

Guia Metodológico para Franchising Social

Parece complicado,
Mas é bem simples.

1



2



3



4



5



6



Guia Metodológico para Franchising Social



Parece complicado,
Mas é bem simples.



Ficha Técnica

Promotor



Caritas Portuguesa
Praça Pasteur, 11 - 2º Esq.
1000-238 LISBOA
Tel. 218 454 220
Fax. 218 454 221
www.caritas.pt
caritas@caritas.pt

Execução



IPI - Inovação, Projectos e Iniciativas, Lda.
R. Rodrigo da Fonseca, 70 - 1º Dto.
1250-193 Lisboa
Tel. 213 825 460
Fax. 213 825 469
www.ipiconsultingnetwork.com
info@ipiconsultingnetwork.com

Design gráfico | SKA Brand Development

Pré-impressão e impressão | Selector, Artes Gráficas

ISBN 978-972-9008-28-3

Depósito legal 384092/14

Novembro 2014

Este documento é parte integrante do projecto CRIACTIVIDADE - O Franchising Social
potenciado pelo Marketing Social, apoiado pelo POAT / FSE



ÍNDICE

Nota Introdutória	6
O que é o <i>Franchising Social</i>	6
Comparação entre <i>Franchising Social</i> e Comercial	7
Porquê <i>Franchising Social</i>	8
Importância de um órgão de apoio	9
Franchisador	10
• O papel do Franchisador	10
• Guia Metodológico para o Franchisador	11
Franchisado	15
• O papel do Franchisado	15
• Guia Metodológico para o Franchisado	16
Apoio ao <i>Franchising Social</i>	19
Oportunidades e desafios para o <i>Franchising Social</i>	22
• Benefícios Potenciais	22
• Dificuldades Potenciais	23
Formas de financiamento para o <i>Franchising Social</i>	25
Bibliografia	29

ANEXOS

I. Estrutura do Contrato entre Franchisador-Franchisado	32
II. Manual de <i>Franchising</i>	34
III. Boas práticas de <i>Franchising Social</i>	35

Nota Introdutória

O PROJECTO CRIA@TIVIDADE

Este Guia Metodológico é um *output* do projecto Cria@tividade, um projecto que visa a Inclusão Social pela via do empreendedorismo, por forma a autonomizar financeiramente pessoas em situação de desemprego. Um dos objectivos deste projecto é gerar emprego de forma sustentada, através da replicação de projectos-piloto de *Franchising Social*.

O projecto foi desenvolvido pela Cáritas Portuguesa em parceria com a IPI Consulting Network Portugal e co-financiado pelo POAT/FSE e tem dois objectivos centrais: a implementação e apoio de acções inovadoras de promoção da criação de actividade que possibilitem autonomizar financeiramente pessoas em situação de desemprego e a promoção da função social das Instituições da Economia Social.

Este projecto foi baseado no estudo “Estratégia para a promoção do Emprego e a dinamização do Desenvolvimento Local enquanto esteios da inclusão social”, desenvolvido pela Cáritas Portuguesa em parceria com a IPI Consulting Network Portugal e co-financiado pelo POAT/FSE. Uma das conclusões deste estudo foi a importância do *Franchising Social* potenciado pelo *Marketing Social*, e assim surgiu o projecto Cria@tividade.

PÚBLICO-ALVO DESTE GUIA

Este guia metodológico dirige-se a:

- Indivíduos com espírito Empreendedor;
- Potenciais franchisadores (empresas sociais com intenção de replicação);
- Potenciais franchisados (os que querem implementar um modelo social já existente);
- *Franchisings* Comerciais existentes em Portugal;
- Organizações sem fins lucrativos, investidores sociais e pessoas em geral interessadas no sistema de *Franchising*.

O que é o *Franchising Social*

O *Franchising Social* é uma forma estruturada de transferência e replicação de conhecimento e experiência de casos bem-sucedidos de empresas e cooperativas sociais, aplicando os princípios do *Franchising* comercial para promover o bem comum.

Utiliza as técnicas, as ferramentas e os modelos utilizados para criar e expandir redes comerciais de *Franchising* para replicar e disseminar projectos e programas sociais bem-sucedidos.

O segredo do sucesso está em saber o que imitar, o que adaptar ou o que alterar radicalmente, além de ter a equipa certa, capacitada e gerida da forma correcta, para executar com disciplina e disposição para fazer acontecer.

Factos e Números de *Franchising Social* na Europa¹

- Mais de 6.000 funcionários a trabalhar em *Franchisings* Sociais
- Média de pessoas em situação de desvantagem nas organizações - 55%
- Volume de negócios total €184.000.000
- 90% das empresas fornecem serviços
- 275 Franchisados sociais
- 60% das empresas estabelecidas em 2005 ou mais tarde
- 65% desenvolveram pela primeira vez um *Franchising Social*, a partir de 2007
- 70% desenvolveram *Franchising Social*, sem aconselhamento / apoio externo
- 80% receberam financiamento externo

¹ FONTE: European Social *Franchising* Network

- 60% foram financiados pelo Fundo Social Europeu (FSE)
- 60% cobram uma taxa de arranque
- Essa taxa corresponde em média a €15,000, sendo a mais elevada de €50.000
- O custo médio de *start-up* é €160.000, variando entre 3.000 a 750.0000 euros
- 90% dos *Franchisings* cobra uma taxa contínua
- A rentabilidade mais comum varia entre 1 e 10%

Comparação entre *Franchising* Social e Comercial

Segundo o estudo feito pela Associação das Fundações Alemãs em cooperação com o Centro para *Franchising* e Cooperação², um sistema de *Franchising* Social, consiste num certo número de elementos básicos:

- O "protótipo" e a sua replicação noutros locais
- Um manual que define as actividades recorrentes
- Uma marca para todo o programa
- Um contrato que rege a relação e a distribuição de responsabilidades entre o Franchisador e os Franchisados
- Uma formação padronizada
- Métodos, sistema de avaliação e de medidas de controlo de qualidade padronizados.

A comparação entre os sectores do *Franchising* social e comercial pode ser útil. Em ambos os casos a empresa original torna-se um Franchisador e tenta replicar com sucesso o modelo de negócios original, licenciando-o a terceiros que o põem em prática. Mas, assim como as empresas sociais diferem muito de empresas puramente comerciais, do mesmo modo o *Franchising* Social difere do *Franchising* Comercial.

² FONTE: 5. Dieter Ahlert et al. (2008) for the Association of German Foundations in cooperation with the International Centre for Franchising and Cooperation, Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact. Berlin, Germany: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Com base no artigo "Acreditar nas pessoas" ("*Believing in People*") Steven Leach (2010), o referido estudo fornece um resumo útil de algumas das principais diferenças entre *Franchising* comercial e social:

	COMERCIAL	SOCIAL
Operações	Com base em regras.	Com base em valores.
Relacionamentos	Com base em imperativos comerciais.	Com base em imperativos de impacto social.
Finanças	Dívida ou capital próprio ou financiado pelos lucros.	Recurso adicional a subvenções.
Atitude para com o Risco	Equilibrado de acordo com o retorno financeiro.	Equilibrado de acordo com o risco para o beneficiário e de acordo com o retorno financeiro.
Mercado	O cliente paga por produtos ou serviços.	Muitas vezes, os utilizadores do serviço (ou beneficiários) recebem os serviços e outra entidade (cliente ou doador) paga, mas também pode ter uma forma de mercado.
Medidas de Sucesso	O desempenho financeiro, crescimento, melhoria da rentabilidade, aumento das barreiras competitivas.	Crescimento do impacto social, maior eficiência / eficácia em alcançar o impacto social, independência financeira e viabilidade.
Franchisados	Empresas ou Indivíduos.	Instituições de solidariedade social, empresas sociais ou outras organizações do terceiro sector.

Porquê *Franchising* Social

As razões pelas quais o *Franchising* Social pode ser particularmente adequado para empresas sociais e instituições de solidariedade social, de acordo com a Social Enterprise UK³, são as seguintes:

- Aumenta o impacto social em consonância com a missão, mas sem que a organização cresça de uma forma tradicionalmente hierárquica que cria distância para a linha de frente;
- Evita a reinvenção da roda e facilita a aprendizagem de acções existentes, o que permite um arranque mais rápido e mais fácil;
- Permite a apropriação local, a flexibilidade e a adaptação ao contexto e às circunstâncias;
- Garante os benefícios de uma grande organização (compra conjunta / licitação, a credibilidade política, comunicação eficaz, economias de escala);
- Partilha modelos de sucesso de uma forma que combina objectivos sociais e financeiros (impacto social, viabilidade financeira);
- Funciona através de parcerias genuínas e de benefício mútuo, sob uma identidade comum;
- Incentiva o empreendedorismo.

O actual contexto económico de crescentes problemas sociais e de escassez, ajuda a explicar por que razão muitos consideram o *Franchising* Social uma opção interessante.

De acordo com a Pesquisa realizada pelo Centro Internacional de *Franchising* Social⁴, o índice de incumprimento para as unidades de *Franchising* no sector comercial é de 3,5%. Embora as empresas sociais tenham encar-

3 FONTE 8: Nick Temple (2011). SOCIAL FRANCHISING: A GUIDE FOR FRANCHISEES pag. 7. London, UK: Social Enterprise UK

4 FONTE 14: Dan Berelowitz, Mark Richardson and Matt Towner (2013). Realising the Potencial of Social Replication, The International Centre for Social Franchising

gos adicionais, em comparação com suas contrapartes comerciais, há evidências que sugerem que as empresas sociais são mais resistentes e robustas do que as empresas puramente comerciais.

Uma pesquisa feita por Gregory, D. et al. (2012)⁵ constatou que:

- Três quartos das empresas sociais estudadas tinham visto as suas organizações crescer desde 2010, apesar da recessão.
- As empresas sociais têm 40% mais oportunidades de sobreviver por 5 anos do que as empresas tradicionais.
- As empresas sociais estudadas tiveram, todas, um rápido crescimento, a uma taxa média de 17% ao ano.

Importância de um órgão de apoio

Tem havido um crescente interesse no *Franchising Social* mas, para ter impacto, ele precisa de duas coisas:

- Organizações que prestem apoio técnico qualificado em *Franchising Social*
- Um fundo de investimento dedicado aos *Franchisings Sociais*

O Órgão de Apoio ao *Franchising Social* terá de executar duas funções principais: promover o fundo para os *Franchisings* sociais e prestar apoio técnico. Isto está resumido na tabela apresentada por Mark Richardson and Dan Berelowitz (2012)⁶.

