

Neste caso, frisou a gerente do Programa, os alunos são preparados no sentido de lidar com adversidades e preconceitos que por ventura venham a surgir. No ano subsequente, o aluno ingressa no ensino médio, também na rede particular, ou nos Institutos Federais, e continua com as aulas de reforço no Instituto. As escolas particulares que recebem os alunos do Programa Bom Aluno são parceiras da entidade e fornecem bolsas de estudo que vão de 50 a 100%.

“Na sétima série vamos preparando pra mudança para a escola particular. Valorizando muito a capacidade que eles têm, por isso que eles vão pra escola particular. A falta é de recursos financeiros, mas é a capacidade que eles têm que os levou pra escola particular, nós trabalhamos muito isso essa mudança de convivência, curso de etiqueta, essas situações mais práticas.” (GERENTE DO IBAB)

E os resultados são mensuráveis. O Bom Aluno contabiliza uma marca de 100% de seus alunos aprovados em vestibulares, sendo a grande maioria em Universidades Federais. Em Curitiba, já são 165 jovens formados nos mais diversos cursos de Graduação, Pós Graduação, Mestrados e Doutorados.

“O programa nasceu para quebrar o ciclo da pobreza no sentido da falta de condições financeiras que perpetua uma condição, que o Bom Aluno veio pra quebrar. São pessoas que, normalmente, os pais não têm nível superior. Hoje eles conseguem ter até nível médio alguns porque voltaram a estudar, mas normalmente [os alunos do Programa] são os primeiros da família a ter um ensino superior e avançam, depois da faculdade, para especialização, mestrado, doutorado. Nós temos uma doutora na área de Biologia, tem mestres, então é um trabalho bem bonito e que começa na base da escola pública.”

O Programa Bom Aluno possui Franquias em cinco estados brasileiros, totalizando sete franquias em atividade no Brasil. A Gerente do IBAB informou que não há nenhum repasse financeiro das franqueadas para a franqueadora. O único custo da franqueada, com relação à franqueadora é quando há visitas de implantação e acompanhamento. Neste caso, os custos de viagem e hospedagem correm por conta da franqueada.

Hoje o IBAB está presente em Curitiba, Maringá e Londrina (PR), Belo Horizonte (MG), Salvador (BA), Vitória (ES) e Nova Prata (RS), atendendo a cerca de 600 alunos entre todas as suas unidades. Abaixo, as unidades franqueadas visitadas e suas respectivas histórias.

4.3.1 Instituto Bom Aluno Bahia (IBABA) – Salvador – BA

O Instituto Bom Aluno da Bahia (IBABA) teve início em agosto de 2004 a partir de uma conversa que um dos idealizadores do Programa – Francisco Simeão – teve com o proprietário da V10 Pneus, que tem sua sede em Salvador. Nesta conversa, o proprietário da V10 Pneus comentou que talvez saísse do Brasil, por opção, iria morar no exterior. Francisco Simeão então lhe fez um pedido, que ele investisse numa franquia do Bom Aluno antes de deixar o Brasil. Que ele desse sua contribuição em prol da educação brasileira. E ele aceitou.

A V10 Pneus foi então a primeira empresa do Nordeste a investir em uma franquia do Bom Aluno, criando o IBABA, Instituto Bom Aluno da Bahia. No início,

relata a coordenadora, eles passaram pelas mesmas dificuldades encontradas em Curitiba nos anos noventa. As pessoas não acreditavam que o Instituto estava fazendo isso sem nenhum interesse, uma contrapartida. Além disso, havia o descrédito até por parte das escolas públicas visitadas, conforme explica a coordenadora do IBABA:

“Aqui em Salvador aconteceram duas questões. Uma que as próprias diretoras, professores, diziam pra gente que a gente não ia achar [alunos dentro do perfil]. Eu ouvi muito isso: ‘Ih, aluno com média 7,0? Vocês não vão encontrar, não!’ Bom, nós fizemos o processo seletivo e achamos muitos [...] Nós fizemos aqui quatro processos seletivos e achamos vários alunos dentro do perfil.”

O processo começa com a divulgação, depois as escolas recebem a explicação sobre o projeto e as fichas de inscrições. A etapa seguinte é chamar os pais e alunos até a escola, fazer a apresentação do projeto a todos eles, em conjunto. Então as fichas são avaliadas, são selecionados os alunos dentro do perfil sócio econômico e estes são convidados a fazer uma prova de Português, Matemática e Redação. Os que passam por esta etapa vão para uma dinâmica.

“a ideia é conhecer pessoalmente estes alunos, já comparando com as informações que a gente tem, anteriores, e ver maturidade, [...] conhecer o processo educacional [...]”

Tanto a Coordenadora, como a Pedagoga do IBABA consideram que o processo de seleção é bem rigoroso, mas veem isso como algo essencial para o Programa. Elas frisam que a ideia não é ter uma atitude assistencialista com estes jovens, mas sim, proporcionar a eles condições para que exerçam sua cidadania e alcancem seus ideais de vida, porém eles têm que mostrar que estão aptos a isso. A entrevista individual realizada com os pais e os alunos é também uma etapa muito importante. Muitas vezes, nessa entrevista, alguns alunos são eliminados porque as informações prestadas não eram verídicas. Conforme explicou a Coordenadora:

“a criança é muito verdadeira, por mais que ela tente, ela não sabe mentir, tem gente que tenta ocultar informações, diminuir renda [...] você não se começa uma relação assim, então a gente elimina, já se eliminou muitos candidatos nesta etapa.”

A última etapa é a visita domiciliar. Os coordenadores do programa informam que farão a visita, mas não dizem o dia ou horário. Eles buscam realmente conhecer a situação familiar no seu cotidiano, que não haja nenhuma preparação prévia para receber o Instituto Bom Aluno. Importante também ver a distância que o aluno vai percorrer até o Instituto, quem realmente fica em casa, e se as informações que o Instituto tem até agora realmente procedem.

Então, as crianças selecionadas começam o ciclo do Programa Bom Aluno de acompanhamento. Em Salvador, não há uma sede exclusiva para receber os alunos, como há em Curitiba. Lá, o Instituto funciona dentro de uma escola particular parceira do Instituto, que disponibiliza toda a infraestrutura da escola para realização das aulas do Bom Aluno. Esta escola disponibiliza também bolsas de estudo de 100% aos alunos do Programa.

A coordenadora do IBABA destacou que o programa recebe muitas críticas. Há quem o considere excludente, pois seleciona apenas alguns alunos num universo de tantas carências sociais como as existentes na cidade de Salvador e no Brasil como um todo. A resposta a essas críticas vem do próprio idealizador do projeto, cujas palavras a coordenadora repetiu:

“Excludente é o sistema em que vivemos, pois estes talentos logo se perderão ao ter que deixar as salas de aula para trabalhar e ajudar na manutenção da casa.”

Tanto na sede em Curitiba, como na franqueada em Salvador, há diversos materiais como jornais, livros e DVDs com depoimentos de pais e alunos sobre os benefícios que o Programa Bom Aluno proporcionou em suas vidas. Houve casos até de pais que voltaram a estudar após os filhos ingressarem no Programa, pois vislumbraram outras oportunidades de vida, através do estudo. Há casos, tanto em Salvador, como em Curitiba, de alunos que estudaram ou ainda estão estudando no exterior, graças ao desempenho em seleções para bolsas de estudo com este fim.

No entanto, até a data de realização da entrevista no IBABA, o clima no Instituto era de certa apreensão. A Coordenadora e a Pedagoga do Programa explicaram que a empresa que vinha mantendo os alunos do Bom Aluno em Salvador optou por não mais investir no Programa. Em decorrência disso, há cinco anos não há seleção para novos alunos ingressarem no Programa. Aqueles que já

fazem parte do Programa têm todos os benefícios assegurados pela mantenedora até a conclusão de seus estudos.

A Coordenadora informou também que é difícil chegar ao meio empresarial para tentar conquistar novos parceiros para o Programa, visto que é um mundo que não faz parte do dia a dia delas. As escolas parceiras do Instituto, por sua vez, temem que não haja continuidade ao Programa em Salvador, já que o corpo docente percebe as diferenças nos alunos que fazem parte do Bom Aluno e no quanto ele contribui para a inclusão social destes jovens.

Cerca de um mês após a realização da entrevista com a Coordenadora do IBABA, em Salvador, recebeu-se a informação de que um grupo de empresários mostrou-se interessado em investir numa nova turma de 10 alunos. Elas esperam que seja a forma de dar um novo rumo ao Programa, dando continuidade ao trabalho e, a partir daí, conquistar novos mantenedores.

Na próxima seção, apresenta-se a segunda fraqueada do Instituto Bom Aluno do Brasil, mantida pelo grupo Vipal, localizado em Nova Prata, RS.

4.3.2 Instituto Bom Aluno Vipal – Nova Prata – RS

A Empresa Borrachas Vipal é uma das principais fabricantes mundiais de produtos para reforma e reparo de pneus e câmaras de ar. Através do Instituto Vipal, a empresa investe em programas sociais, tendo como público-alvo a criança e o adolescente. Dentre os projetos do Instituto Vipal, no ano de 2000 foi feita uma parceria com a franquia social Bom Aluno do Brasil. A entrevistada, não soube dizer como começou, mas salientou que a empresa tem uma cultura de programas sociais, tanto em Nova Prata, como em outras cidades, onde há filiais ou não, conforme frisou a Coordenadora de Projetos do Instituto Vipal

“Existe uma pessoa muito ligada a isso, que é o senhor Arlindo, que é uma pessoa que inclusive está bem presente aqui, mas acho que é uma cultura da empresa, como é interior, sempre existiu isso, uma questão de poder auxiliar o outro, de poder fazer com que o outro cresça junto. Então, sim, existe a preocupação com isso, tenho certeza.”

Hoje, os alunos que ingressaram na primeira turma já estão no curso superior, sendo que uma aluna já está formada. A escola pública onde eles estudavam, informou ela, ficou em terceiro lugar no Enem, e eles entendem que boa parte deste

resultado foi em função do Programa Bom Aluno, porque muitos alunos que estavam no 3º ano eram do Programa. As aulas eram ministradas no próprio Instituto Vipal, que chegou a beneficiar 48 alunos. A história do programa pode ser vista pelas paredes do Instituto Vipal, onde há diversas fotos, que contam a trajetória dos educandos no Bom Aluno Vipal.

“Nós temos uma aluna somente até agora formada, [...] e ela já está trabalhando na área de produção, ela fez Engenharia de Produção e ela trabalha na própria empresa. Hoje ela está em Porto Alegre, trabalhando na própria empresa. E temos resultados dela muito satisfatórios, todo mundo gosta muito, dizem que ela é excelente. Então a ideia é, até onde a gente pode, absorver o nosso aluno que esteja vinculado a alguma área da empresa, a gente vai absorver também. Então já é meio caminho andado pra quem se forma.”

Apesar do sucesso do Programa, no entanto, não houve novas turmas em Nova Prata, visto que a cidade não tem mais demanda desse público, segundo a entrevistada. Ela salientou também que o tempo de permanência no projeto é muito longo, e que os alunos têm que ter um diferencial para poderem se manter durante tanto tempo. Ela citou outros projetos do Instituto Vipal, também voltados à educação, porém em períodos máximos de 24 meses. O Instituto, através do Programa Bom Aluno, continua mantendo os alunos na Universidade, pagando alugueis, ajuda de custo, passagem para visitar as famílias, etc. Até que todos estejam formados, estes direitos estão assegurados a eles, pelo Instituto.

A entrevistada citou o fato de as famílias da cidade estarem com uma condição de vida melhor, por isso não há alunos dentro do perfil a serem selecionados para o Programa. Ela salientou também que as políticas públicas praticadas pela Prefeitura do município são bastante eficientes no sentido de auxiliar as famílias mais carentes.

“Isso, por que na verdade nós não temos mais a demanda aqui, então agora nós já encaminhamos todos os alunos, enfim eles estão no ensino superior, nós não fizemos mais seleção em função disso, por que a gente percebeu que Nova Prata não tem mais essa demanda e de baixa renda [...] Uma coisa boa de Nova Prata é que eles são auxiliados, existe muito auxílio através da Prefeitura, então os jovens, eles também têm essa assistência, eles não dependem só disso. Eu acredito que quando começou o Bom Aluno não existiam tantos projetos.”

Assim, o Bom Aluno Vipal continuará em atividade até que se formem os últimos alunos. Depois disso, a empresa continuará com sua atuação na área social através de seus programas, mantidos pelo Instituto Vipal. Quanto à metodologia praticada pelo Programa Bom Aluno, a Coordenadora afirmou:

“esse tipo de tecnologia é muito válida, pois traz consigo a experiência das coisas que deram certo ou não, dando maior credibilidade ao Programa.”

As três franquias sociais acima descritas apresentam pontos em comum e também características diferentes. Na sequência, apresenta-se a análise dos dados, as implicações teóricas e as evidências encontradas nos casos analisados que remetem à resposta da questão desta pesquisa.

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 ANÁLISE INTRACASOS

Nesta primeira etapa, os casos foram analisados individualmente, considerando-se as franquias e suas respectivas franqueadas, bem como suas implicações teóricas.

5.1.1 Projeto Pescar

O objetivo inicial do Projeto Pescar foi o de ensinar uma profissão aos jovens em vulnerabilidade social. Com o tempo, este conceito foi se tornando mais amplo e hoje, além da profissionalização, há um foco na formação integral dos educandos. Tendo em vista que a média de anos de estudo da população brasileira acima de 25 anos é de 6,9 anos (BRASIL, 2011), pode-se afirmar que o Projeto Pescar se propõe a preencher uma lacuna deixada pelo Estado.

Programas educacionais em que os jovens possam contar com mentores que lhes sirvam de modelo e que vêm, inclusive a absorver o papel das famílias, têm-se mostrado eficazes na prevenção de riscos sociais (SCHENKER; MINAYO, 2005). Com base no conceito de inovação social utilizado como norteador desta pesquisa, observou-se que o Projeto Pescar atua de forma a “melhorar uma situação ou resolver um problema social, contando inclusive com o interesse de grupos dispostos a adotá-los no âmbito das comunidades, das organizações ou das instituições” (BOUCHARD, 2005, p. 1).