FUNÇÃO	PROPÓSITO
Marketing	Encontrar <i>Franchisings</i> sociais adequados para investir
Apoio técnico e consultoria pré-<i>Franchising</i>	Apoiar as empresas sociais através do processo de <i>Franchising</i> e reduzir o risco de fracasso
Apoio técnico e consultoria pós-<i>Franchising</i>	Apoio/mentoria contínua para Franchisadores e Franchisados para reduzir o risco de fracasso

5 FONTE 18. Gregory, D. et al. (2012): 'Investment Readiness in the UK', ClearlySo and New Philanthropy Capital

6 FONTE: 6. Mark Richardson and Dan Berelowitz (2012). Investing in Social Franchising Research for Big Society Capital by The International Centre for Social Franchising

Franchisador

O PAPEL DO FRANCHISADOR

O papel primordial do franchisador é desenvolver o conceito a ser replicado e estabelecer os padrões e as normas para a implantação, operação e gestão de cada uma das entidades, bem como seleccionar e capacitar os franchisados. O franchisador autoriza o franchisado a fazer uso da sua marca, bem como da sua metodologia e dos seus sistemas, além de oferecer apoio e orientação contínuos a cada um dos franchisados, de modo a assegurar a qualidade do projecto.

Os *Franchisings* sociais concretizam-se em redes que aprendem continuamente e são capazes de autodesenvolvimento. A rede constrói um novo caminho e torna-se mais forte porque faz parte do papel do franchisador transformar o conhecimento da rede em acções eficazes.

Além do franchisador, pode haver o *master* franchisado, título dado pelo franchisador a um franchisado que é responsável pela coordenação dos franchisados numa área geográfica específica. O *master Franchising* é um conceito potencialmente viável para o sector social.

Segundo o estudo da Associação das Fundações Alemãs⁷, os direitos e as obrigações dos Franchisadores são os seguintes:

DIREITOS DOS FRANCHISADORES

Em troca do direito de usar o conceito chave na mão, os Franchisadores sociais têm o direito de monitorizar os Franchisados e de tomar qualquer medida para assegurar a conformidade do sistema e de verificar a garantia dada pelos Franchisados de terem normas suficientemente altas de qualidade, através de, por exemplo, um pedido de informação regular aos Franchisados. Em caso de não cumprimento, o Franchisador pode tomar medidas disciplinares ou mesmo rescindir o contrato. Assim como os Franchisadores comerciais têm o direito de cobrar taxas de *Franchising*, os Franchisadores sociais também têm essa opção.

OBRIGAÇÕES DOS FRANCHISADORES

O Franchisador tem três funções principais, com o objectivo de contribuir para o sucesso dos projectos locais e do sistema:

A. O Franchisador deve garantir o desempenho e o cumprimento da missão social do sistema:

- definir com precisão a missão social bem como os objectivos a médio e longo prazo;
- fornecer um conceito de projecto chave na mão de sucesso, geralmente na forma de um manual;
- coordenar os intervenientes no sistema: Franchisador, Franchisados, doadores e receptores;
- ser responsável pela gestão do sistema de qualidade;
- garantir a eficiência económica do sistema.

B. O Franchisador deve garantir uma troca de know-how dentro da rede:

- oferecer instruções e normas para os Franchisados;
- proporcionar formação inicial e avançada, apoio e consultoria;
- ser responsável pelo desenvolvimento do sistema;
- ser responsável pela pesquisa e desenvolvimento de serviços;
- fornecer know-how de projecto, por exemplo, na forma de um manual;
- oferecer uma estrutura que incentiva a comunicação entre os Franchisados.

C. O Franchisador deve fornecer serviços centrais, tais como:

- analisar o mercado e o meio envolvente e informar Franchisados sobre os desenvolvimentos relevantes;
- ser responsável pela coordenação de marketing nacional e regional;
- coordenar a logística, as finanças e a distribuição do sistema..

⁷ FONTE 5. Dieter Ahlert et al. (2008) for the Association of German Foundations in cooperation with the International Centre for Franchising and Cooperation, Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact. Berlin, Germany: Bundesverband Deutscher Stiftungen.

Guia Metodológico para o Franchisador

Com base em Nick Temple (2011)⁸, Keith Richardson e Guy Turnbull (2008)⁹ e outras fontes, apresentam-se as etapas que o potencial franchisador deve seguir:

> **Considerar diferentes formas de replicação:** escolher a mais aplicável à sua organização.

> **Fazer um exercício de capacidade de replicação:**

- Confirmar a existência dos seguintes critérios: sustentabilidade (financeira e operativa), impacto social, procura do serviço/produto, existência do problema social, *timing*, oportunidades, circunstâncias.
- Partir de uma análise do conceito do empreendimento: o que a entidade faz, a quem atende, quais os serviços e produtos envolvidos ou necessários para essa actividade, quais são os aspectos críticos, quais as oportunidades, qual o impacto social e a cultura dos gestores da entidade.

Feita a análise profunda de todos estes itens, analisam-se aspectos financeiros para verificar a viabilidade financeira do empreendimento, no sentido deste poder dar resposta à procura da actividade e multiplicá-la através de *Franchising* Sociais. A partir dessas análises, propõem-se as adequações necessárias para tornar o empreendimento franchisável.

Uma das formas de completar este exercício é seguir o esquema abaixo, feito pela organização UnLtd¹⁰ e correntemente conhecido como “*readiness test*”.

	<p>A SUA ORGANIZAÇÃO É SUSTENTÁVEL?</p>	<p>Financeiramente sustentável?</p> <p>Operacionalmente sustentável?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tem um excedente de receitas sobre as despesas? • Tem um plano para a substituição das receitas provenientes de subsídios? • As organizações que repliquem poderão aceder a quantidades semelhantes de receitas, financiamento e doações? • Existe uma procura estável para os seus serviços? • Desenvolveu previsões de tesouraria e modelos de receita /despesa? <ul style="list-style-type: none"> • O pessoal chave está contratado e estável na sua organização? • Os sistemas e infra-estrutura estão preparados para as operações? • Tem o tempo e capacidade para iniciar/replicar uma organização? • As principais relações com stakeholders podem ser transferidas para outros? • O ambiente regulatório é favorável e estável?
<p>OPORTUNIDADE SERÁ QUE A OPORTUNIDADE PARA REPLICAR EXISTE?</p>	<p>ESTÁ A CRIAR IMPACTO SOCIAL COMPROVADO?</p>	<p>Consegue identificar a variedade de impactos que a sua organização está a ter?</p> <p>Pode mostrar que a sua organização está a atingir igual ou maior impacto do que outras organizações semelhantes?</p>	<p>Consegue fornecer evidências, quantitativas e qualitativas, para demonstrar os impactos sociais da organização?</p>
	<p>HÁ UMA NECESSIDADE PARA A SUA SOLUÇÃO?</p>	<p>Será que a necessidade que aborda existe noutros lugares, seja com outros grupos de clientes ou em diferentes locais geográficos?</p> <p>Pode fornecer uma forte evidência que os utilizadores e/ou clientes precisam o que a sua organização oferece? E eles estão dispostos a pagar o preço praticado?</p>	<p>Em que é que a sua organização será diferente de outras organizações semelhantes?</p> <p>A necessidade já é respondida suficientemente na sua comunidade?</p>
	<p>HÁ OUTRAS RAZÕES QUE JUSTIFIQUEM AVANÇAR PARA ESTA OPORTUNIDADE AGORA?</p>		<p>A necessidade que está a resolver faz parte de uma agenda nacional? Há linhas de financiamento ou potenciais parceiros já à espera da sua solução? [Não são requisitos específicos, mas pode ajudar a combater as lacunas na sua análise sobre se existe oportunidade].</p>

8 FONTE 13. Nick Temple (2011). The Social Franchising Manual, London, UK: Social Enterprise Coalition

9 FONTE 4. Keith Richardson, Guy Turnbull (2008). Opposites Attract – how social franchising can speed up the growth of social enterprise. UK: INSPIRE Development Partnership

10 FONTE 10. Replication Readiness - An Overview (2007). UnLtd Ventures

A Teoria da Mudança define todos os passos de construção necessária para produzir um dado objectivo a longo prazo. Este conjunto de passos de construção - indistintamente referidos como resultados, realizações, ou pré-condições - é descrito num mapa, como um caminho de mudança representando graficamente o processo de mudança.
(Definição de www.theoryofchange.org)

CONSEGUE ENUNCIAR A SUA TEORIA DA MUDANÇA?

Consegue arguir a sua teoria da mudança?

As evidências dos impactos sociais estão alinhados com a sua teoria de mudança?

Conhece os ingredientes principais que tornam a sua organização bem sucedida?

ESTÁ PRONTO?

CONSEGUE TRANSFERIR O SEU CONHECIMENTO PARA OUTROS?

SABE COMO A SUA ORGANIZAÇÃO ALCANÇA O QUE FAZ?

Consegue identificar quais os ingredientes principais são essenciais para produzir os mesmos resultados sociais e financeiros com outro grupo de clientes ou numa nova localização geográfica, e que pode variar de acordo com a necessidade local?

Consegue articular este núcleo de ingredientes de forma concisa, atraente e de fácil compreensão?

COMO VAI REUNIR E FAZER A TRANSFERÊNCIA DESTES CONHECIMENTOS?

Como vai apoiar o processo de recolha e transferência de conhecimento - tanto financeiramente como em termos de afectação de tempo da sua equipa - e fornecer todo o apoio contínuo que é necessário?

Se está a considerar um modelo de "cubo e raios" ou de "guarda-chuva" é financeiramente viável partilhar o conhecimento com a organização replicante, numa base contínua?

A SUA ORGANIZAÇÃO E O EMPREENDEDOR SOCIAL ESTÃO COMPROMETIDOS EM FAZER DA REPLICAÇÃO/EXPANSÃO UM SUCESSO?

Acredita que o crescimento ou replicação são do melhor interesse para a sua organização?

- Está disposto a dispender o tempo e esforço necessários?
- Está ciente que vai ser preciso um investimento pessoal em energia e recursos?

Tem, ou pode empregar as pessoas com as capacidades certas para gerir a expansão ou replicação?

Compreende que, na prossecução do crescimento ou da replicação vai ter certamente de renunciar o grau de controlo sobre a execução da organização?

Já colocou em prática medidas para delegar suficientemente a execução das operações actuais?

ESTÁ PRONTO?

A SUA ORGANIZAÇÃO ESTÁ PRONTA PARA A REPLICAÇÃO?

A SUA EQUIPA ESTÁ CIENTE DOS COMPROMISSOS NECESSÁRIOS PARA A EXECUÇÃO DO PROCESSO?

Já ponderou com a sua equipa a repercussão/implicações que a replicação/expansão possa ter no seu trabalho?

A equipa está disponível para derivar esforços e recursos das operações em curso?

O CONSELHO DIRECTIVO/DIRECÇÃO ESTÁ CIENTE DOS COMPROMISSOS NECESSÁRIOS PARA A EXECUÇÃO DO PROCESSO?

O conselho directivo/Direcção está consciente dos compromissos que os planos para a replicação acarretam?

Os membros da Direcção estão sintonizados e apoiam o projecto de replicação/expansão?

GOVERNANÇA

As estruturas de governança, políticas e procedimentos são ajustáveis para lidar com o crescimento ou a replicação?

A sua declaração de missão reflecte as actividades propostas? Os objectivos corporativos dão azo à concretização das actividades propostas?

INFRA-ESTRUTURA

Há espaço para a expansão, se for necessário, nas instalações físicas actuais?

A gestão de clientes, TI, facturação, folhas de pagamento, e sistemas de contabilidade são ajustáveis e escaláveis?

> **Depois desta análise, fortalecer qualquer fraqueza ou área menos pronta para ser replicada**

> **Identificar o modelo a replicar**

Esta etapa também é fundamental, porque a credibilidade no mercado só pode ser promovida se existir um historial de valor. Se se trata de um modelo existente, então o tempo e as diligências gastos com ele não serão desperdiçados. Se for uma ideia nova, é melhor estar preparado para lhe chamar projecto-piloto, e ser paciente, porque um historial não se constrói de um dia para o outro.

> Equipa de replicação e capacidade do Franchisador

Independentemente do tipo de organização que está envolvida na replicação, é importante garantir que a equipa de desenvolvimento, responsável pela replicação, tem o conjunto de competências necessárias para o levar para a frente. Estas incluem:

- Visão, unidade e motivação - basicamente tem de ser uma equipa empreendedora;
- Competências comerciais de alto nível e experiência bem sucedida de gestão de uma unidade de negócios no sector relevante;
- Excelentes capacidades de comunicação e *marketing*;
- Competências sólidas em planeamento de negócios e captação de recursos;
- Um parceiro financeiro.

> Construir o modelo de replicação

Trata-se, essencialmente, da criação de um “produto” vendável. Para entender as fontes de vantagem competitiva e sustentável deste produto é necessário construir um modelo teórico que parte do pressuposto de que os recursos das empresas podem ser heterogéneos e imóveis.

A existência do potencial de recursos da organização avalia-se através de quatro requisitos:

- ser valioso, permitindo a exploração de oportunidades e/ou neutralização de ameaças no ambiente da organização;
- ser raro, relativamente aos concorrentes e potenciais competidores;
- ser insubstituível, não podendo haver substitutos estratégicos equivalentes para os recursos que são valiosos;
- ser de difícil imitação, devido aos seguintes factores: independência no percurso; ambiguidade causal; complexidade social e patentes.

Em primeiro lugar, tem de identificar qual é precisamente a sua “oferta de replicação”, através de debate estruturado e olhando para a concorrência, em termos de:

- marca;
- sistemas;
- apoio ao desenvolvimento;
- formação;
- território;
- apoio contínuo;
- custo das taxas iniciais e taxas operacionais e/ou produtos vendáveis (com margens) às unidades replicadoras.

Estas componentes-chave têm de ser traduzidas numa série de documentos, incluindo:

- um prospecto ou folheto detalhando a ideia, os benefícios, a oferta, o custo e o histórico;
- o manual de negócios que define todos os sistemas de negócios;
- o acordo legal entre o Franchisado e Franchisador. Para preparar este acordo deverá recorrer-se a assessoria jurídica.

Também deve ser preparado um plano de negócios para o Franchisador, identificando:

- a visão e a taxa de crescimento;
- o nível de serviço a ser fornecido às unidades;
- a exigência contínua de financiamento do franchisador;
- a estrutura legal do franchisador e a sua relação com as unidades organizacionais;
- a relação contratual precisa entre o centro e as suas unidades;
- a reciprocidade entre o franchisador e as suas unidades.

Claro que, para alguns tipos de *Franchising Social*, nem sempre é possível incluir todos os elementos acima referidos. Por exemplo, embora possa não ser sempre possível produzir um manual de negócios, as questões dos pontos acima deverão ser sempre abordadas.

Todos os passos acima devem ter sido postos em prática antes que a replicação tenha início.

> Identificar as unidades-piloto

Selecione 1-2 franquistas piloto, usando os devidos cuidados e os critérios acima referidos. Mesmo que não sejam chamadas “unidades-piloto”, as primeiras unidades são, para todos os efeitos, experimentais. Se falharem, assim falhará o *Franchising Social*. Também irão fornecer um campo de testes fabuloso para o manual de negócios.

Haverá sempre uma tensão entre a vontade de implementar as primeiras unidades operacionais e a pressão de evitar escolher a organização ou o local errados. Em termos de localização da unidade, os envolvidos devem saber melhor do que ninguém o que funciona e porquê. Terão de confiar no seu julgamento e esperar que a oportunidade certa apareça.

> Implementação - o desenvolvimento da unidade (Franchisado)

É crucial assegurar o apoio ao desenvolvimento de um negócio de qualidade. No entanto, os principais determinantes são:

- O recrutamento da equipa certa de colaboradores para a unidade (Franchisado) é uma das etapas mais importantes do processo;
- O estabelecimento da equipa de desenvolvimento local certa para acompanhar o progresso do projecto também é vital.

A composição desta equipa variará de acordo com o tipo de projecto / unidade, mas o Franchisador social tem de a organizar e gerir. Ela deve envolver:

- O órgão de Apoio;
- O pessoal da unidade do franchisado recentemente recrutado;
- As agências locais de desenvolvimento / financiadores.

A robustez do manual de negócios e do plano de implementação também estarão a ser testados. A experiência no terreno e a “pesquisa-acção” vão permitir o desenvolvimento de um “produto” melhor.

Deverá ser prestado apoio total para elaborar o plano de negócios. É preciso ficar claro, desde o início, que o franchisador, através do plano de negócios, não é responsável pelo sucesso da unidade e não pode dar nenhuma garantia.

Não há regras rígidas sobre se é o Franchisador ou o Franchisado quem deve assumir a liderança ao elaborar o plano. No entanto, é o Franchisado que tem de alcançar as metas de vendas, logo, tem de se sentir confortável tanto com a pesquisa de mercado como com os pressupostos subjacentes que geraram as previsões de vendas.

> Negociação do novo Franchisado

Os primeiros meses de negociação podem ser intensos. É crucial que todos os sistemas estejam no lugar certo, antes da unidade do franchisado ser lançada, e que a unidade seja gerida numa base muito regular.

Os indicadores-chave, de desempenho, financeiros, de vendas e outros, têm de ser definidos e monitorizados mensalmente ou mesmo semanalmente. O apoio de proximidade à gestão e supervisão também tem de ser realizado rotineiramente.

> Saiba melhorar e repita os passos acima em novos Franchisings

Franchisado

O PAPEL DO FRANCHISADO

*“Apesar da notória necessidade das empresas em exercer algum tipo de acção social, estas normalmente incorrem no erro de implantarem projectos sociais sozinhas, utilizando muito tempo e dinheiro em algo de que não possuem experiência. Sendo assim, perdem o estímulo, deixando de investir na área social. No entanto, caso estes empresários venham a utilizar o **Franchising Social**, evitarão riscos desnecessários, conseguindo acelerar a curva de aprendizagem”.* (Cherto, 2003).

Segundo o estudo da Associação das Fundações Alemãs¹¹ os franchisados que entram num sistema de *Franchising* têm os seguintes direitos e obrigações:

DIREITOS DO FRANCHISADO

Os Franchisados têm o direito a um conceito chave-na-mão de como implementar o projecto na forma de um manual escrito detalhado. Eles têm ainda o direito de usar o nome da marca que o Franchisador tenha estabelecido. Os Franchisados são ainda elegíveis para receber apoio e formação pelo Franchisador.

OBRIGAÇÕES DO FRANCHISADO

- Agir em conformidade com os princípios e directrizes do sistema;
- Cooperar com o Franchisador;
- Divulgar qualquer tipo de informação ao Franchisador;
- Participar em formações e seminários;
- Realizar actividades de marketing regional;
- Se for o caso, pagar taxas de *Franchising*.
- Garantir a sustentabilidade financeira e o apoio de doadores para a unidade de *Franchising* e/ou para todo o sistema de *Franchising*.

¹¹ FONTE 5. Dieter Ahlert et al. (2008) for the Association of German Foundations in cooperation with the International Centre for Franchising and Cooperation, Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact, cap 5) A framework for implementing Social Franchising. Berlin, Germany: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Guia metodológico para o Franchisado

De acordo com o estudo da organização Social Enterprise UK¹², as etapas que o interessado em ser franchisado deve seguir são:

> **Considere diferentes formas de negócios start-up:** escolha a que melhor se aplica ao seu caso

> **Faça uma auto-avaliação:** se você ou a sua organização está pronta para o *Franchising*

ESTÁ PRONTO PARA SER FRANCHISADO?

Estas são algumas das perguntas essenciais que você ou a sua organização precisam de considerar antes de avançar:

INDIVIDUAL

- Costuma aderir às regras e seguir as instruções?
- Tem olho para o detalhe?
- É focado na sua abordagem ao negócio?
- Tem espírito colaborador e trabalha em equipa?
- Assume a responsabilidade e é responsável pelo seu trabalho?
- Tem capacidade de gerir negócios e empresas?
- É honesto e sincero na sua comunicação?
- É uma pessoa sociável?
- Geralmente concilia o doce e o amargo da vida?