A metodologia do Pescar, o processo de seleção, a divulgação e a concentração de 60% do tempo dos cursos dedicados à formação pessoal indicam também um forte alinhamento entre ações que se diferenciam de assistencialismo e se propõem a mudar o patamar de vida de comunidades ou grupos (GOLDENBERG, *et al.*, 2009).

Uma outra questão que surge ao analisar-se a história do Projeto Pescar refere-se à forma organizacional adotada. Em primeiro lugar, é possível indicar que houve a iniciativa de um empreendedor, motivado por resolver problemas sociais, ao organizar uma oficina para aprendizes. Embora o início tenha sido modesto, a visão do empreendedor era expandir o projeto e beneficiar um grande número de pessoas.

O empreendedor social vê o problema social por uma perspectiva diferenciada e busca soluções inovadoras (ASHOKA, 2011). Assim, o Sr Geraldo Linck, idealizador do Projeto Pescar, foi um empreendedor social, de acordo com a revisão bibliográfica deste estudo. Sua atitude, ao presenciar uma cena de violência, não foi de aceitação ou simples crítica, mas sim a de utilizar seu perfil de empresário empreendedor para criar algo que pudesse contribuir de alguma forma para mudanças no patamar de vida de jovens em vulnerabilidade social.

Foi somente depois de doze anos de iniciado o Projeto que ele conseguiu expandi-lo, pois a expansão passava pelo convencimento de outros empresários, o que a Gerente entrevistada deixou claro que não foi uma tarefa fácil, apesar do nível de relacionamento do empreendedor com outros empresários, especialmente do ramo industrial. Entretanto, a visão e a capacitação empresarial do iniciador foram fatores determinantes para o crescimento do Pescar.

Da mesma forma, no Projeto Pescar Unidade Intral, pôde-se perceber também a atuação de um empreendedor social, Sr. Guido D'Arrigo. Afirma-se isso a partir da história de investimentos sociais da empresa, que vêm de longa data, sendo que o Gerente de RH frisou que tudo partiu de iniciativas do sócio fundador da empresa. Ele afirmou também que hoje os projetos continuam porque a empresa mantém uma pessoa da família no conselho e ou na presidência, que fazem questão de dar continuidade aos sonhos do empresário, o qual foi protagonista de diversas histórias de projetos de inclusão social.

A INTRAL foi, inclusive, pioneira em contratar Pessoas Com Deficiência (PCDs), bem antes de haver obrigatoriedade de cotas determinadas por lei, chegando a ter mais de sessenta funcionários portadores de deficiência concomitantemente. Atitudes como esta, aliadas ao reconhecimento do Sr Guido, pelos funcionários, como uma pessoa que se sentia realizada ao proporcionar inclusão social de pessoas que estavam à margem da sociedade, permitem afirmar que o perfil do empresário era de um empreendedor social.

Com base nestas afirmações, é possível afirmar que, tanto a LINCK, empresa na qual se originou o Pescar, como a INTRAL, atuaram e ainda atuam como empresas híbridas, conforme a classificação de Alter (2006). Esta afirmação tem por base as informações a que se teve acesso durante a pesquisa, as histórias de investimentos sociais de ambas as empresas, e as declarações de missões e princípios das empresas.

A VISATE é uma empresa que se autodenomina socialmente responsável. No site oficial da empresa, constam onze projetos elencados como sociais, sendo um deles o Projeto Pescar. Dentre os demais, há inclusive a Campanha do Agasalho e outros, os quais, a julgar-se pelos nomes, pode-se inferir que são voltados à educação, como Educando para o Trânsito, por exemplo. Como o objetivo da entrevista realizada na empresa era pesquisar especificamente a Unidade Pescar não se buscou maiores detalhes a respeito dos referidos projetos ou da história da empresa neste sentido. Além disso, diferente do que aconteceu na INTRAL, a entrevista nesta unidade Pescar foi somente com a Coordenadora do Projeto, a qual não tinha conhecimento de detalhes a respeito da administração da VISATE.

Observou-se também que a VISATE publicou Balanços Sociais durante quatro anos, de 2006 a 2009, uma das características das empresas que preocupam-se em mostrar à sociedade o que estão fazendo para colaborar com o meio ambiente e com a sociedade. Não se tem conhecimento de o porquê houve publicações somente por este período. A declaração de missão e princípios da empresa corroboram para que se afirme que a empresa destina-se a gerar valor social e econômico paralelamente.

Com base nas informações a que se teve acesso acerca da VISATE, pode-se afirmar também que é uma organização híbrida (ALTER, 2006). No entanto, não foi possível identificar a figura do empreendedor social nesta empresa, tendo em vista que não se teve acesso a informações suficientes para isso.

A Fundação Pescar é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), reconhecida nas três esferas do poder público, federal, estadual e municipal (PROJETO PESCAR, 2012). Sendo assim, a Fundação Pescar enquadra-se, de acordo com a classificação de Alter (2006), como uma organização puramente filantrópica, tendo a origem de seus recursos nas suas parceiras e mantenedoras, dentre elas, a própria LINCK, INTRAL e tantas outras.

Uma constatação advinda da análise das justificativas para a implantação de unidades do Projeto por parte de outras empresas, é de que a adoção de metodologias testadas e a experiência anterior de sucesso diminuíram as incertezas com relação à implantação desses projetos sociais. De fato, as empresas INTRAL e VISATE entenderam haver maior probabilidade de sucesso se incorporassem as metodologias do Pescar do que se tivessem de desenvolver seus próprios projetos.

Diante destas afirmações por parte das empresas, observou-se que ambas atuaram de forma mimética, pois buscaram no modelo da franquia social Pescar uma maneira de dirimir riscos (DIMAGGIO; POWELL, 2005). A tática utilizada pelo Pescar para difundir o Projeto, convidando empresários potenciais para serem padrinhos de turmas de formandos, além de adequar-se ao conceito de inovação social, também corrobora para a incidência de mimetismo. O propósito é que estes empresários, ao conhecerem o Pescar, copiem a ideia de outros franqueados.

Já a formalização das parcerias através de contratos, segue duas lógicas. Para o franqueador, significa uma forma de garantir que as franqueadas seguirão as práticas adotadas pelo Projeto. Existem cláusulas contratuais que visam a firmar o compromisso da franqueada em reportar ao franqueador uma série de relatórios, alguns com incidência diária, garantindo assim que a franqueada está seguindo a metodologia proposta. Para os franqueados, a celebração do contrato serve para estabelecer as normas a serem cumpridas, e a ciência de que o franqueador prestará todo o apoio e acompanhamento necessários ao bom andamento do programa, de acordo com o que foi firmado.

Com base nestas afirmações, entende-se que a formalização dos contratos esteja relacionada à racionalidade limitada, visto que franqueadora e franqueadas os utilizam como forma de resguardar seus direitos, formalizando as incumbências de cada uma das partes através de cláusulas contratuais (WILLIAMSON, 1985). A celebração dos contratos, no entanto, não contempla os oportunismos, já que não se observou intenções neste sentido. Numa lógica de oportunismo, acredita-se que os franqueados não optariam por aderir a uma franquia social, dados seus custos, forma de atuação das franquias e compromissos assumidos, tanto com a Fundação, como com os educandos.

A qualificação, acompanhamento, avaliação e supervisão dos orientadores das unidades Pescar garantem a uniformidade dos cursos oferecidos. Há que se salientar, no entanto, que há uniformidade, mas também flexibilidade na administração das unidades e transmissão de conhecimentos, sendo esta uma das características que diferencia franquia social da comercial (BONADIO; JUNQUEIRA, 2009).

No fato de o Projeto Pescar estar reposicionando-se no mercado e migrando para um conceito de parceria em detrimento à franquia, implica na necessidade que a instituição sente acerca do isomorfismo normativo, o qual não existe, porque não

há legislação que regule a franquia social no Brasil. E não havendo legislação, não há uma “definição de condições e métodos de seu trabalho” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 79). Observou-se, neste caso, a ausência de isomorfismo normativo, mas a necessidade deste, por parte da Fundação Pescar.

A inovação social, tema central desta pesquisa, também se aplica à forma de expansão do Projeto Pescar. Desde seu escopo inicial, quando o empresário se propôs a convencer outros empresários a implantarem unidades Pescar em suas empresas ou quando ele criou o jornal “O Pescador” visando veicular as notícias do Projeto, seu desejo era o de multiplicação. Hoje, a forma mais utilizada para expandir o Pescar está na estratégia de convidar outros empresários a serem paraninfos das turmas de formandos, visando a sensibilizá-los à proposta e conquistar suas adesões ao Projeto.

Todas essas atitudes vão ao encontro das formas de difusão das inovações sociais, pois visam à “transposição de experiências de uma comunidade a outra, ou entre organizações” (BIGNETTI, 2011, p. 7).

Talvez hoje, pelo fato de a Responsabilidade Social Empresarial estar muito mais em voga do que quando o Projeto Pescar foi criado, e a Lei de Aprendizagem (10.097/2000) ter tornado obrigatório um número mínimo de cotas para menores aprendizes, haja empresas que busquem uma franquia social como forma de demonstrar à sociedade que ela está fazendo sua parte e/ou com o objetivo de cumprirem a lei. Sob esta hipótese, poder-se-ia afirmar haver influência do ambiente institucional, o qual define, de forma explícita ou não, o comportamento esperado pela organização (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

A Gerente da Fundação destacou, no entanto, que a grande maioria das instituições que buscam a Franquia Social Pescar, o fazem porque conheceram o Projeto através dos seus mecanismos de difusão e querem dar a sua parcela de contribuição em prol de uma sociedade melhor. Aqueles que os procuram no intuito de utilizar o Pescar apenas para cumprir uma responsabilidade legal, quando conhecem a metodologia e os objetivos propostos, percebem que há algo bem maior do que isso. E se optam por se tornar um franqueado, é porque se propõem a fazer parte da rede e buscar os resultados a que o Pescar se destina.

Em ambas as franqueadas do Projeto visitadas pôde-se observar que a implantação das unidades Pescar tiveram a finalidade de contribuição social e não o objetivo de cumprimento de obrigações legais. Afirma-se isso porque as empresas

em questão já tinham uma história de atuação em projetos sociais, bem antes de se tornarem franqueadas do Projeto Pescar. Sendo assim, estas não tinham necessidade de implantar uma unidade Pescar em suas empresas visando mostrarem-se empresas socialmente responsáveis ou por pressões normativas ou sociais, advindas do ambiente institucional (SCOTT, 1995). Neste sentido, o isomorfismo normativo não exerce influência sobre a franquia social Pescar, nem sobre as unidades Pescar visitadas.

Os resultados sociais advindos do Projeto Pescar são a inclusão social de jovens em vulnerabilidade social e a redução da pobreza (*SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP*, 2012). O programa consegue isso através da capacitação profissional, desenvolvimento pessoal e o acompanhamento dos jovens egressos. A leitura de cenário, realizada pela Fundação antes de iniciados os cursos em uma unidade nova, garantem que a preparação dos jovens seja numa área onde há demanda por emprego na localidade.

Os egressos são acompanhados pelas unidades Pescar após a formatura e recebem auxílio para ingressarem no mercado de trabalho. Os orientadores salientaram que a maior vantagem do Projeto é o fato de ser uma rede, a qual se fortalece devido aos encontros promovidos pela Fundação, tanto entre orientadores, articuladores e os próprios alunos, que participam de atividades de integração. Assim, forma-se um “capital relacional”, que busca relações através de laços culturais e sociais, formando uma rede através de nós e fluxos, que não se detém ao território, mas sim à causa (ANDRÉ; ABREU, 2006).

A imagem do Pescar perante o empresariado também é muito positiva, o que facilita o acesso dos jovens formados ao primeiro emprego. Neste caso, entende-se que há influência do ambiente institucional e que a reputação da Fundação seja um dos fatores decisivos para a difusão da mesma (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002).

O pioneirismo do Pescar, tanto como programa educacional destinado a jovens em vulnerabilidade social, como também pela forma de expansão através do modelo de franquia social, pode ter servido como modelo para outros projetos sociais existentes no Brasil. Afirma-se isso por ainda não haver legislação que regulamente franquias sociais no Brasil.

Sendo assim, acredita-se que outros programas, que também sigam este modelo, tenham utilizado aquelas que já estavam em atividade para lançarem mão

do mesmo mecanismo. Mais uma vez, o processo mimético se faz presente, possibilitando que uma organização sirva de modelo às outras, reduzindo assim, as incertezas (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

A seção seguinte dedica-se a analisar a Franquia Social Programa Florescer.

5.1.2 Programa Florescer

O Programa Florescer partiu de um sonho do Sr Raul Randon. No ano 2000, em um encontro com seus funcionários, ele declarou que ainda tinha sonhos a realizar e que um deles seria fazer algo da educação brasileira, especificamente, algo que pudesse beneficiar crianças de sete a quatorze anos. Assim nasceu o Florescer, que contou com uma equipe de educadores e psicólogos contratados para estudar e dar forma ao Florescer.

Uma das estratégias utilizadas por esta equipe foi conhecer outros programas educacionais existentes no Brasil, também direcionados a crianças carentes, que se propunham a proporcionar a elas uma educação de qualidade. Já na criação do Programa, pode-se afirmar ter havido processos miméticos, visto que a equipe procurava modelos nos quais se basear e assim reduzir incertezas, já que as empresas Randon dispunham-se a atuar numa área sobre a qual não dominavam o conhecimento, a educacional (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

O Programa Florescer já foi criado com a intenção de transformar-se em franquia, conforme afirmou a Analista de Franquias. Esta afirmação se ratifica também pelo fato de o Programa estar em atividade há dez anos e a primeira unidade franqueada já existir há oito. Neste caso, pode inferir-se que franquias sociais que já estavam em atividade na ocasião tenham servido de modelo ao Florescer no que diz respeito à forma de replicação. Seguir um caminho conhecido, fazer o que outros já fizeram e reconhecidamente funcionou, apresenta-se, muitas vezes, como a melhor escolha, levando ao mimetismo (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

A opção pelo modelo de franquia social também aponta para uma das características que diferencia inovação social de outros tipos de inovação. Quem se dispõe a ser pioneiro de um projeto social, deseja que outros também sigam seu exemplo e que, aquilo que partiu de uma ação individual venha a ser conhecido e replicado pelo maior número de pessoas possível (BOUCHARD, 2005).