ORGANIZAÇÃO

- A sua organização está disposta a assumir outra marca?
- A sua organização está disposta a desistir de algum controlo / governança?
- Há apoio do conselho geral e do pessoal da organização?
- A sua organização tem um histórico no terreno?
- A sua organização tem as finanças e a estabilidade necessárias para realizar este empreendimento?
- A sua organização está disposta a comprometer-se a longo prazo?

> **Investigue e pesquise oportunidades de *Franchising* diferentes e depois seleccione o *Franchising* a implementar**

A coisa mais importante no *Franchising* Social é o alinhamento da missão, tanto a nível pessoal e organizacional. A paixão é importante no *Franchising* Comercial, mas geralmente há também uma motivação financeira (ganhar mais dinheiro). No *Franchising* Social, os objectivos são principalmente sociais, o que faz com que esta parte da tomada de decisão (as motivações) seja absolutamente crucial.

MISSÃO:

- é apaixonado sobre o produto ou serviço do Franchisador, e partilha alguns dos seus objectivos?
- está motivado para alcançar os mesmos objectivos, e um maior impacto social por meio da rede de *Franchising*?
- Será que a missão do Franchisador se encaixa com a missão da sua organização?

Depois de seleccionar o *Franchising*, confirme a viabilidade do *Franchising* (para si), e o seu lugar no mercado mais amplo.

MERCADO:

- Existe procura para os produtos e serviços? (No caso do *Franchising* Social, também se poderia fazer a pergunta “existe uma *necessidade* significativa para estes produtos e serviços?”)

¹² FONTE 8. Nick Temple (2011). SOCIAL FRANCHISING: A GUIDE FOR FRANCHISEES. London, UK: Social Enterprise UK - Cap 4) “Choosing a franchise” e “10 Steps of Social Franchising”

- Quem são os principais concorrentes no sector?
- Qual é a reputação destes concorrentes?
- Em quantos territórios operam?
- Como é o *website*, o *marketing* e a comunicação deles?
- Eles já provaram o seu impacto social?
- Quão forte é a marca / identidade deles?
- Existe investimento ou financiamento disponível neste mercado?

Nesta fase, tente perceber se vai fazer um bom par com o Franchisador.

COMPATIBILIDADE:

- Temos os conjuntos de capacidades, competências e redes necessárias?
- Um relacionamento de longo prazo é provável, ou bem-vindo?
- Quão comunicativos e ágeis são eles?
- O que é que a sua intuição diz?

Neste momento, se ainda quiser avançar com o processo de *Franchising*, é provável que o Franchisador tenha um formulário com critérios definidos. É agora que o processo se tornará mais formal, em que você ou a sua organização serão avaliados com base nos critérios deles.

A próxima parte do processo é provável que seja uma reunião, e esta é uma oportunidade fundamental para que possa avaliar o Franchisador e fazer perguntas-chave. Lembre-se: esta é uma relação recíproca, você tem tanto direito como eles de fazer diligências e obter informação.

> Vá à entrevista com o potencial Franchisador e procure mais informação

As suas perguntas ao Franchisador devem incluir:

- Qual é a sua história organizacional?
- Qual é a sua estrutura e governança organizacional?
- Quantas unidades tem e qual é o seu histórico?
- Qual tem sido o impacto social colectivo até à data?
- Quais são os seus planos futuros (expansão) no mercado?

MODELO:

- A protecção da propriedade intelectual está garantida (da marca e / ou do produto)?
- Que tipo de formação, indução e apoio fornecem durante a fase de arranque? E continuamente?
- Qual é e como se leva a cabo o processo de garantia de qualidade?
- Como é feita a comunicação e o marketing? Existe um orçamento/pacote comum para os franchisados?
- Quais são as taxas iniciais e permanentes para o Franchisado?
- Qual é a projecção de volume de negócios anual típico?
- Fornece assistência no recrutamento de pessoal, se necessário?
- Há reuniões dos Franchisados? Com que frequência?
- O que é que já correu mal na relação de *Franchising*? Porquê?

Há outras duas questões importantes que devem ser colocadas:

1) Qual a documentação que pode partilhar comigo agora?

- Idealmente, incluiria o Manual de Operações, um modelo de acordo de *Franchising* e assim por diante, mas isso pode não ser possível. Ou pode ser apenas possível assinar um acordo de não divulgação com o Franchisador. Quanto mais o Franchisador se apercebe que você irá assinar o contrato de *Franchising*, mais susceptível se torna o ter acesso e receber mais informações.

2) Posso encontrar-me ou falar com os Franchisados já existentes?

- O ideal é que o Franchisador permita que fale com *qualquer* Franchisado, ao invés de alguns que ele seleccione. Deve perguntar aos Franchisados questões semelhantes às acima colocadas, mas centrar-se especialmente sobre as realidades financeiras, a robustez do apoio, bem como a qualidade do *marketing*. Uma boa pergunta inicial: “Estava bem preparado quando começou?” O ideal seria passar um dia inteiro de trabalho com um Franchisado para obter um panorama real.

Nessas reuniões e conversas, deve avaliar a adequação cultural e o relacionamento com o Franchisador. *Franchisings* sociais fortes não são apenas baseados em missões alinhadas e num modelo comprovado, mas também se alicerçam sobre as relações pessoais. O Franchisador deve demonstrar abertura, transparência, clareza e franqueza, e você também. Uma relação baseada na confiança será fundamental para o sucesso no futuro e para uma verdadeira parceria win-win poder acontecer.

> Angariar todo o dinheiro necessário para o arranque, as taxas iniciais e as taxas contínuas

Teoricamente cada *Franchising* pode ser orçamentado com precisão; veja adiante: Formas de Financiamento do *Franchising* Social.

*** Taxas de *Franchising*¹³**

As taxas de *Franchising* podem ser calculadas de diversas formas, mas a estrutura de taxas inclui sempre:

- i) Taxa inicial (por exemplo, para cobrir custos de arranque, de desenvolvimento da marca, de recrutamento, legais, etc.)
- ii) Despesas contínuas e de gestão (muitas vezes uma percentagem do volume de negócios).

Em regra, no sector comercial a taxa inicial média é de cerca de 3% do volume de negócios, enquanto a taxa contínua média é de cerca de 7,5% do volume de negócios. Muitas vezes, a taxa inicial é mantida baixa para fornecer um ponto de entrada realista, enquanto a percentagem da taxa contínua poderá baixar à medida que aumente o volume de negócios (para incentivar o Franchisado a fazer crescer o negócio).

Definir o nível das taxas é crucial para as empresas sociais, operando sobre o equilíbrio dos objectivos financeiros e sociais e sobre o alinhamento dos incentivos. Será que a taxa inicial deve ter o objectivo de recuperar todos os custos iniciais (além duma margem) ou basear-se naquilo que o mercado pode suportar/pagar? Será que as taxas contínuas devem apenas cobrir os custos dos serviços de apoio centrais, ou devem permitir um lucro que possa ser reinvestido na missão social central?

> Assine os acordos legais necessários para aderir ao *Franchising*

Veja o Anexo I - Estrutura do Contrato entre Franchisador-Franchisado

> Integre a fase de formação e indução pelo Franchisador

> Inicie a entrega/comercialização do produto ou serviço no mercado

> Repita a entrega/comercialização (com qualidade assegurada) e seja um participante activo na rede de franchisados

¹³ FONTE 8. Nick Temple (2011). A GUIDE TO SOCIAL FRANCHISING Cap 7) Support, training and advice for the potential franchisor. London, UK: Social Enterprise UK

Apoio ao Franchising Social

O apoio específico relativo ao negócio de *Franchising Social* e de licenciamento que está actualmente disponível para os profissionais é mínimo. Embora haja um corpo de experiência a partir de uma perspectiva prática no terreno, esta informação é limitada em escopo, fragmentada, e não se traduz em apoio direccionado, acessível e relevante, especialmente em Portugal.

Actualmente, uma empresa social ou um empreendedor social que precisa de apoio e assistência para a replicação via *Franchising Social* tem algumas opções para escolher entre¹⁴:

- i) participar num programa de apoio especializado;
- ii) procurar assistência (pro-bono) por intermédio da entidade de apoio/financiador;
- iii) reunir, informalmente, informações de organizações que já franchisaram;
- iv) Ser autodidacta e 'aprender fazendo' por si próprio;
- v) utilizar uma combinação de alguns ou de todos os de cima.

Podem ser investigadas as seguintes fontes:

FRANCHISING COMERCIAL:

Nacionais

- Associação Portuguesa de *Franchising* <http://www.apf.org.pt>
- O portal Português de *Franchising* <http://www.ptFranchising.com/>
- Info-*Franchising* <http://www.infoFranchising.pt>
- Financiamento <http://www.infoFranchising.pt/content.aspx?menuid=57>
- Incubadora Saldo Positivo (CGD) <http://saldopositivo.cgd.pt/categoria/empresas/empresas-empreendedor/empresas-empreendedor-Franchising>

Internacionais

- Small Business www.smallbusiness.co.uk/franchise-directory/
- The UK Franchise Directory www.theukfranchisedirectory.net
- Select your Franchise www.selectyourfranchise.com
- Franchise Store <http://www.franquia.com.br/>

FRANCHISING SOCIAL

Internacionais

- **The International Centre for Social Franchising (ICSF)**

ICSF é uma organização, que reúne grande parte do conhecimento disponível com o objectivo de proporcionar apoio para franchisadores e franchisados sociais, existentes e aspirantes. <http://www.the-icsf.org/>

- **The European Social Franchise Network (ESFN)**

ESFN é outra organização que trabalha para promover o conceito de *Franchising Social* e a oferta de *Franchising Social* dos seus membros. Facilita o desenvolvimento das melhores práticas em *Franchising Social* e cria um ambiente positivo para o desenvolvimento de *Franchising Social*. <http://www.socialFranchising.coop/>

- **The Social Enterprise Coalition (SEUK)**

Em 2011 a Seuk publicou uma série de recursos e guias especificamente sobre *Franchising Social*. Têm também uma base de dados de agências de apoio às empresas sociais em geral, no seu próprio site. <http://www.socialenterprise.org.uk/>