Pelos dados colhidos na pesquisa, é possível classificar as empresas Randon como uma empresa híbrida, que busca o equilíbrio entre missão e mercado, com o objetivo de criar valor social e econômico paralelamente (ALTER, 2006). Além disso, um dos princípios da empresa com relação ao lucro é buscá-lo com sustentabilidade e meio de perpetuação, proporcionando a geração de empregos e riqueza em benefício de toda sociedade (INSTITUTO ELISABETHA RANDON, 2012).

O objetivo do Programa Florescer é oportunizar a crianças e jovens em vulnerabilidade social, uma formação educacional de qualidade, fazendo com que o educando sintam-se valorizado. Com esta finalidade, os mentores do Programa muniram-se de conhecimento, tanto técnico, para definir o escopo do Programa, como também da realidade na qual se propunham a atuar, buscando assim soluções novas e duradouras para um problema social (BIGNETTI, 2011). O educando recebe uma formação complementar à escola regular durante nove anos da vida acadêmica, o que demonstra a busca pelo efeito duradouro, uma das principais características da inovação social.

Quanto ao ambiente institucional e, por consequência, à necessidade da empresa em buscar a legitimação por parte da sociedade (SCOTT, 1995), não se pode afirmar que o Programa Florescer tenha essa intenção. O Instituto Elisabetha Randon, o qual abriga o Florescer, dentre outros programas e ações sociais, “foi criado com o objetivo de desenvolver ações de Responsabilidade Social das empresas Randon” (INSTITUTO ELISABETHA RANDON, 2012). No entanto, dentre as várias ações existentes não há obrigatoriedade de haver este ou aquele programa.

Outro dado que chama atenção no Programa é o fato de haver um desembolso financeiro, por parte do Instituto, para manutenção dos núcleos e das franquias. Entende-se que, se o objetivo maior fosse a busca por legitimação ou a finalidade de atender a pressões externas ou internas, o que denotaria isomorfismo mimético (DIMAGGIO; POWELL, 2005), o Instituto não investiria num programa que lhe onerasse financeiramente. Poderia fazê-lo de outras formas, sem a necessidade de assumir custos inerentes ao Programa.

No Programa Florescer ABRAÇAÍ, em Bento Gonçalves, na sede da Instituição, não há qualquer tipo de evidência à marca Randon ou ao Instituto Elisabetha Randon. Uma pessoa pouco observadora poderia entrar e sair da

ABRAÇÁ sem saber que ali funciona uma franquia social que tem origem no Grupo Randon. O nome do Programa Florescer é citado em folders e informativos da Associação, porém, pelo que se pôde observar, não há uma alusão à marca, com o objetivo de promovê-la.

Considerou-se isso mais uma característica de um trabalho puramente social, onde os resultados esperados são as transformações sociais de longo prazo e não os benefícios à imagem da empresa (OLIVEIRA, 2004). No que tange a qualquer tipo de pressão, pôde-se perceber que existem metas de expansão traçadas, até porque o maior objetivo de um projeto social é o crescimento. No entanto, as entrevistadas afirmaram que isso não influencia no dia a dia do Programa e que há uma preocupação com a qualidade no atendimento das unidades que já estão em andamento, considerando que isso é tão ou mais importante do que a expansão.

Quanto à formalização de contratos entre a franqueadora e franqueada, observou-se que eles existem para garantir que a metodologia e procedimentos do Programa sejam seguidos por quem se propõe a investir numa unidade do Programa Florescer. Assim, o contato se faz necessário com vistas a formalizar um acordo entre as partes e não como forma de evitar intenções oportunistas, conforme afirma Williamson (1985).

O processo de implantação da Franquia Social Programa Florescer abrange seis etapas, sendo cada uma delas composta por uma lista de procedimentos que designam as funções de franqueador e franqueado, detalhadamente. Já na primeira etapa há a entrega de uma circular de oferta da franquia, o qual, após análise pelo franqueado e visita ao local onde será instalada a unidade, dá origem ao contrato propriamente dito. Entende-se, assim, que a condição de racionalidade limitada, decorrente de informações que ambas as partes não têm prévio conhecimento, uma sobre a outra, possa ser dirimida pela formalização dos contratos (WILLIAMSON, 1985).

O Grupo Randon tem ciência de sua Responsabilidade Social Empresarial. O Programa Florescer é uma das correntes para que a empresa atinja este objetivo, mas a questão social, pelo que se pôde observar, está acima da responsabilidade legal, quer seja com funcionários, comunidade ou com a sociedade em geral. A estrutura – tanto física, como quadro de pessoal e pedagógica – criadas especificamente para abrigar o Programa Florescer, denotam uma preocupação não

só com o atender o educando, mas realmente com sua formação integral, de qualidade e no longo prazo.

O Sr Raul Randon enquadra-se no perfil de um empreendedor social. Ele utilizou seu conhecimento e espírito empreendedor para investir num programa social. Além disso, a transformação deste programa em franquia social denota seu desejo de multiplicação e replicação para outras organizações e comunidades (BOUCHARD, 2005). Através do site do *youtube*, materiais de divulgação e declarações do empresário, pode-se acompanhar o quanto ele estimula que outras organizações sigam seu exemplo, mais uma característica do empreendedor social e uma forma de difusão das inovações sociais (ASHOKA, 2011; BIGNETTI, 2011).

A metodologia do Florescer e o acompanhamento foram os diferenciais que levaram a ABRAÇAÍ a aderir à franquia. A escolha por esta franqueada como base deste estudo foi exatamente por isso. Diferentemente das demais instituições visitadas, esta não funciona em uma empresa e não tem qualquer ligação com o setor privado. Naquele local, já funcionava uma ONG e a mudança de público alvo e se deu em função de alterações na legislação, o que denota a presença de isomorfismo coercitivo (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

No entanto, ao invés de se transformarem em uma entidade puramente assistencialista, os membros da diretoria foram em busca de modelos, pois não sabiam ao certo qual caminho a seguir a partir de então. Incertezas permeavam suas tomadas de decisões. Naquele momento, aderir à Franquia Social Programa Florescer era uma maneira de reduzir riscos, sendo que basear-se em uma organização de sucesso – mimetismo – foi a forma encontrada para tal (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Os egressos do Programa Florescer têm um acompanhamento dos coordenadores do Programa durante os cinco anos subsequentes à formatura. Além disso, o Instituto Elisabetha Randon criou, em 2005, o Programa Qualificar Formação Básica, que sucede ao Programa Florescer e proporciona qualificação profissional aos jovens a partir dos quatorze anos. Os alunos que concluem o Florescer têm a opção de ingressar no Qualificar, além de serem disponibilizadas também vagas para a comunidade.

Com isso, observa-se o cunho puramente social, os objetivos de longo prazo e a vertente de transformação a que o Instituto de propõe a proporcionar aos educandos. Os resultados podem ser vistos pelo alto índice de aprovação escolar do

Programa Florescer, que exibiu em 2010, 99,8% de aprovação, enquanto a média nacional foi de 83,8% (BOA..., 2011). Além disso, os alunos são atendidos no contraturno escolar com diversas atividades que visam à sua formação integral, mas o acompanhamento, a exigência de um número mínimo de presenças e a metodologia proposta, definem que a linha de atuação do Programa não se propõe a ser assistencialista.

A forma de expansão do Florescer se dá nas escolas parceiras. Além disso, a mídia veicula informações, entrevistas com egressos e familiares. O Sr Raul, pelo fato de ser um empresário ícone, com representatividade mundial, também divulga o Programa em entrevistas e declarações. Ele afirma que os benefícios advindos do Programa Florescer, suplantam as dificuldades.

A seção seguinte apresenta a análise de dados do Instituto Bom Aluno do Brasil.

5.1.3 Franquia Social Instituto Bom Aluno do Brasil (IBAB)

Dentre as franquias sociais pesquisadas o Instituto Bom Aluno do Brasil é o que mantém os alunos no Programa por mais tempo. O Bom Aluno proporciona educação de qualidade a alunos de baixa renda, que apresentam bom rendimento escolar, mesmo sob adversidades. O sonho dos idealizadores do Programa era evitar que estes alunos não tivessem que abandonar a escola para ajudar na renda familiar. Sem formação, eles acabam trabalhando em subempregos e reforçando sua condição social, sem perspectivas de mudança no patamar de vida.

É este círculo vicioso que o Bom Aluno se propõe a interromper. A visão de longo prazo e o caráter de atender a uma necessidade social – a evasão escolar – são os principais pilares do Programa. Com isto, o Programa visa também a evitar riscos sociais como drogadição, prostituição, trabalho infantil e exploração de menores. O método do Programa é atacar as causas, dar suporte à criança ou adolescente para que conclua seus estudos e, principalmente, que trace seus objetivos de vida.

Tanto a Gerente do Instituto como as franqueadas, Coordenadora do Instituto Bom Aluno Bahia e Gerente de Projetos do Instituto VIPAL, foram unânimes em afirmar que não há qualquer cunho assistencialista no Programa. O processo seletivo é rígido e os acompanhamentos ao longo do Programa seguem a mesma

linha, porque não há espaço para aluno que não tenha interesse em estudar e realmente fazer a diferença no seu núcleo familiar. Mais uma vez, o objetivo de longo prazo e de transformação social (OLIVEIRA, 2004) se fazem presente, demonstrando um forte alinhamento com os conceitos de inovação social apresentados nas bases teóricas desta pesquisa.

O convencimento, por parte dos mentores do Programa, para que outros empresários aderissem ao Programa figura como uma das principais características inerentes ao conceito de difusão das inovações sociais (BIGNETTI, 2011).

A organização, na qual originou-se o Programa Bom Aluno, era uma empresa de pneus. A atual BS Collway, empresa de mesmo nome, mesmo empresário e mesmo ramo, deu lugar à empresa original, porém com atividade diferente. Da empresa anterior não se pôde estudar os princípios, tendo em vista o encerramento de suas atividades. No entanto, os dados fornecidos pela gerente do IBAB e também pela visita ao Instituto, corroboram para que se insiram, tanto uma como a outra, no conceito de empresa híbrida, conforme a classificação de Alter (2006).

Esta afirmação baseia-se no fato de ambas atuarem no setor privado, o que condiz com a condição de geração de lucro e criação de valor econômico, e, ao se proporem a investir num projeto social, passaram também a buscar à geração de valor social o que as inclui na categoria de empresas híbridas, conforme classificação de Alter (2006).

Dentre os entrevistados do Programa Bom Aluno do Brasil, todos foram unânimes em afirmar que não sentem qualquer tipo de pressão de órgãos legais, por parte dos funcionários das empresas ou mesmo da sociedade em geral para atuarem ou expandirem o Programa Bom Aluno do Brasil. A expansão é vista como uma maneira de multiplicar a ideia e beneficiar um maior número de alunos, mas o caráter é puramente social (ASHOKA, 2011).

Diante dos dados a que se teve acesso nesta pesquisa, visualizou-se como empreendedores sociais aqueles que deram origem ao Programa, Francisco Simeão e Luiz Bonacin, e no Grupo Vipal, o Sr Arlindo Paludo, Presidente do Conselho do Grupo Vipal, o qual tem uma longa história de atuação em projetos sociais (ASHOKA, 2011). Já no Instituto Bom Aluno da Bahia, não se identificou a figura do empreendedor social.

O fato de o Instituto estar sem processos seletivos há tanto tempo, por uma decisão da atual mantenedora de não mais investir no Programa denota, sim, a

ausência de um empreendedor social que pudesse dar continuidade ao IBABA. Observa-se, no entanto, que não se teve maiores detalhes da referida empresa e esta afirmação baseia-se nos fatos e informações aos quais se teve conhecimento. No site da empresa V10 Pneus, por exemplo, o único Programa Social divulgado é o Bom Aluno da Bahia. Não se sabe se há outros e não são divulgados e os reais motivos de não haver novos investimentos no mesmo.

O que se percebeu, em conversa com a Coordenadora e com a Pedagoga do IBABA é que há um senso comum em Salvador de que não há porque investir neste tipo de Projeto Social. Pela cultura local, a empresa que se dispõe a investir em um programa educacional deste porte não obterá retorno. Os alunos das camadas sociais menos favorecidas não deveriam ser alvo de qualquer ação neste sentido, pelo simples fato de que seu futuro já está designado e nada irá mudar isso.

Estas afirmações baseiam-se nas palavras das entrevistadas, que não aceitam esse tipo de pensamento, mas atribuem à dificuldade de conquistar novos mantenedores a este fator. Observou-se aí, a presença do ambiente institucional, pois parte de uma norma socialmente construída e instituída (DIMAGGIO; POWELL, 2005), desconsiderando a individualidade dos seres e a possibilidade de crescimento e mudança, a partir de uma oportunidade.

A mesma característica, da influência do ambiente institucional aparece no Bom Aluno Vipal. Guardadas as devidas proporções, tendo em vista Salvador (BA) e Nova Prata (RS) serem cidades totalmente diferentes no que diz respeito a tamanho, quantidade de habitantes, localização geográfica, cultura e clima, o que se percebe é que a qualidade de vida em Nova Prata teve sensível melhora nos últimos anos.

Naquela localidade, as pessoas entendem que as políticas públicas funcionam e a população não depende de ações sociais do setor privado ou estritamente do setor público. O fato de o Bom Aluno Vipal não ter tido continuidade deve-se, segundo a entrevistada, ao aumento da renda familiar local e que este efeito, ela salienta, foi resultado de investimentos realizados, tanto pelos órgãos públicos, como pelas empresas privadas da região. O ambiente institucional, neste caso, influencia positivamente a opinião pública, as pessoas percebem que há projetos sociais em andamento e que estes atendem às necessidades locais faz com que a região apresente melhoras nos índices de qualidade de vida ao longo do tempo.

Outro ponto importante que se pode apontar é o fato de o Instituto Bom Aluno do Brasil ter sido transformado em uma Franquia Social com o objetivo de maior organização e profissionalização das unidades. Neste caso, a formalização de contratos entre o IBAB e suas franqueadas visa a garantir a metodologia e os resultados esperados. Percebeu-se, aí, a intenção de dirimir os efeitos da racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985), garantindo assim a aplicabilidade da metodologia do Programa, nos moldes concebidos pelo Instituto Bom Aluno do Brasil.

Em nenhum momento a gerente do Bom Aluno do Brasil citou o termo Responsabilidade Social Empresarial. Pelas informações a que se teve acesso, os investimentos no Programa se deram a partir da iniciativa de seus mentores que, no intuito de levar a ideia adiante, fizeram o trabalho de convencimento a outros empresários, como o proprietário da V10 Pneus. No Grupo Vipal, por sua vez, há uma história de investimentos sociais e o Bom Aluno foi mais um destes investimentos, podendo, sim, ter sido utilizado como forma de cumprir com a Responsabilidade Social Empresarial.

No entanto, este não foi seu maior objetivo, visto que o simples cumprimento de uma obrigação perante a sociedade já estaria sendo realizado através de outros programas, se fosse o caso. Na sequência, apresenta-se a análise intercasos, relacionando as instituições estudadas entre si e suas respectivas implicações teóricas.

5.2 ANÁLISE INTERCASOS

Em todos os casos pesquisados, apesar de a escolha ter incidido sobre empresas do setor privado, as quais, a priori, julgava-se tratarem-se de organizações híbridas, há uma instituição puramente filantrópica (ALTER, 2006). Isto acontece devido à estrutura das franquias sociais, que são apartadas do negócio da empresa. As entrevistas foram realizadas com os gestores, coordenadores e orientadores dos programas, sendo que somente na Unidade Pescar INTRAL S/A, teve-se a oportunidade de entrevistar uma pessoa do quadro administrativo da empresa, neste caso, o Gerente de RH.

O Quadro 9 apresenta as instituições pesquisadas, suas classificações, de acordo com seus fins, e as evidências encontradas em cada uma delas, conforme abordagem de Alter (2006).

Quadro 9: Instituições Pesquisadas e suas Classificações

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise	Evidências Encontradas		
		Projeto Pescar	Programa Florescer	Bom Aluno do Brasil
A Organização e seus Fins (ALTER, 2006)	Origem	Teve início a partir do sonho do Sr Geraldo Linck, que se propôs a ensinar uma profissão a jovens em vulnerabilidade social em uma oficina montada dentro de sua empresa.	Teve início a partir do sonho do Sr Raul Randon, que queria fazer algo em prol da educação brasileira.	Teve início a partir da visão de um empresário que queria proporcionar a bons alunos de baixa renda, a oportunidade de uma formação educacional de qualidade.
	Fins	A empresa LINCK pode ser classificada como uma empresa híbrida, visto a geração de valor econômico e social paralelamente. Hoje ela é parceira e uma das mantenedoras da Fundação Pescar.	O Grupo Randon pode ser classificado como empresa híbrida, visto que se propõe a gerar valor econômico e social paralelamente.	A BS Colway pode ser classificada como híbrida, pois se propõe a gerar valor econômico e social paralelamente.
	Regime	Fundação Pescar é uma OSCIP, puramente filantrópica, que se mantém através de suas parceiras e mantenedoras.	O Instituto Elisabetha Randon é uma OSCIP, puramente filantrópica, que mantém diversos projetos sociais, dentre eles, o Florescer. A ABRAÇAÍ é uma ONG, puramente filantrópica e mantém-se com doações de pessoas físicas e jurídicas.	Os Institutos Bom Aluno do Brasil, Bom Aluno da Bahia e Instituto VIPAL são instituições puramente filantrópicas, os quais se mantêm com doações de pessoas físicas e jurídicas, suas mantenedoras e parceiras.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da leitura do Quadro 9, observa-se que as três franquias sociais pesquisadas tiveram origem a partir de sonhos de empresários do setor privado que queriam dar sua contribuição em prol de uma sociedade melhor. As instituições privadas nas quais se originaram os programas, são organizações classificadas

como híbridas, de acordo com Alter (2006), visto a geração de valor econômico e social paralelamente. Já as franquias sociais são organizações puramente filantrópicas, tendo em vista serem de cunho exclusivamente social. Duas das franquias sociais pesquisadas são reconhecidas como Organizações Sociais Cíveis de Interesse Público, o que vem a corroborar com esta afirmação.

No que tange à inovação social, observou-se que o termo não é utilizado pelos gestores das franquias sociais ou suas franqueadas, mas seu conceito ficou evidente, ainda que de forma subliminar, em todos os casos estudados. Os gestores das franquias e franqueadas têm bem claro suas missões, o objetivo de gerar transformações sociais de longo prazo, o que vem a reforçar o alinhamento dos programas ao conceito de inovação social aqui utilizado como norteador desta pesquisa.

Os procedimentos metodológicos, nas três franquias sociais estudadas, denotam o comprometimento de longo prazo que estas instituições têm com seus egressos, mais uma característica da inovação social. Pôde-se constatar estas práticas na forma de seleção dos educandos, no conteúdo programático dos programas, no foco em formação pessoal, geração de emprego e acompanhamento da história de vida dos jovens, durante longos períodos, após concluírem os estudos nos programas.

O Projeto Pescar, antes da realização da pesquisa, era visto como um curso profissionalizante, que se destinava a preparar jovens para ingressar no mercado de trabalho. No entanto o programa dedica 60% do tempo de curso para formação pessoal e cidadania, demonstrando seu compromisso com resultados duradouros e de longo prazo, premissa totalmente alinhada ao conceito de inovação social.

No Programa Florescer, além da formação educacional, há uma diversidade de atividades corporais e culturais diferenciadas, além de também dedicar tempo do curso à formação pessoal e cidadã dos alunos. O Bom Aluno proporciona educação de qualidade, procurando agregar todos os atores envolvidos no processo do educando, preparando-os para serem agentes de mudança da sociedade. Mais uma vez, observa-se o alinhamento do conceito de inovação social com os objetivos dos programas.

A disseminação e multiplicação das ações entre as organizações também é uma característica da inovação social muito presente nos três casos estudados. Os empreendedores que deram início aos Programas, estavam tão decididos a fazer

algo em benefício da sociedade que de tudo fizeram para que outros empresários copiassem suas ideias. A própria transformação em franquia social é um indício da pré-disposição à difusão de suas ideias. O Quadro 10 se propõe a sintetizar o exposto nesta análise, bem como apresentar as práticas efetivamente encontradas em cada instituição pesquisada.

Quadro 10: Práticas de Inovações Sociais encontradas

continua

Categorias de análise	Subcategorias de análise	Práticas de inovações sociais encontradas		
		Projeto Pescar	Programa Florescer	Bom Aluno do Brasil
Inovação Social	Geração de soluções novas e duradouras	Escopo do programa que destina 60% de seus cursos a formação pessoal e cidadania;	O foco na formação integral do aluno; oportunidade de participar de atividades educativas e culturais no mesmo ambiente.	Foco na formação integral, acompanhamento do aluno durante longo período de sua vida acadêmica e o princípio “corrente do bem”, estimulando os alunos beneficiados com o Programa a serem mantenedores de outros, tendo-os como “afilhados”.
	Objetivo de combater problemas sociais	Alto índice de empregabilidade dos jovens, proporcionando a inclusão social.	Proporciona um ambiente lúdico, com atividades socioculturais, formação pessoal e de cidadania, visando transformações de longo prazo, atuando como um aliado da família e da escola.	Tem objetivo de combater à evasão e repetência escolar, proporcionando formação de qualidade e oportunidade de crescimento pessoal e profissional, mostrando aos jovens que a falta de condição financeira não é motivo para que não sejam protagonistas de suas próprias vidas.

Quadro 10: Práticas de Inovações Sociais encontradas

conclusão

Categorias de análise	Subcategorias de análise	Práticas de inovações sociais encontradas		
		Projeto Pescar	Programa Florescer	Bom Aluno do Brasil
Inovação Social	Difusão das Inovações Sociais	O modelo do Projeto, que orienta às franqueadas a divulgar o Projeto em suas regiões, sendo que uma das ações que mais dá resultado é convidar outros empresários, não franqueados, para paraninfo das turmas de formandos.	Declarações do Sr Raul Randon, onde, sempre que tem oportunidade, divulga o Programa e seus resultados, estimulando outros empresários a seguirem seu exemplo.	A criação da "corrente do bem", estimulando alunos egressos, já formados e serem mantenedores de outros alunos.
	Benefícios a comunidades ou grupos	O processo seletivo prioriza jovens em vulnerabilidade social como requisito básico para acesso ao Projeto.	O processo seletivo prioriza jovens em vulnerabilidade social como requisito básico para acesso ao Programa.	O processo seletivo prioriza jovens em vulnerabilidade social como requisito básico para acesso ao Programa.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da leitura do Quadro 10 é possível identificar algumas das práticas de inovações sociais adotadas pelas três franquias sociais pesquisadas. A geração de soluções novas e duradouras pôde ser observada desde o escopo dos programas, que se dedicam à formação pessoal e de cidadania, ao invés do "simples" acumular conhecimentos, até os longos períodos de acompanhamento dos alunos egressos, o que faz com que eles sintam que alguém se importa com o sucesso deles. Conforme relatado pelos entrevistados, este é um dos motivos que leva ao alto índice de empregabilidade dos jovens, bem como, a continuidade nos estudos e sua formação.

Com estas ações, as instituições visam a combater os problemas sociais como a marginalização dos jovens, a drogadição, prostituição e trabalho infantil.

Observou-se também, em todas as franquias sociais pesquisadas, o foco na criação de oportunidades, na transformação social e na mudança do patamar de vida dos educandos. Há uma distinção e uma preocupação em não tomar atitudes assistencialistas. Os alunos são selecionados a partir de critérios rígidos, diversas etapas têm que ser cumpridas até que sejam selecionados os alunos para cada turma. Cada programa tem os passos a serem seguidos, mas todos seguem os critérios de vulnerabilidade social e, principalmente, têm por objetivo dar oportunidade àqueles que se mostram interessados em aproveitar as oportunidades oferecidas.

Outro ponto registrado no Quadro 10, e observado como prática de inovação social, é o empenho na difusão dos programas. Alguns são dependentes de recursos externos e de doações, mas nem por isso estão menos focados na expansão e na divulgação das ações. Acredita-se que este viés de expansão estava determinado desde a origem dos programas, pois todos eles partiram de sonhos de empresários dispostos a dar sua contribuição em prol de uma sociedade mais justa e igualitária.

Observou-se influência do senso comum e de aspectos culturais sobre as organizações estudadas. Por exemplo, constatou-se que a imagem do Pescar na comunidade empresarial é muito positiva e isso facilita a que os jovens sejam inseridos no mercado de trabalho. No Grupo Randon, o Florescer é motivo de orgulho para os funcionários e o fato de o transporte do Programa pegar e deixar as crianças na escola, faz com que outros alunos também se interessem e queiram participar do Programa, gerando, assim, atitudes positivas com relação ao Florescer.

Por outro lado, na franqueada Vipal, em Nova Prata, observou-se a boa imagem que os moradores têm das políticas públicas praticadas, além do aumento da renda per capita na região, o que fez com que o programa não tivesse continuidade, por não haver demanda. Porém, a sua implementação é ressaltada como um aspecto positivo na cidade. Já o Bom Aluno Bahia está há cinco anos sem processo seletivo por falta de mantenedores e o motivo para tal, conforme informaram as entrevistadas, é o descrédito, a crença de que não há motivos para se investir na camada mais carente da população. Observa-se uma certa fatalidade: o destino dos mais necessitados já está traçado e é assim que tem que ser.

O Quadro 11 apresenta algumas das evidências encontradas em cada uma das instituições pesquisadas acerca do ambiente institucional. Não se observou

motivação por parte das empresas para investimentos nos projetos com vistas a melhorar a imagem das empresas. Entende-se que, se o objetivo fosse esse, haveria formas mais simples e menos dispendiosas para fazê-lo. Não se pôde constatar se alguma das mantenedoras dos programas investem nos mesmos com este fim, pois não se teve acesso a dados suficientes para afirmar ou negar esta afirmação.

Quadro 11: As influências do Ambiente Institucional

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise	Evidências encontradas		
		Projeto Pescar	Programa Florescer	Bom Aluno do Brasil
Influências do Ambiente Institucional	Investimento em Projetos Sociais no sentido de melhorar a imagem da empresa	As unidades Pescar visitadas têm uma longa história de projetos sociais. Ambas as franquias aderiram à Franquia Social Pescar depois de já terem outros projetos sociais em andamento. A partir daí, pode inferir-se que não há preocupação de melhorar a imagem das empresas, mas sim o cunho social a que o Projeto se propõe.	O Grupo Randon dedica-se a cumprir suas responsabilidades sociais empresariais. No entanto, a estrutura criada para abrigar o Florescer não condiz com uma empresa que quer simplesmente passar a imagem de que é responsável socialmente. Entende-se que, se fosse esse o objetivo, haveria maneiras mais simples de fazê-lo.	A BS Colway não utiliza-se do Bom Aluno com o intuito de mostrar-se uma empresa socialmente responsável. Ela cumpre sua parte de responsabilidade social, mas o objetivo de longo prazo a que se propõe o Programa denota que o objetivo dos idealizadores é a transformação social de longo prazo.
	Influência da sociedade	Tanto na Unidade Pescar Intral como na VISATE, os entrevistados afirmaram que os jovens que passam pelo Projeto têm alto índice de empregabilidade, dada imagem do Projeto e de seus egressos no mundo empresarial	Funcionários do Grupo Randon orgulham-se por trabalhar em uma empresa que investe em projetos sociais.	Bom Aluno Vival, reconhecimento, por parte da sociedade de que as políticas públicas e ações de empresas privadas proporcionam melhor qualidade de vida e aumento da renda per capita. Bom Aluno Bahia – a cultura de que não vale a pena investir em comunidades carentes, como se eles estivessem resignados ao próprio destino, sem chance de mudança.