¹⁴ FONTE 8. Nick Temple (2011). A GUIDE TO SOCIAL FRANCHISING Cap 7) Support, training and advice for the potential franchisor. London, UK: Social Enterprise UK

- **Franchising Plus** - fornece aconselhamento imparcial e serviços profissionais de alto nível a de negócios já existentes e a potenciais empresas de *Franchising*, em como expandir as suas operações por meio de *Franchising*, licenciamento e outros mecanismos adequados de distribuição. <http://www.Franchisingplus.co.za/>
- **The Cinnamon Network** - pretende incentivar a replicação de iniciativas sociais que trabalham e que tenham concluído uma vasta pesquisa sobre *Franchising* de Comunidade. <http://community-franchise.buzzr.com/UK CHURCH>

PROGRAMAS ESPECIALIZADOS

- **Scaling to Success**: programa dedicado ao *Franchising* Social e à replicação gerido pela Escola de Empreendedores Sociais www.sse.org.uk, em parceria com a *Social Enterprise Coalition*. www.socialenterprise.org.uk
- **FranchisingWorks**: programa que utiliza o *Franchising* comercial para objectivos sociais (criação de emprego e empregabilidade), executado pela Shaftesbury e parceiros. www.Franchisingworks.org
- **Bertha Center for Social Innovation**: acelerador de *Franchising* Social <http://www.gsb.uct.ac.za/s.asp?p=527>

CONSULTORES / ORGANIZAÇÕES DE APOIO

- **AMO Consulting**: consultores de franchising comercial que têm feito algum trabalho no campo social. www.amoconsulting.com
- **British Franchise Association**: a instituição responsável pelo *Franchising* no Reino Unido, presta aconselhamento, informação e ligações para outras fontes de apoio. www.thebfa.org
- **Community Action Network (CAN)**: A CAN tem experiência na execução do programa de *Franchising* Social *Beanstalk*, e do programa de expansão/crescimento *Breakthrough*. www.can-online.org.uk
- **Economic Partnerships**: empresa que ajudou a estabelecer uma rede Europeia transnacional de *Franchising* Social e colaborou com um destacado *Franchising* Social, a *CASA* Associados. www.economicpartnerships.com
- **LKM Consulting**: Consultora que trabalhou num projecto com um *Franchising* Social já estabelecido, the Hub, e desenvolveu algumas ferramentas e experiência úteis. www.lkmconsulting.co.uk
- **Nick Temple**: Consultor que *Franchisings* sociais e tem prestado aconselhamento e apoio a várias organizações que implementam uma abordagem tipo *Franchising*. www.nicktemple.org
- **Social Pioneers**: Agência de desenvolvimento social, especializando-se especificamente na reforma e inovação do sector público e tem também experiência de projectos de crescimento e replicação em grande escala. www.socialpioneers.com

EXEMPLOS DE INICIATIVAS DE APOIO AO FRANCHISING SOCIAL

No Reino Unido foram desenvolvidas quatro tentativas de apoio ao *Franchising* Social, designadamente:

Programa *Beanstalk*

- O programa *Beanstalk*, foi operacionalizado pela Rede de Acção Comunitária (CAN - Community Action Network) e auxiliou cinco organizações sem fins lucrativos a replicar os respectivos projectos:
- “Law for All” - centro de aconselhamento sobre os Direitos Sociais que se ramificou em Londres e se estendeu para a Ânglia Oriental. Foi liquidada em 2011;
- *Big Issue* - revista vendida através de moradores das ruas, em que a primeira edição foi lançada em Londres no ano de 1991, à qual cresceram mais cinco edições por todo o Reino Unido;

- *Timebank*: instituição de solidariedade social que promove o voluntariado;
- *CAN Mezzanine* - instituição de solidariedade social que disponibiliza espaço físico de atendimento ao público, exclusivamente para instituições de solidariedade social e empresas sociais, isto é, com uma matriz social. Actualmente, a sua expansão é confirmada com a abertura de novas instalações (as terceiras);
- *TACT* - é uma organização que visa a prestação de serviços direccionados para a autonomização de pessoas com deficiência.

No entanto, ressalva-se que nem todos os projectos supra referidos correspondem a *Franchisings* Sociais passíveis de replicação.

As empresas *Flagship*:

Neste ponto são apresentadas seis empresas sociais que correspondem a experiências-piloto no Reino Unido, no que concerne ao *Franchising* Social e que foram apoiadas pelo Fundo *Phoenix*:

- *Aquamacs*: presta serviços de aluguer e manutenção de aquários;
- *Soap-Co*: fabrico e venda a retalho de sabonetes artesanais;
- *Wholefood Planet*: venda de alimentação saudável. Esta empresa está sediada em *Daily Bread* em *Northampton*;
- *Pack-TI*: prestação de serviços de embalagem, armazenamento e distribuição;
- *Café Ciao*: estabelecimento comercial (café) no qual se favorece a venda de alimentos saudáveis;
- *Wood Recycling* – corresponde à prestação de serviços no âmbito da reciclagem de madeira, para futura reutilização. Este projecto tem uma particularidade importante, pois esta operacionalização do *Franchising* necessita de um período superior aos dois anos de financiamento de que o próprio projecto dispõe.

INSPIRE

O projecto *INSPIRE* decorreu entre os anos de 2005 e 2008 e foi criado pela empresa social *North East*.

Este projecto tinha como objectivo fomentar parcerias de modo a identificar oportunidades de negócio para outras empresas sociais e desenvolver metodologias para o desenvolvimento dos negócios e rentabilizar os mesmos.

O projecto foi financiado pelo Fundo Social Europeu através do programa EQUAL.

Através do trabalho desenvolvido e da rede de parcerias que estabeleceu, o *INSPIRE* desenvolveu o conceito de *Franchising* Social.

Este projecto focava três áreas no que respeita ao desenvolvimento dos negócios, nomeadamente, Cuidados de saúde, Ambiente e Turismo.

Deste modo, o referido projecto tinha na sua génese:

- Acompanhar e replicar as parcerias enquanto franchisados, sendo pioneiros na democratização dos cuidados de saúde ao domicílio. Foram certificados com selo ambiental, fomentando a criação de empresas sociais que potenciam a reciclagem;
- Pertenciam à Comunidade de Energia Renovável (*CoRE*), desenvolvendo trabalhos específicos com os vários parceiros no âmbito da utilização de sistemas e energias renováveis;
- *Option C* – automóvel clube que aderiu à *Commonwheels* tendo como objecto a redução de emissões de carbono. Os membros associados dispõem dos carros do clube e, assim, evitavam a aquisição de veículo próprio.

FUNDAÇÃO PLUNKETT

A Fundação Plunkett, é o principal *think-tank* britânico e irlandês no que concerne à cooperação agrícola e desenvolveu cinco modelos de *Franchising* para empresas agrícolas:

- Operadores de mercado agrícola;
- Madeira para o *Heat and Power*;
- Derivados de carvão;
- Alimentos Locais para Serviços Locais;
- Frutas e Legumes locais.

Oportunidades e Desafios para o *Franchising Social*

O *Franchising Social* demonstra actualmente vários benefícios, mas também dificuldades na sua implementação e sustentação. Aqui exploraremos algumas dessas ideias em conjunto com as condições para a criação de uma Rede de *Franchising Social* bem-sucedida, elaboradas pela Associação Alemã de Fundações em cooperação com o Centro para *Franchising* e Cooperação¹⁵.

BENEFÍCIOS POTENCIAIS

Replicação mais rápida e mais eficaz em termos de custos (de programas sociais)

A pesquisa mostra que os projectos sociais organizados por sistemas de *Franchising Social* crescem duas vezes mais rápido que outros sistemas. Ao replicar conceitos comprovados, o *Franchising* aproveita os recursos existentes, em vez de criar um novo serviço a um custo elevado. Uma vez que as unidades descentralizadas são baseadas num protótipo testado, os riscos iniciais de arranque são reduzidos. Além disso, os Franchisadores fornecem aos seus franchisados um conceito chave na mão, sobre a forma executar o projecto social. Isso permite que os Franchisados se concentrem nas suas competências essenciais e em implementar o programa, ao invés de administrarem e desenvolverem o sistema. Além disso, como as organizações locais estão envolvidas, o conceito pode ser ajustado de forma mais eficaz às particularidades e idiossincrasias locais.

À medida que os Franchisados se tornem consideravelmente autónomos e responsáveis pela gestão, tornam-se também mais motivados para trabalhar arduamente para angariar fundos e minimizar os custos. O problema de uma “atitude de funcionário público”, que pode facilmente ocorrer num sistema hierárquico, é, portanto, menos provável. Ao mesmo tempo, o contrato enuncia claramente as expectativas, responsabilidades e os direitos das diferentes partes, o que minimiza o risco de abuso do sistema.

Melhoria através da transferência sistemática de know-how e aprendizagem contínua

O *Franchising Social* oferece uma transferência de know-how e troca de experiências, de modo a melhorar o projecto de forma sistemática. O Franchisador fornece aos Franchisados um conceito chave na mão (geralmente na forma de um manual), bem como formação e apoio inicial e permanente.

Ao mesmo tempo, os Franchisados também podem gerar novas ideias, aquando da implantação do projecto no local. Essas ideias podem ser transmitidas ao Franchisador, que pode testá-las antes de as aplicar a todo o sistema.

Assim, o projecto como um todo é menos prejudicado no caso de a nova ideia falhar e isso aumenta a eficiência da inovação.

O *Franchising* pode, assim, explorar o potencial inovador das unidades que foram replicadas. A rede de *Franchising* é, portanto, um sistema de auto-aprendizagem.

A gestão da qualidade através da padronização

A padronização de componentes-chave é um elemento importante de um sistema de *Franchising*. Padronização significa definir e descrever os elementos centrais dos procedimentos do projecto, de modo que possa ser implementado e operado com sucesso por qualquer pessoa que seja formada para o efeito, garantindo um certo nível de qualidade em todas as unidades. Posteriormente, as organizações de *Franchising* podem construir uma reputação baseada na qualidade, aumentando assim o seu potencial e a sua estabilidade no mercado. A padronização permite, como benefício adicional, a gestão eficiente da qualidade, porque a qualidade do serviço é fácil de medir e monitorizar. Isto é importante na fase de expansão de um projecto pois, quando o número de unidades excede uma determinada dimensão, inevitavelmente surge o tema de um sistema de monitorização eficiente em termos de custo.