Fonte: Elaborado pela autora

A influência da sociedade pôde ser observada sob ambos os aspectos, tanto positivo, como negativo. A imagem dos programas, o reconhecimento como no caso do Projeto Pescar ou a associação do Programa Florescer ao Grupo Randon e a divulgação do Bom Aluno Brasil através de parceria com o MEC, são associações positivas feitas pela sociedade, que corroboram para o sucesso das iniciativas.

Já no caso do Bom Aluno Brasil, a regra institucionalizada pela sociedade de que não há motivos para que qualquer cidadão realize investimentos nas camadas sociais mais carentes. As entrevistadas frisaram a dificuldade em conseguir novos mantenedores e até mesmo a que o Programa desse início às primeiras turmas, ao descrédito por parte de empresários, professores e à população em geral. Depois de os primeiros resultados, quando os “Bons Alunos” começaram a se sobressair entre os demais, então as pessoas começaram a enxergar as oportunidades que o programa poderia proporcionar.

Pode-se inferir que, neste caso, os mecanismos de mudança isomórfica institucional exercem influência sobre as instituições. O Quadro 12 apresenta algumas das evidências encontradas neste sentido.

Quadro 12: Os Mecanismos de Mudança Isomórfica Institucional

Categorias de análise	Subcategorias de análise	Evidências encontradas		
		Projeto Pescar	Programa Florescer	Bom Aluno do Brasil
Mecanismos de Mudança Isomórfica Institucional	Isomorfismos: mimético, normativo e coercitivo	<p>Sendo uma Franquia Social, serve como modelo de replicação;</p> <p>Na VISATE, o diretor da empresa utilizou-se da experiência e modelo de outra organização para aderir ao Projeto Pescar.</p> <p>A Fundação sente necessidade de uma legislação que regulamente a Franquia Social, mas até o presente momento, não existe, o que permite constatar a ausência de isomorfismo normativo, o qual a Fundação sente falta.</p>	<p>Sendo uma Franquia Social, serve como modelo de replicação para outras organizações. Já nasceu com a ideia de transformar-se em Franquia Social, o que, constatou-se, partiu de modelos de Franquias Sociais já existentes.</p>	<p>Sendo uma Franquia Social, serve como modelo de replicação para outras organizações.</p> <p>A ABRAÇAÍ passou a atuar com crianças e adolescentes de ambos os sexos, e não mais em regime de internato, por força de lei, que não permitia mais esse tipo de atendimento a crianças que não fossem órfãs.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Os três tipos de isomorfismo descritos por DiMaggio e Powell (2005) foram observados em diferentes situações nas franquias sociais pesquisadas. Afirma-se que o isomorfismo mimético está presente nas três franquias sociais estudadas tendo em vista a franquia social ser um modelo a ser seguido por aqueles que desejam implantar o mesmo sistema. Organizações que se dispõem a abrigar uma franquia social também estão seguindo uma outra empresa que já o fez e, portanto, sua ação pode ser considerada um processo de mimetismo.

No que tange ao isomorfismo coercitivo, observou-se que sua ausência é o fato gerador de o Projeto Pescar estar migrando de um conceito de franquia social para parceria. A instituição sente falta de uma legislação que regule a franquia social e por não haver este tipo de regulamentação no Brasil, optaram por tomar novos rumos.

A influência do isomorfismo coercitivo foi evidenciada também na formação da Instituição ABRAÇAÍ, a qual mudou seu nicho de atuação por força legal. A entidade foi proibida de operar da forma como vinha operando, tendo em vista que os alunos atendidos não eram órfãos e, por isso, não poderiam ser mantidos em regime de internato, como vinham sendo até então. Na busca de uma nova concepção educacional, optaram por atuar através do modelo de franquia social. Constatou-se então que a franquia social ABRAÇAÍ foi concebida a partir de um processo coercitivo.

Para implantação, expansão e manutenção das franquias, observou-se que há custos inerentes a cada um dos estágios de desenvolvimento. O Quadro 13 apresenta a categoria de análise evidenciada a partir da TCT (WILLIAMSON, 1985).

Quadro 13: Custos de Transação

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise	Evidências Encontradas		
		Projeto Pescar	Programa Florescer	Bom Aluno do Brasil
Custos de Transação	Racionalidade Limitada	A necessidade de formalização de contratos, garantindo, assim, que a metodologia e princípios básicos sejam seguidos.	A necessidade de formalização de contratos, garantindo, assim, que a metodologia e princípios básicos sejam seguidos.	A necessidade de formalização de contratos, garantindo, assim, que a metodologia e princípios básicos sejam seguidos.

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os constructos teóricos acerca de custos de transação, não se observou, no entanto, qualquer intenção de oportunismo, descrito por Williamson (1985) – como um traço da personalidade humana que faz com que o homem aja em busca da defesa de seus próprios interesses – em nenhum dos casos estudados. Já a racionalidade limitada, que são os limites da racionalidade humana ligadas ao conhecimento e ao tempo para a tomada de decisões entende-se que seja o motivo para a formalização de contratos, conforme apresentado no Quadro 13.

Os investimentos nas franquias têm como objetivo principal a inclusão social. Entende-se que estes investimentos possam servir como forma de cumprir com a responsabilidade social das empresas, mas não é somente por isso que elas atuam nestes programas. No entanto, ações de filantropia também são consideradas ações de responsabilidade social e, a priori, são bem mais fáceis de executar.

Portanto, ao investir numa franquia social o empresário tem mais gastos financeiros, mais compromissos a cumprir com a franqueadora e obrigações com os educandos. Numa lógica de simples cumprimento de responsabilidade social, pode-se afirmar que uma franquia não seria o caminho mais fácil a percorrer. O Quadro 14 se propõe a apresentar uma síntese das evidências encontradas acerca do tema Responsabilidade Social Empresarial.

Quadro 14: Responsabilidade Social Empresarial

Categoria de Análise	Subcategorias de análise	Evidências encontradas		
		Projeto Pescar	Programa Florescer	Bom Aluno do Brasil
Responsabilidade Social Empresarial	Compromisso com o desenvolvimento social	Esse é o principal objetivo da Fundação e suas franqueadas. História de investimentos em projetos sociais em ambas as unidades visitadas.	Esse é o principal objetivo, tanto do Instituto Elisabetha Randon, bem como como de suas franqueadas.	Este é o principal objetivo do Bom Aluno do Brasil e suas franqueadas. Observou-se um forte comprometimento neste sentido também no Instituto Vipal.
	Compromisso com funcionários	Compromisso em proporcionar benefícios sociais aos funcionários, tanto na INTRAL como na VISATE, porém isso não se dá, necessariamente, através do Projeto Pescar, visto que o princípio de vulnerabilidade social é primordial e os funcionários das empresas citadas, em sua maioria, não se enquadram neste perfil.	Compromisso em proporcionar benefícios sociais aos funcionários, do Grupo Randon, porém isso não se dá, necessariamente, através do Projeto Pescar, visto que o princípio de vulnerabilidade social é primordial e os funcionários da empresa, em sua maioria, não se enquadram neste perfil.	Há um foco da VIPAL em proporcionar benefícios sociais aos seus funcionários do Nas demais empresas, não se pôde identificar isso, por falta de informações suficientes.
	Compromisso com as famílias	A formação integral do estudante prevê atividades que incluam as famílias, sendo que há também reuniões periódicas e, na formação pessoal, reflexões para que os alunos promovam as mudanças dentro de seus lares.	Existem atividades que incluem as famílias, visando inseri-las no contexto e assim fortalecer os laços e o compromisso de que elas incentivem seus filhos a estudar.	Há contato com as famílias desde o início do Programa, sendo um dos requisitos de ingresso que haja um responsável pelo educando.

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre as empresas pesquisadas existe um foco no cumprimento da Responsabilidade Social Empresarial, no entanto, conforme exposto no Quadro 14, as franquias sociais em atividade não se destinam exclusivamente a isto, pelo que se pôde analisar nas organizações pesquisadas. Ocorre que o cumprimento da Responsabilidade Social Empresarial pode ocorrer inclusive através de doações (IPEADATA, 2011), então, constatou-se que se o objetivo fosse unicamente este, não haveria porque estas empresas optarem pelo modelo de franquia, sendo que haveria formas mais simples de fazê-lo.

No que diz respeito ao compromisso com as famílias, observou-se, tanto nas franqueadas como nas franqueadoras, que há uma preocupação neste sentido, o que pôde se perceber nas atividades de integração dos educandos com as famílias dentro das instituições, o retorno dado às famílias com relação ao aproveitamento, frequência e evolução dos alunos.

O empreendedor social foi identificado em algumas das instituições pesquisadas. Ele é movido por necessidades sociais de uma comunidade ou grupo, não só não aceita a realidade como ela se apresenta, como acredita que pode contribuir para mudá-la (ELLIS, 2010). Assim, neste estudo observou-se que os seguintes empresários são (ou foram) empreendedores sociais: Geraldo Linck (Projeto Pescar) Raul Randon (Programa Florescer), Francisco Simeão e Luiz Bonacin (Instituto Bom Aluno do Brasil), e Arlindo Paludo (Instituto Vipal). Visando ratificar esta afirmação, apresenta-se, no Quadro 15, as atitudes destes empresários, as quais permitiram esta afirmação.

Quadro 15: Empreendedorismo Social

Categorias de análise	Subcategorias de análise	Evidências encontradas		
		Projeto Pescar	Programa Florescer	Bom Aluno do Brasil
Empreendedorismo Social	Figura do empreendedor social na empresa	<p>Geraldo Linck, na Fundação Pescar. Guido Darrigo na Intral S/A. Ambos os empresários foram descritos por seus funcionários como pessoas que acreditavam que suas atitudes seriam capazes de contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária. Atuaram com projetos sociais e estimularam a que outros empresários também fizessem o mesmo.</p> <p>Na VISATE, observou-se que a entrevistada tem grande admiração pelo quadro administrativo da empresa, que tem uma história de investimentos sociais, mas ela não chegou a citar nomes.</p>	<p>Raul Randon, o qual utilizou seu espírito empreendedor para dar início ao Programa Florescer e continua, ainda hoje, a propagar e estimular a que outros empresários sigam seu exemplo.</p>	<p>Francisco Simeão e Luiz Bonacin no IBAB.</p> <p>Arlindo Paludo no Grupo Vipal.</p> <p>Estes três empresários enquadram-se no perfil de empreendedores sociais tendo em vista suas histórias de atuação em projetos sociais e a procura por parceiros para dessem continuidade às suas iniciativas.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Os empreendedores sociais elencados no Quadro 15 foram assim considerados nesta pesquisa, com base em suas ações e, em especial, pelas entrevistas realizadas, dado que todos eles são assim reconhecidos por seus funcionários. São empresários que guardam admiração de seus colaboradores por atitudes consideradas por eles de grande importância no sentido de gerar mudanças e oportunidades a pessoas desfavorecidas socialmente. Estas informações permitiram afirmar que seus perfis se enquadram ao perfil de empreendedor social.

Com base nas análises realizadas, é possível inferir que atuar através do modelo de franquias sociais é uma forma de auxiliar na solução de problemas sociais recorrentes visando a resultados que gerem mudanças ao longo do tempo. Os programas são voltados a comunidades ou grupos e se propagam através de organizações que atuam no sentido de minimizar os abismos sociais existentes no

país. As análises de dados permitiram a que se respondesse à questão de pesquisa e se atingisse aos objetivos geral e específicos. No próximo capítulo apresentam-se as considerações finais à pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciativas inovadoras voltadas ao contexto social, com o objetivo de proporcionar mudanças que perdurem ao longo do tempo, têm se mostrado eficientes no que diz respeito a propiciar oportunidades de geração de emprego, renda e acesso à educação às camadas sociais mais desfavorecidas. Esta pesquisa permitiu conhecer, descrever e analisar três franquias sociais em atividade no Brasil, todas elas voltadas a programas educacionais.

Os três casos partiram de iniciativas individuais de empresários que, imbuídos de seus espíritos empreendedores, como homens de negócios que eram, ou que ainda são, decidiram que poderiam fazer algo para dar sua contribuição em prol de uma sociedade menos desigual. As motivações desses empreendedores de negócios, aqui reconhecidos também como empreendedores sociais, foram as mesmas, ou seja, proporcionar mudanças no patamar de vida de comunidades ou grupos.

Com este ideal, cada um deles deu início a um programa educacional, com diferentes escopos e objetivos, mas com um único propósito, o de gerar transformações sociais de longo prazo. Através do acesso à educação de qualidade na formação de habilidades técnicas e profissionais, os programas analisados dedicam-se, em especial, à formação da cidadania e ao desenvolvimento pessoal, promovendo assim, a inclusão de crianças e jovens em vulnerabilidade social. Apesar de não identificar o emprego do termo inovação social por parte dos entrevistados, a análise dos casos ensejou constatações que se acredita possam vir a contribuir, no meio acadêmico, para o entendimento do tema.

Assim, pode-se afirmar que as práticas estudadas são aderentes ao conceito de inovação social utilizado como base para esta pesquisa. Verificou-se como foram construídos e como são desenvolvidas as práticas de inovações sociais nas três franquias sociais estudadas. Importante ressaltar que os objetivos a que estas instituições se propõem, através de suas declarações de missões e princípios, vêm a corroborar com a constatação de alinhamento com o tema em estudo:

- a) implantar, acompanhar e desenvolver, em organizações socialmente responsáveis, oportunidades de qualificação profissional, desenvolvimento pessoal e cidadania, para jovens em vulnerabilidade social; (PROJETO PESCAR, 2012);

- b) preparar crianças e adolescentes para o exercício da cidadania, para uma melhor qualidade de vida e um futuro promissor; (INSTITUTO ELISABETHA RANDON, 2012);
- c) incentivar bons alunos de baixa renda, por meio de sua capacitação educacional e técnico-profissional, bem como habilitá-los nos aspectos de cidadania e solidariedade para que se tornem agentes de transformação de sua situação socioeconômica e da desigualdade social existente no Brasil (INSTITUTO BOM ALUNO DO BRASIL, 2012).

Os estudos de campo e as análises realizadas permitiram constatar que os programas se dedicam a melhorar uma situação ou a resolver um problema social, neste caso, a baixa qualificação a evasão escolar, a dificuldade de acesso ao primeiro emprego e a desigualdade social existente no Brasil. (BOUCHARD, 2005).

No que se refere à teoria, algumas das análises efetuadas permitem que se considere o conceitual sobre inovação social como ferramenta útil na análise de iniciativas de empresas ou de empresários que se voltam para a minimização de desigualdades e para a inclusão de jovens carentes no mercado de trabalho. Entende-se que o emprego da teoria institucional propicia elementos para se entender a forma como se propagam e se consolidam práticas de inovação social. Da mesma forma, o emprego da teoria dos custos de transação pode oferecer alternativas para o entendimento da lógica da realização de contratos em atividades sociais.

Entretanto, algumas questões adicionais podem ser levantadas. Por exemplo, as ações sociais desenvolvidas escapam da lógica racional substantiva tradicional e características da atividade industrial. O aprofundamento da utilização de argumentos vindos da teoria institucional, particularmente do entendimento do sacrifício da eficiência em prol da legitimidade perante a comunidade (MEYER e ROWAN...) parece oferecer excelente quadro de análise para o entendimento das razões de formação de programas sociais. Além do mais, no caso específico de franquias, o emprego da teoria de custos de transação poderia ser complementada com a Teoria de Stewardship (FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008) que se inclina, não para aspectos competitivos, mas para a benevolência e para o ato de servir à comunidade sem ganhos financeiros

O período dedicado aos cursos, no entanto, não é o único vínculo dos educandos com as instituições. Percebeu-se que há uma formação de elos entre

estes atores – alunos e instituições – que perduram por longos espaços de tempo após a conclusão dos cursos. Essas vinculações, ao longo da história das franquias, se estabelecem de diversas formas, por exemplo, os alunos beneficiados são estimulados a investir em novos bons alunos para que, como uma corrente, os elos sejam mantidos e as ações atravessem gerações.

Outra atividade que mantém os vínculos com egressos é o empenho dos coordenadores dos programas em manter contato com os egressos por vários anos, o que faz com que os alunos sintam que seu bem estar, o seu desenvolvimento profissional e sua formação pedagógica sejam objeto de interesse das instituições nas quais tiveram oportunidade de estudar, gerando, nestes jovens, o sentimento de que são importantes, que alguém se preocupa e deseja o seu sucesso. Em todas as instituições analisadas, os entrevistados foram unânimes em afirmar que atividades como essas são um dos diferenciais que faz com que os egressos dos programas digam não às drogas e se sintam autores de suas próprias histórias.

No caso do Bom Aluno do Brasil, os alunos beneficiados são estimulados a investir em novos bons alunos, formando os que eles chamam de “corrente do bem”, e a qual eles almejam propagar para que, como uma corrente, os elos sejam mantidos e o programa atravesse gerações.

No Projeto Pescar e Programa Florescer não é diferente. Os coordenadores do programas mantém contato com os egressos em períodos que variam de dois a cinco anos, o que faz com que estes alunos sintam que seu bem estar, encarecimento profissional e formação pedagógica sejam objeto de interesse das instituições nas quais tiveram oportunidade de estudar, gerando, nestes jovens, o sentimento de que eles são importantes, que alguém se preocupa e deseja o sucesso deles. Em todas as instituições visitadas, os entrevistados foram unânimes em afirmar que este é um dos diferenciais que faz com que os egressos dos programas digam não às drogas e se sintam autores de suas próprias histórias.

A estrutura criada para gestão das franquias sociais, em forma de OGNs, foi também um dos fatores que se considerou relevantes para o sucesso das iniciativas, tendo em vista o foco que estas podem manter em ações puramente sociais. Observou-se que, apesar da iniciativa e da dedicação dos fundadores e também das atuais gestões das franquias, a dificuldade na propagação e difusão é inerente aos três casos analisados.

Desde a pioneira, que foi o Projeto Pescar, a multiplicação sempre passou por dificuldades. O empresário levou doze anos para convencer um segundo empresário a aderir ao Projeto e implantar uma unidade em seu parque fabril. Não foi diferente com o Bom Aluno do Brasil, no qual nem os próprios beneficiados acreditavam, de início, nas reais intenções do Programa, o que denota a influência do ambiente institucional, onde o senso comum é de que ninguém faz nada por alguém sem que objetive algo em troca (SCOTT, 1995).

O Programa Florescer apresentou menos dificuldades neste sentido. Afirma-se isso com base na sua história, que com apenas dois anos de existência já inaugurava sua primeira franquia. Mais uma vez, pode-se inferir que a influência do isomorfismo mimético foi o que proporcionou sua expansão inicial num ritmo mais acelerado do que as demais franquias estudadas, tendo em vista que franquias sociais consolidadas, puderam lhes servir de modelo (CALLIA, 2006).

Cumprir registrar também que a Fundação Pescar persegue a meta de atendimento a 3.000 jovens ao ano desde 2010 e ainda não a atingiu. Isso vem a ratificar que a expansão acontece a um ritmo abaixo do esperado pela própria gestão do Pescar, mesmo contando com uma marca consolidada há 36 anos no mercado, conhecida a nível nacional e internacional. O custo financeiro do Projeto e a estrutura física necessária talvez sejam alguns dos empecilhos que dificultam a que sua multiplicação seja mais acelerada, conforme registrou a gerente da Fundação.

Neste mesmo aspecto, observou-se que o Programa Florescer e o Instituto Bom Aluno do Brasil demonstraram desejo de poder beneficiar a um número de alunos muito superior ao que atendem hoje. O Sr Raul Randon declarou, na oportunidade em que inaugurava uma de suas franquias, que seu sonho era ter uma Casa Florescer ao lado de cada escola pública do Brasil. Isto demonstra o quanto ele gostaria que sua ideia se multiplicasse e pudesse alcançar a milhares de educandos carentes pelo país afora.

O mesmo acontece com o Instituto Bom Aluno do Brasil, que mesmo diante de adversidades impostas à mantenedora inicial BS Colway conseguiu manter-se, mas atende hoje 20% do número de alunos a que objetivava atender há quase quinze anos atrás. As dificuldades para conseguirem mantenedores e parceiros ficam evidentes nas entrevistas concedidas, tanto pela franqueada como pela

franqueadora. Exceção à regra é o Bom Aluno Vipal que encerrou os processos seletivos em função de baixa demanda.

Importante salientar, no entanto, que os estudos de inovação social não se referem à escala e o propósito não é o quanto se consegue, mas sim o que e o como obtém os resultados esperados. A visão, neste caso, deve ser qualitativa, e o fato de proporcionar transformações sociais e mudanças no patamar de vida de algumas pessoas é o que faz a diferença. A dificuldade de expansão das unidades,, não desconsidera essa premissa. Registra-se o fato pela questão de as próprias franquias sociais afirmarem que gostariam de atingir a um número bem superior de beneficiados, mas que são cientes de suas limitações.

Além disso, em todas elas, o aspecto qualitativo foi bastante enfatizado, mais uma característica que as identifica com o conceito de inovação social. O desejo de ir além, conforme expressado nos três casos estudados, também faz referência a um dos constructos teóricos apresentados, o sonho inerente aos empreendedores sociais, que é o de transformar a realidade (ASHOKA, 2011).

Dentre as muitas possibilidades de pesquisa possíveis nesta área, fica a sugestão de um estudo que faça o caminho inverso a este, ou seja, parta dos beneficiados por programas que atuem através do modelo de franquia social. A ideia seria analisar os benefícios alcançados pelo programa, as transformações sociais que eles geraram e os níveis de mudanças proporcionados no patamar de vida de um grupo. Interessante também seria analisar, se encontrados, casos de insucessos, os quais e poderiam fornecer subsídios de estudo para possíveis programas de retenção nesta área.

Com relação às implicações gerenciais, registra-se o fato de as franquias sociais serem uma oportunidade de investimento no setor social a empresários que têm interesse em atuar neste campo, mas não sentem segurança para fazê-lo a partir de uma iniciativa individual.

A estrutura advinda de uma franquia social e os resultados obtidos ao longo de sua história, são uma forma de minimizar os riscos e até mesmo os custos, pois traz consigo todo o *know how* necessários (HONDA; QUEIROZ FILHO; JACOBSON, 2005). Isso inclui o tipo de programa escolhido, a metodologia, forma de seleção dos alunos, divulgação, didática, conteúdos, avaliação, preparação para o mercado de trabalho, leitura de cenário, enfim, é uma maneira de inovar partindo de uma iniciativa que traz consigo resultados consolidados. É inovar sem arriscar. O

maior risco é dar a sua contribuição em prol de uma sociedade mais justa e igualitária.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA MANDALLA DHSA. **Quem somos?** Disponível em: <<http://www.agencia-mandalla.org.br/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=102>>. Acesso em: 9 abr. 2012.
- ALBUQUERQUE FILHO, J. B.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Práticas organizacionais e estrutura de relações no campo do desenvolvimento metropolitano. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 4, dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 fev. 2012.
- ALMEIDA, V. **Inovar não é só na economia**. Abr. 2007. Disponível em: <<http://www.dotecome.com/politica/Textos/inovar.htm>>. Acesso em: 29 maio 2011.
- ALTER, K. **Social enterprise typology**. 2006. Disponível em: <<http://www.virtue-ventures.com/resources/setypology>>. Acesso em: 5 ago. 2011.
- ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, ano 41, n. 81, p. 121-141, 2006. Disponível em: <http://www.ceg.ul.pt/finisterra/numeros/2006-81/81_06.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2012.
- APRENDIZ LEGAL. **Perguntas frequentes**. 2011. Disponível em: <<http://www.aprendizlegal.org.br/main.asp>>. Acesso em: 12 abr. 2012.
- ASHOKA. **O perfil dos empreendedores sociais da Ashoka**. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/empreendedor-social/quem-e/>>. Acesso em: 14 jan. 2011.
- ASSIS, L. B.; ANDRADE, J. O.; NETO, A. C.; TANURE, B.; CARRIERI, A. O isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, ano 3, v. 1, p. 95-107, 2010. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/gerais/index.php/gerais/article/viewDownloadInterstitial/135/99>>. Acesso em: 14 jan. 2012.
- ASSOCIAÇÃO DE FRANQUIA SUSTENTÁVEL - AFRAS. **Carta de princípios: premissas básicas para formatação de franquias sociais**. 2010. Disponível em: <<http://www.afras.com.br/portal/download.php?f=327936a69dc00d19973c0f381aa335bc>>. Acesso em: 19 jun. 2011.
- ASSOCIAÇÃO DE JOVENS AGRICULTORES DE PORTUGAL – AJAP. Informação e Tecnologia na Formação Agrícola Wiki. **Inovação: conceitos teóricos**. 2009a. Disponível em: <<http://inovacao.agrinov.wikispaces.net/1.2+Conceitos+te%C3%B3ricos>>. Acesso em: 26 fev. 2012.

ASSOCIAÇÃO DE JOVENS AGRICULTORES DE PORTUGAL – AJAP. Informação e Tecnologia na Formação Agrícola Wiki. **Inovação**: desenvolvimento de novos produtos. 2009b. Disponível em: <<http://inovacao.agrinov.wikispaces.net/1.3+Desenvolvimentos+de+Novos+Produtos>>. Acesso em: 8 jun. 2012.

BANCO PÉROLA. **Banco Pérola**. Disponível em: <http://www.bancoperola.org.br/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=28>. Acesso em: 9 abr. 2012.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIGNETTI, L. P. Algumas ideias preliminares sobre inovação social. **Inova Indústria**, n. 14, ano 3, 2010. Disponível em: <<http://www.senai.br/upload/publicacoes/arq634356981937963905.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

_____. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, jan./abr. 2011. Disponível em: <http://www.unisinos.br/_diversos/revistas/ojs/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040>. Acesso em: 22 jan. 2012.

BOA média de aprovação escolar e empregabilidade do Programa Florescer. Texto postado em 19 out. 2011 no Portal Randon, link Sala de Imprensa: Instituto Elisabetha Randon. Disponível em: <<http://www.randon.com.br/pt/news/v/instituto-elisabetha-randon/boa-media-de-aprovacao-escolar-e-empregabilid>>. Acesso em: 23 jun. 2012.

BONADIO, L. A.; JUNQUEIRA, L. A. P. Franquia social, empregabilidade e mercado de trabalho. **Revista Eletrônica Patrimônio, Lazer & Turismo**, v. 6, n. 8, p. 84-102, out./dez. 2009. Disponível em: <http://www.unisantos.br/pos/revistapatrimonio/pdf/Artigo6_v6_n8_out_nov_dez2009_Patrimonio_UniSantos.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2012.

BOUCHARD, M. J. *De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive, l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec*. **Crises**, 2005. Disponível em: <<https://depot.erudit.org/bitstream/001603dd/1/ET0511.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2011.

BRASIL é o segundo país mais desigual do G20, aponta estudo. **BBC Brasil [online]**, 19 jan. 2012. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/01/120118_desigualdade_pesquisa.shtml>. Acesso em: 17 jun. 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **O que é franquia?** 2005. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/\\$File/NT00031C6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf)>. Acesso em: 24 fev. 2011.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8955**, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências. Brasília, 15 dez. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm>. Acesso em: 26 fev. 2011.