15 FONTE: S. Dieter Ahlert et al. (2008) for the Association of German Foundations in cooperation with the International Centre for Franchising and Cooperation, Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact Cap. “Oportunidades and Challenges for Social Franchising”. Berlin, Germany: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Os ganhos financeiros

O *Franchising Social* proporciona um acesso mais vasto a recursos financeiros, porque a captação de recursos pode ser partilhada entre o Franchisador e os Franchisados. O Franchisador representa um sistema bem estabelecido e tem credibilidade - nacional ou mesmo internacional. A captação de recursos (de autoridades nacionais e de grandes doadores empresariais) é assim facilitada. As unidades locais, por outro lado, têm estabelecido relações com a comunidade e são mais capazes de explorar os recursos locais. Além disso, em geral, pode-se esperar que a reputação da marca e de um sistema de *Franchising Social* seja uma garantia de que os fundos dos doadores estão a ser utilizados de forma adequada e que vai levar ao impacto social desejado. Assim, o *Franchising Social* gera a confiança entre os doadores e pode aumentar o apoio para o projecto. O *Franchising Social* pode também melhorar a eficiência financeira, gerando economias de escala. No entanto, deve-se notar que esta é geralmente menos significativa em organizações sem fins lucrativos do que no sector empresarial, uma vez que o maior factor de custo é muitas vezes de trabalho, e este não pode ser partilhado entre as unidades. No entanto, os custos de materiais de angariação de fundos, programas de marketing e desenvolvimento de novos programas, entre outros, podem ser partilhados. As economias de escala podem ser derivadas de descontos de quantidade nas compras, por exemplo. Isto é especialmente importante para as organizações sociais que compram material médico ou similar.

Benefícios das sinergias de rede

O *Franchising Social* é uma importante forma de aliança estratégica. Uma vez que é composto por vários níveis de entidades independentes, pode aproveitar todo o potencial das sinergias da rede. A transferência de conhecimento entre o Franchisador e os Franchisados é um elemento importante deste processo. Da mesma forma, cada entidade terá sua própria rede de parceiros e doadores locais e nacionais que podem ser uma vantagem para o sistema de *Franchising* como um todo.

Como a filantropia se tem tornando cada vez mais importante, além de fornecerem recursos financeiros, os parceiros do Franchisador e dos Franchisados podem também oferecer como benefício a sua experiência e proporcionar contactos de outros potenciais investidores.

Mais fácil angariação de voluntários

O trabalho de muitas organizações sem fins lucrativos depende, em larga escala, de voluntários. A pesquisa mostra que um dos principais determinantes do voluntariado é a percepção da sua influência sobre a composição e o destino dos resultados alcançados (missão social). Para uma organização gerida centralmente é mais difícil recrutar voluntários, porque a responsabilidade de influenciar a gestão é limitada. Pelo contrário, as estruturas locais de *Franchising Social* dão aos voluntários a possibilidade de ter uma palavra a dizer, de exercer o controlo local e de ter uma experiência tangível e resultados visíveis.

DIFICULDADES POTENCIAIS

Apesar das muitas vantagens que o *Franchising Social* oferece como um modelo de replicação, vários problemas podem surgir.

Risco de mudança da missão inicial

As iniciativas são muitas vezes criadas com um foco geográfico específico em mente e adaptá-las às peculiaridades locais pode alterar a missão original. Na pior das hipóteses, isso pode afastar as principais partes interessadas da organização. Adicionalmente, os objectivos dos franchisados podem ser diferentes dos seguidos pelo Franchisador, bem como dos de outros franchisados. Além disso, uma vez que os investimentos iniciais são normalmente fornecidos pelo Franchisador ou um doador, os franchisados que não têm que fornecer capital de arranque temem menos a perda de capital e podem-se comportar de forma oportunista, o que leva a que a motivação para aderir ao sistema possa ser menor.

Risco de reputação negativa

Operando sob o mesmo nome, as várias unidades num sistema de *Franchising Social* são percebidas como uma organização. Consequentemente, a reputação de uma filial tem um impacto sobre a organização como um todo. Alguns franchisados podem apresentar-se de uma forma incompatível com a unidade central. Por isso, o Franchisador tem de garantir um nível adequado de controlo sobre os franchisados.

Uma vez que a independência dos franchisados é um elemento tão importante do *Franchising Social*, este poderá ser um equilíbrio difícil de gerir.

Dificuldades de monitorização e avaliação

Monitorizar e avaliar o desempenho do franchisado é importante, por causa do risco de reputação negativa. No entanto, na prática isto é difícil de alcançar, porque os resultados abstractos não são facilmente quantificados, ao contrário, p. ex., do número de unidades vendidas em *Franchising* comercial convencional. Consequentemente surge a questão de como medir os resultados do sistema.

Dificuldades na padronização

A padronização é um elemento central de um sistema de *Franchising Social*. No entanto, uma vez que o capital de conhecimento e as competências essenciais são muitas vezes tácitos, a padronização de projectos sociais pode ser difícil. Além disso, o sucesso de uma iniciativa é muitas vezes dependente de peculiaridades geográficas ou culturais específicas. A padronização excessiva pode levar à inflexibilidade, tornando mais difícil adaptar o projecto a localidades diferentes. Assim, é importante encontrar o equilíbrio certo entre padronização e flexibilidade.

Concorrência sobre captação de recursos

Já sabemos que, por um lado, um sistema de *Franchising Social* pode explorar o potencial de doadores nacionais e locais. Por outro lado, no entanto, a descentralização de actividades de angariação de fundos para os franchisados locais pode levar a ineficiência e ineficácia. Assumindo que cada um dos franchisados trabalha para o mesmo fim e que individualmente solicitam contribuições a partir da mesma base de doadores, o esforço de um franchisado pode ocasionar a redução na produtividade de captação de recursos e, portanto, um aumento nos custos de captação de recursos, para os outros franchisados. Logo, é muito importante assegurar uma coordenação central.

Franchising Social Transfronteiriço

Os estudos de caso apontam para o facto, tal como nos *Franchisings* comerciais, de uma boa ideia de negócio num país ser susceptível de funcionar bem noutro, apesar das diferenças culturais. Actualmente, essas diferenças incluem a forma como as empresas sociais são constituídas e organizadas, bem como os diversos ambientes legislativos.

No entanto, uma boa ideia de negócio num país pode não ser necessariamente forte noutro.

Apesar do *Franchising* transfronteiriço ser possível, não é tão simples e directo como replicar um *Franchising* dentro de um país e há uma necessidade maior de realizar estudos sobre o seu potencial de viabilidade. Mas também se reconhece que existem mais semelhanças entre as grandes cidades de diferentes países, como Londres e Paris, do que entre algumas áreas/regiões dentro do mesmo país.

Outros aspectos a considerar:

- Idioma - A comunicação dentro da rede de *Franchising* e a tradução de recursos;
- Adaptar o modelo à cultura local;
- Ambientes políticos e financeiros diferentes;
- Quadros legais diferentes;
- Mercados e necessidades sociais diferentes.

Formas de Financiamento do Franchising Social

No que concerne aos tipos de Financiamento, pode-se considerar que existe uma grande panóplia de opções de financiamento para as várias tipologias dos negócios a Franchisar. Importa referir que usualmente, devido à complexidade, à dimensão das organizações que pretendem criar ou replicar os seus *Franchisings* e aos próprios modelos de negócios que podem acarretar custos iniciais médios e elevados. Com base no trabalho de Mark Richardson and Dan Berelowitz (2012)¹⁶ e nos resultados do *Better Future for the Social Economy Programme* (BFSE)¹⁷, descrevem-se as opções de financiamento que se consideram de maior relevância tendo em conta os estágios de desenho e implementação dos projectos.

ESTÁGIOS DO FRANCHISING

Serão considerados os seguintes estágios de *Franchising*:

Estágio 1 - Fase - Piloto

Na Fase – Piloto verifica-se e define-se o modelo do *Franchising* a ser desenvolvido. Nesta fase verifica-se o montante do investimento inicial que pode ou não ser elevado. Deste modo, e sendo a empresa social estável, pode ser considerado se se pretende tornar num *Franchising Social* ou não, e como, tal replicar a ideia de negócio social. No caso do *Franchising Social* esta fase pode demorar um período mínimo de 3 anos.

Estágio 2 - Desenvolvimento

A criação de um *Franchising* deve alicerçar-se na empresa social, fundador do sistema, o que significa a aprendizagem da Fase 1 fica codificada para o desenvolvimento do manual de *Franchising Social*, de sistemas de qualidade, da marca e do desenvolvimento de planos de negócios.

O sistema de qualidade é muito importante pois permite a monitorização do *Franchising*, e assim, assegurar a coerência da ideia de negócio e a sua finalidade.

Nesta fase tem-se um primeiro contacto com a necessidade de gerar liquidez e de desenvolver perspectivas de sucesso, com a ajuda de uma organização, externa à empresa fundadora (Órgão de apoio) que audite os indicadores de sucesso e que dê apoio à gestão e ao desenvolvimento do *Franchising Social*.

Esta 3ª fase pode demorar um período de 3 anos.

Estágio 3 - Expansão

Pode-se admitir que todos os sistemas básicos para a implementação de *Franchising* sociais já foram desenvolvidos e testados, pela replicação dos modelos já existentes é mais rápido entrar numa fase de crescimento. Neste estágio é possível redefinir e desenvolver novos produtos e serviços.

FORMAS DE FINANCIAMENTO EM CADA ESTÁGIO DO FRANCHISING

Estágio 1 - Fase Piloto

- O custo médio para criar a primeira empresa social ronda os €130.000
- Os fundos comunitários, nacionais e regionais são as principais fontes de financiamento, mas existem outras formas de financiar uma empresa social.
- O Fundo Social Europeu foi a segunda forma de financiamento mais utilizada para a criação de empresas sociais e/ou *Franchisings* sociais.
- Na fase de arranque cerca de 88% das empresas recorreram a voluntários.

É necessário capital para iniciar qualquer negócio, até mesmo um negócio com enfoque social, embora o valor inicial varie conforme a tipologia do negócio. Contudo, um valor médio de custo inicial pode rondar sensivelmente os €130.000.