BRASIL. República Federativa do Brasil. IPEADATA. **Analfabetos**: pessoas de 15 anos e mais: 2003 – 2007. Texto postado no site do IPEADATA, no link Social – Temas: Educação. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 1, 2003. Disponível em: <<http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/253/169>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

CALLIA, B. **A franquia em favor do social**. 1 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.pautasocial.com.br/artigo.asp?idArtigo=355>>. Acesso em: 26 fev. 2011.

CANADÁ. In: SUA Pesquisa.com. Disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/paises/canada>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

CASTRO, S. de. Religião: carisma e inovação para atrair fiéis. **Jornal Pioneiro [online]**, n. 11402, 16 jun. 2012. Disponível em: <http://www.clicrbs.com.br/pioneiro/rs/impressa/0,19811,capa_offline>. Acesso em: 16 jun. 2012.

CAVALCANTE, L. E. Informação, inovação social e condições de vida: construindo competências para o desenvolvimento sustentável. **Revista EDICIC**, v. 1, n. 2, p. 302-316, abr./jun. 2011. Disponível em: <<https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:cjdNJz8br7UJ:www.edicic.org/revista/index.php%3Fjournal%3DRevistaEDICIC%26page%3Darticle%26op%3Ddownload%26path%255B%255D%3D42%26path%255B%255D%3Dpdf+Informa%C3%A7%C3%A3o,+inova%C3%A7%C3%A3o+social+e+condi%C3%A7%C3%B5es+de+vida:+construindo+compet%C3%Aancias+para+o+desenvolvimento+sustent%C3%A1vel&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGESjeLQjziaBD9bsBd8YCa04YJPMksHH7N6hzTCO9rxSCn-ge9iz67srj-tQwM0xPOMz-7PrjhEsPR2kOmCxS6EiTgJJQyaJu1oA4hpZvhsxVerYtShTncFGMN9a bUtZD78ZvmpG&sig=AHIEtbSmSicIG-nWWpt9573Jt3YIDZ0Wdg>>. Acesso em: 17 maio 2012.

CDI, Transformando vidas através da tecnologia. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.cdi.org.br/page/sobre-o-cdi>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

CENTRE FOR ENTREPRENEURSHIP, SMES AND LOCAL DEVELOPMENT - OECD. Leed Forum on Social Innovation. Disponível em: <http://www.oecd.org/document/21/0,3746,en_2649_34417_44255253_1_1_1_1,00.html>. Acesso em: 19 fev. 2011.

CENTRO DE VALORIZAÇÃO À VIDA - CVV. **O CVV – Franquia Social**. Disponível em: <<http://www.cvv.org.br/site/index.php>>. Acesso em: 2 maio 2012.

CLOUTIER, J. *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* **Crises**, nov. 2003. Disponível em: <<https://depot.erudit.org/bitstream/001639dd/1/ET0314.pdf>>. Acesso em: 1 abr. 2012.

COASE, R. H. *The nature of the firm*. **Economica**, n. 4, p. 386-405, nov. 1937. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/full>>. Acesso em: 13 abr. 2011.

COLEÇÃO EMPREENDEDORISMO. **Inovação**: filha do casamento do pesquisador com o empreendedor. Postado em: 9 dez. 2011 no Blog Coleção Empreendedorismo. Disponível em: <http://colecacaoempreendedorismo.blogspot.com/2011/12/inovacao-filha-do-casamento-do.html>>. Acesso em: 26 fev. 2012.

COMO nasceu o projeto pescar: a história de Geraldo Linck. Disponível em: <<http://linckmaquinas.locaweb.com.br/pescar.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2012.

CONSELHO DE ENTIDADES ASSISTENCIAIS DE VACARIA - CEAVA. **Programa Social Florescer**. Texto postado no site do CVV, no link Social: Programa Florescer. Disponível em: <<http://www.ceava.org.br/index.php?topicos=nav/social&pagina=programa%20florescer>>. Acesso em: 17 maio 2012.

CONSULADO DA CIDADANIA. **O que é o Consulado da Cidadania?** Texto postado no site Consulado da Cidadania, no link Institucional: Perguntas e Respostas. Disponível em: <<http://www.consuladodacidade.org/index.php/institucional-franquia-social/perguntas-e-respostas/100-o-que-e-o-consulado-da-cidadania>>. Acesso em: 7 maio 2012.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DEES, G. **The meaning of "social entrepreneurship"**. Maio 2001. Disponível em: <<http://www.redalmarza.com/ing/pdf/TheMeaningofSocialEntrepreneurship.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Tradução de Sandra Regina Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DUARTE, A. O.; SILVA, F. M. M. da; CLASEN, S.; STOROLLI, V. C. S. R. Disseminação de projetos no terceiro setor via franquias sociais: conceituação, vantagens e desvantagens. **Revista de Integração**, 2004. Disponível em: <<http://aftb-oscip.org/pdf/Disseminacao-de-Projetos.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

EDUCAÇÃO PARA AFRODESCENDENTES E CARENTES - EDUCAFRO. **Missão**. Disponível em: <<http://www.educafro.org.br/missao.html>>. Acesso em: 2 maio 2012.

ELLIS, T. ***The news pioneers: sustainable business success through social innovation and social entrepreneurship***. Chichester, United Kingdom: Wiley, 2010.

FELLET, J. **Brasil avança no ranking do IDH, mas alta desigualdade persiste**. 2 nov. 2011. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/11/111102_brasil_idh_jf.shtml>. Acesso em: 16 jun. 2012.

FENÔMENOS gerados pela desigualdade. Disponível em: <http://desigualdade-social.info/mos/view/Fen%C3%B4menos_gerados_pela_Desigualdade>. Acesso em: 9 jun. 2012.

FONSECA, A. B. Ciência, tecnologia e desigualdade social no Brasil: contribuições da sociologia do conhecimento para a educação em ciências. **Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias**, v. 6, n. 2, p. 364-377, 2007. Disponível em: <http://www.saum.uvigo.es/reec/volumenes/volumen6/ART8_Vol6_N2.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2012.

FONTES FILHO, J.R.; VENTURA, E. C. F; OLIVEIRA, M. J. de. Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. **FACES R. Adm.**, Belo Horizonte, v. 7, n. 3, p. 48-63, jul./set. 2008. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/123>. Acesso em: 16 set. 2012.

FORMARE. **O que é o Formare**: proposta pedagógica. Disponível em: <<http://formare.org.br/formare/o-que-e-o-formare/proposta-pedagogica>>. Acesso em: 13 abr. 2011.

FOX, T.; WARD, H.; HOWARD, B. ***Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study***. Oct. 2002. Disponível em: <<http://pubs.iied.org/pdfs/16017IIED.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2011.

GIOSA, L. **A responsabilidade social das empresas**. Disponível em: <http://www.liviogiosa.com.br/artigo_responsabilidade.php#06>. Acesso em: 16 jun. 2012.

GOLDENBERG, M.; KAMOJI, W.; ORTON, L.; WILLIAMSON, M. ***Social innovation in Canada: an update***. **CPRN: Canadian Policy Research Networks**, sept. 2009. Disponível em: <http://test.communitysector.nl.ca/sites/default/files/practical_resources/2011/social_innovation_in_canada.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2011.

HENNART, J. M. A. *Transaction costs perspectives on inter-organizational relations*. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, S.P. **Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 339-365.

HESTERLY, W.; BARNEY, J. B. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3. p. 131-179.

HONDA, N. T.; QUEIROZ FILHO, C. M. A. de; JACOBSON, L. V. **Franquias sociais para projetos de educação: teoria e prática**. 2005. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=432>. Acesso em: 26 fev. 2011.

INSTITUTO BOM ALUNO DO BRASIL - IBAB. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.bomaluno.com.br/bomaluno/institucional/institucional.php>>. Acesso em: 9 abr. 2012.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. Diretoria de Estudos Sociais - DISOC. **A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil**. Brasília, jul. 2006. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/acaosocial/IMG/pdf/doc-28.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

INSTITUTO ELISABETHA RANDON. **Programa Florescer**. Disponível em: <<http://www.ierandon.org.br/site/programas.php>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

IOCHPE, Evelyn. **Terceiro setor: o desafio da conceituação**. Disponível em: <<http://www.fiochpe.org.br/conceito4.html>>. Acesso em: 26 fev. 2011.

JENSEN, M.; MECKLING, W. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. **The Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

KREITLON, M. P. **A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial**. 2004. Disponível em: <<http://contemporanea2008.wikispaces.com/file/view/ANPAD+2004+-+Priscilla+Kreitlon.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEAL, R. M.; NEVES, R. O. das. Responsabilidade social de empresas no Brasil: um panorama dos investimentos sociais de empresas na comunidade. **BNDES Setorial** 31, p. 411-448, mar. 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3111.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2012.

LEWIS, S. A. L. B. **A responsabilidade social da empresa como atitude positiva orientada pela lei.** Disponível em: <http://www.lewis.adv.br/download/artigo_a_responsabilidade_social_da_empresa_como_atitude_p..pdf>. Acesso em: 23 jun. 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, set./dez. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000300002&lng=en&tlng=pt.>. Acesso em: 23 mar. 2012.

MALHOTRA, N. R. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALO, M-C. *The variety of governance and management configurations: the case of third sector organizations.* **Crises**, sept. 2006. Disponível em: <<https://depot.erudit.org/bitstream/001592dd/1/ET0610.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

MANUAL DE OSLO: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP. 2005. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo/prefacio.html>. Acesso em: 30 mar. 2012.

MED PREV. **O Instituto.** Disponível em: <<http://www.institutomedprev.org.br/curitiba/o-instituto/>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO, P.; BORINI, F. M. Em busca de delimitações do enquadramento do *franchising* como alianças estratégicas. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 6, n. 6, p. 197-225, jan./dez. 2009. Disponível em: <<http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/viewFile/13/9>>. Acesso em: 1 maio 2012.

MENDONÇA, M. J. C. de; LOUREIRO, P. R. A.; SACHSIDA, A. *Criminality and social inequality in Brazil.* **Social Science Research Network**, jul. 2003. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.id=431860>>. Acesso em: 27 fev. 2011.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony.* **The American Journal of Sociology**, The University of Chicago Press, v. 83, n. 2, p. 340-363, sept. 1977.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; ALI, R.; SANDERS, B. **Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. Londres: The Young Foundation, 2007. Disponível em: <http://www.youngfoundation.org/files/images/03_07_What_it_is__SAID_.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2011.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p.9-18, jul./dez. 2004. Disponível em: <http://www.apaenet.org.br/images/apostilas/empreendedorismo_social_no_brasil.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2012.

_____. **Empreendedorismo social: da teoria à prática, do sonho à realidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

OLIVEIRA, L. C. de; SORGI, F. A. **O poder da inovação no Brasil**. 30 abr. 2008. Disponível em: <http://www.cofecon.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1357&Itemid=99>. Acesso em: 3 mar. 2012.

OLIVEIRA, V. I. de. Inovação em empreendimentos internacionais no Brasil. **Revista de Gestão e Tecnologia**. Disponível em: <<http://www.unipel.edu.br/periodicos/index.php/get/article/viewFile/115/111>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

OLIVER, C. *Strategic responses to institutional processes*. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, jan. 1991. Disponível em: <<http://www.hhss.se/akademiska/Old%20Documents/oliver.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2012.

OPÇÃO pela franquia: *know how* alheio. **Zero Hora**, Guia do Empreendedor, Porto Alegre, 22 mar. 2012.

PECI, A.; VIEIRA, M. M. F.; CLEGG, S. R. A construção do "Real" e práticas discursivas: o poder nos processos de institucionaliz(ação). **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 3, set. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n3/a04v10n3.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2012.

PEDRO, I.; FILIPE, J. A.; REIS, E. *Factores determinantes da internacionalização das redes de «franchising» ibéricas*. **Economia Global e Gestão [online]**, v. 13, n. 1, p. 65-84, abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php>>. Acesso em: 30 mar. 2011.

PHILLS Jr., J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. *Rediscovering social innovation*. **Stanford Social Innovation Review**, p. 33-43, fall 2008. Disponível em: <http://www.ssireview.org/images/articles/2008FA_feature_phills_deiglmeier_miller.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2011.

PHILLS, J. **Rediscovering social innovation**. May 2009. Disponível em: <<http://www.sdgrantmakers.org/members/downloads/PhillsSan%20Diego-Social%20Innovation.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2012.

POL, E.; VILLE, S. *Social innovation: buzzword or enduring term?* **The Journal Of Socio-Economics**, n. 38, p. 878-885, 2009.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD. **Brasil sobe quatro posições no novo IDH; avanço é o mais expressivo de 2009 a 2010**. Nova York, 4 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=2394>>. Acesso em: 13 mar. 2011.

_____. **Relatório do Desenvolvimento Humano de 2011: sustentabilidade e equidade: um futuro melhor para todos**. 2011. Disponível em: <http://mirror.undp.org/angola/LinkRtf/HDR_2011_PT.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2012.

PROJETO CASA DA CRIANÇA. **A franquia social Casa da Criança**. Disponível em: <<http://www.projetocasadacrianca.com.br/site/index.php?p=franquia>>. Acesso em: 9 abr. 2012.

PROJETO PESCAR. **História**. Disponível em: <http://site.projetopescar.org.br/?page_id=39>. Acesso em: 2 maio 2012.

_____. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <http://site.projetopecar.org.br/?page_id=64>. Acesso em: 20 fev. 2011.

RANDON, R. **Sonhos de Raul Randon**. Encontro de comunicação com funcionários da Randon Implementos, abr. 2000. Texto postado no site do Programa Florescer, no link Resultados. Disponível em: <<http://www.randon-veiculos.com.br/florescer/resultados.asp>>. Acesso em: 29 abr. 2012.

REDE MAIS FELIZ. **A franquia**. Disponível em: <<http://www.redemaisfeliz.com.br/franquia.php>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

ROBORTELLA, L. C. A. **O moderno direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 1994.

ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 7, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a10.pdf>>. Acesso em: 30 mar.2012.