¹⁶ FONTE 6. Mark Richardson and Dan Berelowitz (2012). Investing in Social Franchising Research for Big Society Capital by The International Centre for Social Franchising, Cap. Finance for social franchising.

¹⁷ FONTE 7. Samuel Barco Serrano et al (2012). A better future - Results of the network for better future of social economy. Ministry of Regional Development - Poland

Neste seguimento, importa referir que existe uma panóplia de estruturas jurídicas que afeta os tipos de mecanismos de financiamento abertos para essas entidades.

Estágio 2 - Desenvolvimento

- Implementar o modelo de *Franchising* ronda em média os €150.000.
- A principal fonte de financiamento era o Fundo Social Europeu, através de um programa que já não existe mais e não foi substituído.
- 43% dos Franchisadores sociais oferece empréstimo ou outras formas de financiamento para seus Franchisados - uma proporção baixa em comparação com *Franchisings* comerciais. Investimentos de Estados e subsídios regionais e nacionais são a principal fonte de investimentos.
- A maioria dos franchisados recorrem a outras formas de reduzir custos, designadamente, voluntariado ou utilização de recursos materiais (ex. edifícios) e salários variáveis.

Esta é seguramente a fase mais difícil de ultrapassar.

Estágio 3 - Expansão

- A necessidade de financiamento das empresas sociais é significativa. Neste caso, pode-se considerar algumas instituições financeiras com enfoque em actividade sociais, como por exemplo a *Bridges Ventures*. Neste seguimento, os investidores sociais e o Fundo Social Europeu são as grandes fontes de financiamento para o desenvolvimento dos *Franchisings* sociais.
- Por norma, os investidores, tal como acontece em qualquer negócio, disponibilizam capital para o arranque do negócio na expectativa de que a empresa, seja social ou não, crie valor. Por norma, existe uma permanência de 5 anos no capital social da empresa, para que a mesma valorize, e nessa altura desfazem-se da percentagem (acções) que detêm. Assim, o ideal é que seja possível recomprar essa percentagem (acções) aos investidores, para obter um controlo de 100% no capital social.
- Pode ser adiada a recompra da(s) percentagem/acções que o investidor detém, isto é, podem ser efectuadas após os 5 anos de permanência do investidor no capital social durante um período máximo de 8 anos.

O maior desafio financeiro de um franchisador, é a replicação do seu *Franchising* ao ponto de o tornar viável.

Esta fase pode ser muito mais rápida devido a doações (mecenato) e financiamento através de financiamento privado e apoios comunitários. Naturalmente, sem investimento inicial a implementação de um *Franchising* torna-se muito mais lenta, assim como o retorno esperado.

Importa ressaltar que actualmente existem outros mecanismos para a obtenção de financiamento para os franchisados (*Franchising* Social) e que se revelam mais fáceis do que no caso do *Franchisings* comerciais. Estes mecanismos de financiamento, e nos quais se pode encontrar um paralelo com o *Franchising* comercial, dos quais destacamos:

- Retorno financeiro das actividades desenvolvidas;
- Apoios nacionais e comunitários;
- Entidades financeiras privadas – neste caso a entidade que vai replicar o *Franchising* poderá informar e comprovar a existência de franchisados, de forma a reduzir os custos inerentes ao financiamento e dissipar o risco através dos franchisados;
- Crowdfunding.

Nesta caso, os franchisadores podem beneficiar, pois permite-lhes ter um maior controlo sobre os franchisados enquanto os mesmos estão na fase de arranque do negócio.

MIX DE FINANCIAMENTO

No seguimento, do que foi referido relativamente aos mecanismos de financiamento, é importante ter em conta que pode ser muito importante fazer um mix de financiamento (dos já referidos) de forma sustentável e com uma expectativa realista quanto ao tempo que o negócio levará para recuperar o capital inicial investido, assim como o tempo para que o negócio se torne rentável.

Mecenato

No caso do *Franchising Social* são preferíveis as doações (mecenato). Mesmo entre os *Franchisings* sociais com um espírito mais comercial, preferem obter doações, em vez de empréstimos ou investimentos.

De acordo, com o CEIS, *An Introduction to Replication and Franchising (2008)*¹⁹, uma fonte de financiamento pública e filantrópica é importante para pagar os custos sociais/operacionais inerentes a uma empresa social para a fase de arranque.

Fontes de Mecenato

A facilidade de acesso a subsídios para empresas sociais que desejam Franchisar depende dos seguintes factores:

- Estrutura Legal – a este nível é conveniente que a estrutura legal da organização seja a de Fundação, Instituição de Solidariedade Social ou Organização Não Governamental, para que não exista conflito de interesses entre os benefícios público e privado;
- Localização geográfica – por vezes a localização em zonas consideradas desfavorecidas alavancam o valor do apoio facultado, uma vez que permite potenciar o desenvolvimento e/ou regeneração social da localização em causa;
- Religiosidade – neste caso é fundamental referir que muitos dos apoios são também disponibilizados através de grupos ligados à Igreja (esta opção pode ou não ser considerada);
- Actividade a ser financiada – a actividade que se pretender desenvolver deverá ter um impacto social significativo, acrescentando valor à comunidade;
- Capital próprio e receitas – muitos dos investidores têm necessidade de ter a comprovação de que o negócio gera receitas e é sustentável;
- Novos projectos vs. projectos existentes – por norma é mais fácil conseguir-se financiamento para novos projectos. Neste sentido, o *Franchising* apresenta uma outra mais-valia, uma vez que pode ser replicado e nesse processo de expansão podem ser criados novos projectos associados ao *franchising* já existente.

Em boa verdade, apenas nos é possível apresentar soluções e caminhos mais gerais, uma vez que, cada pessoa (franchisor ou franchisee) deverá contemplar todas as oportunidades com todas as especificidades que lhes estão associadas e que lhes atribuem características únicas, o que faz com que cada solução tenha o seu caminho específico.

Participação no capital próprio

Embora se recorra muito a mecenato, existem empresas sociais que detêm *Franchisings* sociais e procuram formas alternativas de financiamento para os seus negócios sociais.

Contudo, grande parte dos investidores, nomeadamente públicos, privados, de filantropia garantem financiamento para um período curto, isto é, entre 1 a 3 anos, com critérios que favorecem novas e inovadoras ideias com potencial de ampliação, mas com um histórico já comprovado. Deste modo, existirá sempre a necessidade de encontrar financiamento para o Estágio 1 – Fase Piloto da implementação de um *franchising* e aí sim encontrar fontes de financiamento que obriguem à obtenção de resultados e à garantia do sucesso do projecto, por forma a nivelar as responsabilidades que advêm do Estágio 1. Assim, e segundo o relatório produzido pela Shaftesbury (2011)¹⁹ sobre o *Franchising Social*, dever-se-á dar mais ênfase às formas de financiamento que estão disponíveis no mercado do que criar alternativas de raiz.

Fontes de financiamento (crédito)

No que concerne ao *Franchising* (no qual se integra o conceito de *Franchising Social*), os bancos comerciais emprestam capital a empresas e muitos ainda têm departamentos/unidades específicos para o apoio à implementação de *Franchisings*.

As instituições bancárias, por norma, oferecem melhores condições de acesso ao crédito quando se é franchisee, isto é, quando se replica um *Franchising* (com spreads e taxas de juro mais favoráveis) em comparação com ideias de *Franchising* que comecem do zero e outras *start-ups*.

19 FONTE 19. Simon McNeill Ritchie (2011) Social Franchising: Scaling up for Success, the Shaftesbury Partnership

Os quatro maiores bancos a operar em Portugal – Caixa Geral de Depósitos, Millennium BCP, Novo Banco e Banco Santander Totta – disponibilizam soluções de financiamento para *Franchising* comercial, acrescidos do Banco Popular.

FORMAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMENTO DOS FRANCHISINGS SOCIAIS

Fundraising

No *Fundraising* existem diversas formas de angariação de financiamento (capital ou bens materiais), nomeadamente:

- Responsabilidade social das organizações;
- *Business Angels*;
- Rede de parcerias.

Crowdfunding

De acordo com o documento "*Social Business in Progress*"²⁰ o Crowdfunding permite que as empresas financiem um projecto ou um empreendimento, através da angariação de fundos de forma colaborativa através de plataformas digitais junto da sociedade civil. Por norma, solicita-se a um grande número de pessoas que contribua com uma pequena quantia. Existem três tipos diferentes de crowdfunding:

• **Donation/reward crowdfunding**

As pessoas investem apenas porque acreditam na causa. Pode oferecer-se recompensas, tais como presentes ou bilhetes para um determinado evento. Os investidores têm uma motivação social ou pessoal para colaborarem sem esperarem quaisquer recompensas, excepto sentirem-se bem com a ajuda prestada.

• **Debt Crowdfunding**

Os investidores são reembolsados do capital que emprestaram com juros associados. Os reembolsos são financeiros, mas os investidores também têm o benefício de ter contribuído para o sucesso de uma ideia em que acreditam.

• **Equity Crowdfunding**

As pessoas investem numa oportunidade em troca de capital próprio. O *cash money* é trocado por acções ou por uma participação no negócio e/ou projecto. Tal como acontece com outros tipos de acções, para além das comunitárias, caso tenha sucesso e valor acrescentado, o mesmo sobe, Caso contrário, o valor desce.