SANTA CASA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. **A primeira franquia social**. Disponível em: <<http://www.santacasasaudesjc.com.br/fsocial.php>>. Acesso em: 9 abr. 2012.

SAÚDE CRIANÇA. **Metodologia**. Texto postado no site Saúde Criança, no link Nosso Trabalho: Metodologia. Disponível em: <<http://www.saudecrianca.org.br/nosso-trabalho/metodologia/>>. Acesso em: 9 abr. 2012.

SCHENKER, M.; MINAYO, M. C. de S. Fatores de risco e de proteção para o uso de drogas na adolescência. **Ciência e Saúde Coletiva**, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/csc/v10n3/a27v10n3.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2012.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. 1971. Disponível em: <<http://eric.ed.gov/PDFS/ED092145.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2011.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. London: Routledge, 2010.

SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. **What is a Social Entrepreneur?** Disponível em: <<http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Whatisasocialentrepreneur/index.htm>>. Acesso em: 24 jun. 2012.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, California: A Sage Publications Series, 1995. *Series Foundations for Organizational Science*.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. de. Formas plurais no *franchising* de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. especial, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 30 mar. 2011.

SOCIAL ENTREPRENEURS IRELAND. *The 8 things you always wanted to know about social entrepreneurs but were afraid to ask!* 2008. Disponível em: <<http://www.socialentrepreneurs.ie/media/Resources%20Documents/The%208%20things%20you%20always%20wanted%20to%20know%20about%20social%20entrepreneurs.pdf>>; Acesso em: 16 jun. 2012.

STIGLITZ, J. E. *Introduction*. In: SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. London: Routledge, 2010.

SZMRECSÁNYI, T. Ideias fundadoras. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, n. 2, p. 201-224, jul./dez. 2002. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/revista_brasileira_inovacao/segunda_edicao/ideias_fundadoras_shumpeter.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2012.

TAVARES, G. de O.; BALDUÍNO, L. A. P.; SILVA, T. A.; NASSIF, V. M. J. Perfis e características do empreendedor de negócio e do empreendedor social: um estudo exploratório. **Revista Jovens Pesquisadores**, ano V, n. 9, jul./dez. 2008. Disponível

em: <<http://www.mackenzie.br/dhtml/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/viewFile/819/343>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

TAYLOR, J. B. *Introducing social innovation*. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n 1, p. 69-77, 1970. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/002188637000600104>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

TEIXEIRA, L. da S. **Responsabilidade social empresarial**. Brasília: Câmara dos Deputados, Consultoria Legislativa, jun. 2004. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/tema10/pdf/2004_6884.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2012.

TELECURSO. **O que é**. Disponível em: <<http://www.telecurso.org.br/o-que-e/>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker *et al.* 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIEGHI, C. O caminho para a criação de uma franquia social: parte III. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 25 maio 2010. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI142961-17141,00-O+CAMINHO+PARA+A+CRIACAO+DE+UMA+FRANQUIA+SOCIAL+PARTE+III.html>>. Acesso em: 19 jun. 2011.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 194-217.

TORRES, C. **Um pouco de história do balanço social**. 28 jun. 2003. Disponível em: <<http://http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inoid=3&sid=3>>. Acesso em: 3 jul. 2011.

_____; MANSUR, C. **Balanço Social, dez anos: o desafio da transparência**. Rio de Janeiro: IBASE, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **DESIS Brasil: design de serviços e inovação social**. Disponível em: <<http://www.ltds.ufrj.br/desis/pagina.aspx?id=51&ws=0>>. Acesso em: 28 fev. 2011.

VIAÇÃO SANTA TEREZA DE CAXIAS DO SUL - VISATE. **A empresa**. Disponível em: <<http://www.visate.com.br/site/index.php?pg=in01>>. Acesso em: 26 maio 2012a.

_____. **Responsabilidade social**. Disponível em: <<http://www.visate.com.br/site/index.php?pg=in11>>. Acesso em 26: maio 2012b.

_____. **Valores e princípios organizacionais**. Disponível em: <<http://www.visate.com.br/site/index.php?pg=in03>>. Acesso em 26: maio 2012c.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. *Case research in operations management. International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002. Disponível em: <<http://www.das.ufsc.br/moreno/metodologia/artigo%20estudo%20de%20caso.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2012.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Franquias Sociais em atividade no Brasil

continua

FRANQUIA SOCIAL	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS
Consulado da Cidadania	Promover a profissionalização de ações sociais e o acompanhamento de projetos e entidades do terceiro setor para poder auxiliar empreendedores a abrir seu negócio próprio em benefício da sociedade brasileira.	Para as entidades do terceiro setor, além de facilitar o acesso e a comunicação com o cidadão brasileiro que busca as maneiras mais justas para alcançar seus direitos, o Consulado da Cidadania significa uma ampla rede de franqueados distribuída por todo o país, com técnicas e ferramentas de gestão do setor privado, promovendo a profissionalização do segmento e permitindo a ampliação dos resultados em projetos sociais.
Aprendiz Legal	Promover o desenvolvimento de competências e habilidades que levem os aprendizes a buscar novas soluções para responder a diferentes desafios em sua vida pessoal e profissional, exercendo criticamente a cidadania e atuando com proficiência nas empresas.	O Aprendiz Legal é um programa técnico-profissional que prevê a execução de atividades teóricas e práticas, sob a orientação de entidade qualificada em formação profissional, com especificação do público-alvo, dos conteúdos programáticos a serem ministrados, período de duração, carga horária teórica e prática, mecanismos de acompanhamento, avaliação e certificação do aprendizado (Portaria MTE nº 615, de 13 de dezembro de 2007).
Telecurso	Compartilhar metodologias e processos, difundindo esse conhecimento em diferentes localidades e ampliando o número de beneficiados.	O Telecurso é uma tecnologia educacional, reconhecida pelo MEC, que oferece escolaridade básica de qualidade a quem precisa. No Brasil, ele é utilizado para a diminuição da defasagem idade-ano, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e como alternativa ao ensino regular em municípios e comunidades distantes.
CVV – Centro de Valorização da Vida	Valorizar a vida, contribuindo para que as pessoas tenham uma vida mais plena e, conseqüentemente, prevenindo o suicídio.	Sua principal iniciativa é o Programa de Apoio Emocional realizado pelo telefone, chat, VoIP, e-mail ou pessoalmente, nos postos de atendimento do CVV em todo o país. Como nos modelos tradicionais de franquias, cada posto CVV é mantido por uma pessoa jurídica própria, que é responsável pela correta aplicação do Programa de Apoio Emocional e demais definições da entidade, tendo como contrapartida, o direito do uso da marca CVV, o acesso ao conhecimento acumulado em quase 50 anos e o suporte de uma estrutura que inclui treinamento, comunicação e estudos.

continuação

FRANQUIA SOCIAL	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS
Educafro	Reunir pessoas voluntárias, solidárias e beneficiárias desta causa, que lutam pela inclusão de negros, em especial, e pobres em geral, nas universidades públicas, prioritariamente, ou em uma universidade particular com bolsa de estudos, com a finalidade de possibilitar empoderamento e mobilidade social para população pobre e afro-brasileira.	A Educafro luta para que o Estado cumpra suas obrigações, através de políticas públicas e ações afirmativas na educação, voltadas para negros e pobres, promoção da diversidade étnica no mercado de trabalho, defesa dos direitos humanos, combate ao racismo e a todas as formas de discriminação.
Mandalla	Gerar transformações sociais a partir da democratização do conhecimento e fomento ao desenvolvimento de empreendimentos sustentáveis, “capacitando para a produção responsável e educando para o consumo consciente”.	Atua através da pesquisa, desenvolvimento e difusão de tecnologias sustentáveis orientadas para a geração de renda, emprego e segurança alimentar, no campo e nas cidades através do apoio ao empreendedorismo focado na construção de cadeias de produção, assistência técnica, beneficiamento e comercialização de alimentos ecologicamente corretos, ambientalmente sustentáveis e economicamente acessíveis.
Saúde da Criança	Promover o bem-estar biopsicossocial de crianças e suas famílias que vivem abaixo da linha da pobreza, compreendendo saúde de forma integrada e como instrumento de inclusão social. Transformar a Saúde Criança em um modelo de referência que estimule a replicação da metodologia social, no Brasil e no mundo, em locais onde a necessidade seja premente.	A equipe da Associação Saúde Criança (ASC), através do Plano de Ação Familiar (PAF) atua no ciclo vicioso — miséria doença internação alta reinternação morte — e vai à causa do problema, verificando a falta de condições emocionais e profissionais da família, agravadas pela situação de miséria em que se encontra.
Projeto Casa da Criança	Defender os direitos das crianças e adolescentes em território nacional.	Atua em atividades que vão desde reformas e construções a ações de interesse nacional que primam pela qualidade do atendimento a exemplo do Programa CIA DOS ANJOS (que fortalece as unidades após as intervenções). Também trabalha para a influência nas políticas públicas cobrando junto aos governos suas responsabilidades para com a infância e na melhoria do atendimento ao câncer infantil, junto com o Parceiro Instituto Ronald McDonald.
Banco Pérola	O objetivo do Banco Pérola é o desenvolvimento social, dando acesso a crédito a jovens empreendedores, que não conseguiriam empréstimo, devido à exigência de condições e de garantias dos bancos tradicionais.	Trata-se de uma ONG Crédito, ou seja, embora trabalhe oferecendo crédito, não visa ao lucro.

continuação

FRANQUIA SOCIAL	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS
Vale Saúde	Foi uma forma de atender aos anseios da comunidade por um plano médico mais inclusivo e econômico e criar uma fonte suplementar de recursos para fazer face às suas necessidades de capital de giro e investimentos.	Visando compartilhar o método de operação, recursos de informática e o conhecimento da equipe, verificou-se que a franquia seria o instrumento correto. Assim foi lançada a primeira franquia social de operadoras de saúde.
Instituto Bom Aluno do Brasil	Incentivar bons alunos de baixa renda, por meio de sua capacitação educacional e técnico-profissional, bem como habilitá-los nos aspectos de cidadania e solidariedade para que se tornem agentes de transformação de sua situação socioeconômica e da desigualdade social existente no Brasil.	São selecionados estudantes no 6º ano da rede pública de ensino, com bom desempenho escolar, provenientes de famílias de baixa renda e comprometidos com o futuro. Ao serem admitidos no programa, os alunos participam, no contra turno escolar, de um curso preparatório que tem o objetivo de estabelecer um vínculo favorável com o aluno e sua família para o resto de suas vidas, e prepará-los para os novos desafios acadêmicos que serão enfrentados nas escolas conveniadas ao Instituto Bom Aluno do Brasil.
MEDPREV	Defender o direito à saúde atendendo as pessoas que não tem acesso a planos privados e que não podem esperar pelo atendimento público, tudo dentro dos critérios da assistência social.	O Instituto proporciona acesso rápido à saúde e beneficia especialmente as pessoas que: Não têm planos de saúde; Não podem pagar pelo atendimento particular; Estão nas filas de espera para o atendimento público; Estão insatisfeitas com a qualidade do atendimento público. A adesão é gratuita, sendo que o usuário não paga nenhuma taxa mensal ou anual, deverá apenas depositar um determinado valor por consulta ou procedimento e apenas quando precisar.
Rede Mais Feliz	Contribuir para a adoção de um novo estilo de vida para os idosos do presente e do futuro, através da humanização de produtos e serviços voltados à promoção da saúde, da longevidade e do bem estar social.	As Farmácias do Aposentado possuem uma proposta de atenção farmacêutica, com foco na saúde, em um ambiente voltado ao bem estar, acolhimento e comprometimento com o perfil dos seus usuários. O compromisso prioritário é servir à causa social das entidades de aposentados, pensionistas e idosos.

FRANQUIA SOCIAL	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS
Projeto FORMARE	Desenvolver a potencialidade de jovens de famílias de baixa renda, possibilitando sua inserção no mercado de trabalho; Possibilitar que a empresa desenvolva um trabalho social de qualidade junto a sua comunidade; Gerar o interesse entre os funcionários da empresa em participar dos processos de cidadania; Evitar desperdício de recursos materiais e humanos com ações sociais que não geram resultados efetivos de longo prazo; Garantir a permanência de seus egressos no mercado de trabalho, crescimento profissional e social.	O FORMARE oferece cursos de educação profissional para jovens de famílias de baixa renda com idades de 16 a 18 anos. Presente em 11 estados brasileiros, além de uma escola na Argentina, o FORMARE conta com 55 empresas parceiras que acreditam que o investimento na educação é o caminho para uma sociedade mais justa.
Programa FLORESCER	Ter empresas e pessoas comprometidas com o social, investindo na criança e no adolescente de hoje, que serão os cidadãos do Brasil de amanhã.	O Programa Florescer consiste num Centro de Educação Livre para crianças e adolescentes, de 7 a 14 anos, de ambos os sexos, que estudam em escolas públicas da região, com menos oportunidades econômicas e sociais. Os beneficiados participam gratuitamente de atividades pedagógicas, culturais e esportivas, de segunda a sexta-feira, no turno inverso ao de sua escola.
CDI	Fomentar a inclusão digital com soluções sustentáveis e estímulo às atividades criativas e empreendedoras; Usar o conhecimento para estimular o desenvolvimento comunitário e a geração de trabalho e renda.	O CDI está presente em 12 países, conta com 717 núcleos e 16 escritórios coordenadores. Nasceu a partir de um sonho de um jovem apaixonado por informática e trabalho social.
Projeto Pescar	Implantar, acompanhar e desenvolver, em organizações socialmente responsáveis, oportunidades de qualificação profissional, desenvolvimento pessoal e cidadania para jovens em situação de vulnerabilidade social.	A entidade disponibiliza cursos de Iniciação Profissional. A capacitação, com a aprendizagem básica para o exercício de uma profissão, tem foco no desenvolvimento pessoal e profissional de adolescentes, com idades entre 16 e 19 anos, e reverte o quadro da baixa qualificação da mão de obra para as vagas existentes e da dificuldade de ingresso desta importante parcela da população no mercado de trabalho.