20 FONTE 11. Inovação Social e Emprego na União Europeia, cap. Instrumentos de Finança Social p. 29. European Union Programme for Employment and Social Solidarity — PROGRESS (2007-2013) Parte III

Bibliografia

1. Associação AFRAS (2010). *Carta de Princípios: Premissas Básicas para a Formatação de Franquias Sociais*, São Paulo, Brasil
2. Nathalie Tiemi Honda et al. *Franquias sociais para projectos de educação: Teoria e Aplicação*, São Paulo, Brasil
3. Roberta Rosa Martins et al. (2011). *A Franquia Social na Área Educacional sob a Visão Baseada em Recursos*. Porto Alegre, Brasil
4. Keith Richardson, Guy Turnbull (2008). *Opposites Attract – how social franchising can speed up the growth of social enterprise*. UK: INSPIRE Development Partnership
5. Dieter Ahlert et al. (2008) for the Association of German Foundations in cooperation with the International Centre for Franchising and Cooperation, *Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact*. Berlin, Germany: Bundesverband Deutscher Stiftungen
6. Mark Richardson and Dan Berelowitz (2012). *Investing in Social Franchising* Research for Big Society Capital by The International Centre for Social Franchising
7. Samuel Barco Serrano et al (2012). *A better future - Results of the network for better future of social economy*. PL: Ministry of Regional Development
8. Nick Temple (2011). *SOCIAL FRANCHISING: A GUIDE FOR FRANCHISEES*. London, UK: Social Enterprise UK
9. Nick Temple (2011). *A GUIDE TO SOCIAL FRANCHISING*. London, UK: Social Enterprise UK
10. *Replication Readiness- An Overview* (2007). UnLtd Ventures
11. *Inovação Social e Emprego na União Europeia*. European Union Programme for Employment and Social Solidarity — PROGRESS (2007-2013) Parte III
12. Lidija Mavra (2011). *Growing social enterprise: research into social replication*. London, UK: The Social Enterprise Coalition
13. Nick Temple (2011). *The Social Franchising Manual*, London, UK: Social Enterprise Coalition
14. Dan Berelowitz, Mark Richardson and Matt Towner (2013). *Realising the Potential of Social Replication*, The International Centre for Social Franchising
15. Sven Bartilsson (2012). *Social Franchising – Obtaining higher returns from investments for jobs in social enterprises*. Sweden: Coompanion Göteborgsregionen,
16. *Social Franchising – financing its growth*, European Social Franchising Network Research Paper 2
17. Higgins, Gerry et al (2008). *Social Enterprise Business Models: an introduction to replication and franchising*. CEiS
18. Gregory, D. et al. (2012): 'Investment Readiness in the UK', ClearlySo and New Philanthropy Capital
19. Simon McNeill Ritchie (2011) *Social Franchising: Scaling up for Success*, the Shaftesbury Partnership

Anexos

- I. Estrutura do Contrato entre Franchisador-Franchisado
- II. Manual de *Franchising*
- III. Boas práticas de *Franchising Social*

I. Estrutura do Contrato entre Franchisador-Franchisado

Em seguida serão apresentados os elementos necessários para a formalização de um *Franchising Social* na óptica de quem pretende replicar um determinado *franchising*. Deste modo, serão indicados os elementos fundamentais a conter num contrato entre o franchisador e o franchisado²¹.

Acresce a necessidade de validar o contrato realizado entre ambas as partes, designadamente através de um profissional detentor de conhecimentos profundos sobre a legislação em vigor (Advogado).

1) Definições

Definir todos os termos importantes, designadamente:

- a. Franchisador;
- b. Franchisado;
- c. Todos os termos que serão decisivos à execução do projecto que se pretende replicar;

2) Nome e logotipo

Esta secção deve conter todas as informações acerca da exclusividade do nome e do logotipo, nomeadamente a utilização dos mesmos e a restrição de transferência destes elementos.

3) Território

Pode ocorrer que nem todos os franchisadores queiram facultar exclusividade territorial no exercício do negócio aos franchisados. Neste caso, devem ser fornecidas as seguintes informações:

- Uma descrição do “território exclusivo” concedido ao franchisado.
- Se existem e quais são os critérios de desempenho;
- A possibilidade de modificação do “território” por parte do franchisado;

4) Taxas (se aplicável)

Nesta fase devem ser fornecidas todas as informações necessárias relativamente às taxas aplicadas pelos franchisadores:

- *Royalties*: correspondem a pagamentos periódicos que devem ser feitos ao franchisador para assegurar a permanência do franchisado no sistema do *Franchising*;
- As taxas de formação que o franchisador pode eventualmente cobrar;
- Taxas adicionais que os franchisados devem pagar por serviços ou outros benefícios que o franchisador oferece, isto é, as actividades de captação de recursos, pesquisa científica, entre outras;

5) Obrigações do franchisador

Cada sistema de *Franchising* oferece diferentes tipos e níveis de serviço aos seus franchisados. Eis algumas das obrigações a que o franchisador pode estar obrigado:

- Facultar um manual de *Franchising Social*
- Oferta de formação e informações subjacentes ao plano formativo designadamente a obrigatoriedade do mesmo;
- Programas de conscientização pública/mediatização junto dos órgãos de comunicação social;
- Captação de recursos;
- Desenvolvimento da estrutura de gestão;
- Fornecimento de um sistema de gestão de qualidade.

6) Obrigações dos franchisados

As obrigações dos franchisados diferem de caso para caso, dependendo dos detalhes do sistema do próprio *Franchising Social*. As referidas obrigações podem incluir:

- Conformidade com as directrizes do sistema;
- Divulgação de informações;
- Obrigatoriedade de formação e presença em seminários;
- Caso aplicável, pagamento de taxas relativamente ao *Franchising*.

21 FONTE 4. Keith Richardson, Guy Turnbull. *Opposites Attract – A Guide to Social Franchising*. UK: INSPIRE Development Partnership.

7) Seguro

O seguro a que os franchisados devem ter acesso depende da legislação em vigor.

8) Resolução de problemas

Este parágrafo deve conter todas as disposições para a resolução de litígios entre franchisador e o franchisado.

9) Rescisão

No que concerne a este ponto, o mesmo deve conter as condições em que umas das partes pode cessar o acordo e encerrar o *Franchising*.

10) Relação das partes

Deve estar explícito neste ponto que as partes:

- São independentes;
- Não estão em condições de representar o outro;
- Não podem ser responsabilizados pelas irregularidades que a outra parte cometa.

Os pontos seguintes correspondem às cláusulas contratuais mais gerais, que não são específicas dos contratos de *Franchising* sociais mas que devem estar contidas no contrato.

11) Obrigações por ocasião da rescisão**12) A não-renúncia****13) Aviso de rescisão do contrato****14) Direitos de terceiros****15) Alterações****16) Legislação aplicável - jurisdição****17) Idioma****18) Acordo Integral; efeito vinculante**

Em suma, reforça-se que os potenciais franchisados devem ter especial atenção às cláusulas relativas à rescisão e à propriedade intelectual, assim como procurar aclarar o mais possível as obrigações de ambas as partes, abrindo sempre a possibilidade de renegociar o contrato em vigor.

II. Manual de *Franchising*

1. Contexto

No que concerne ao Manual de *Franchising*, um primeiro ponto fundamental corresponde ao histórico e contexto actual do mesmo. Assim, este ponto deverá conter os seguintes itens:

- Descrição da identidade e filosofia da organização que se vai Franchisar;
- Direitos e deveres tanto do franchisador como do franchisado;
- Expectativas e objectivos da parceria.

2. Descrição dos processos

Neste ponto do Manual devem estar contemplados uma descrição detalhada do projecto a Franchisar, assim como os cursos de acção inerentes ao mesmo, designadamente:

- A estratégia de *marketing*;
- Orientações para a fase de arranque do projecto;
- Descrição geral das actividades desenvolvidas diariamente no que respeita à execução do projecto;
- Directrizes para os processos de recrutamento.
- Directrizes para a resolução de determinados problemas já identificados;
- Directrizes relativamente ao planeamento financeiro;
- Identificação de algumas questões legais, que podem ser relevantes à implementação do projecto.

3. Informações relevantes

É fundamental descrever todas as informações que os franchisados vão necessitar para operacionalizar o projecto, nomeadamente:

- Nome e detalhe dos departamentos e pessoas a contactar na unidade central;
- Endereços importantes, como por exemplo, de outros franchisados;
- Informações relevantes sobre a *intranet*, eventuais datas da realização seminários, eventos, formação, caso essas datas não estejam disponíveis na *intranet*.

III. Boas Práticas de *Franchising Social*

Metodologia de Pesquisa

Para a determinação das boas práticas de *Franchising Social* foram investigados casos de estudo apresentados nas seguintes fontes:

- Bibliografia
- European Social Franchising Network: 65 Casos de Estudo
- International Centre for Social Franchising: 15 Casos de Estudo
- School for Social Entrepreneurs: 100 Projectos de Alumni/fellows

Critérios da escolha

- Sustentabilidade do modelo (financeira e operativa sujeita também às políticas públicas)
- Impacto social
- Inclusão Social - Criação de Emprego
- Eficiência da Replicação (qualidade dos manuais, apoio aos franchisados, relacionamento entre o franchisador e os franchisados)
- Procura do serviço/produto- existência do problema em Portugal
- Timing, oportunidades, circunstâncias naciona.



NOME | CAP-Märkte

SECTOR | Alimentação

OBJECTIVO | Mercearias perto dos centros das cidades responsáveis por:

- distribuição de produtos, bem como a coordenação de pedidos para instituições de caridade e organizações que visam integrar os deficientes na vida profissional.
- desenvolvimento e comercialização de produtos adequados para a produção em instituições para a integração de pessoas com deficiência.
- criação e gestão de redes de cooperação de instituições para a integração de pessoas com deficiência na vida profissional.
- organização e a prestação de consultoria técnica e económica às instituições para a integração de pessoas com deficiência na vida profissional.
- organização e gestão de projectos de desenvolvimento que são de interesse comum dos membros da cooperativa, incluindo a oferta de possibilidades de formação e assumindo as tarefas operativas conjuntas que daí possam resultar.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 82 na Alemanha

INVESTIMENTO INICIAL | € 350,000 e taxas

WEBSITE | <http://www.cap-markt.de/>



NOME | KOMOSIE

KOMOSIE administra dois *Franchisings* sociais que atuam nas áreas de reutilização e da economia da energia, **De Kringwinkel**, que é o maior *Franchising Social* na Europa e possivelmente no mundo e o '**Energiesnoeiers**' ('Energy cutters').

SECTOR | Reciclagem

OBJECTIVO | De Kringwinkel

é uma cadeia de alta qualidade, com lojas bem desenhadas e definidas para vender bens usados.

OBJECTIVO | Energiesnoeiers

trabalha com domicílios para reduzir o seu consumo energético. Instala equipamentos de poupança de energia (lâmpadas fluorescentes compactas, folha de radiador, chuveiros de poupança de água, etc.) em casas particulares, e forma e emprega pessoas desfavorecidas para fazer isso.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 110 na Bélgica (Flandres)

WEBSITE | http://www.komosie.be/ko/english_61.aspx



NOME | LE MAT

SECTOR | Turismo

OBJECTIVO | O conceito de **Le Mat** representa o turismo inclusivo e sustentável e trabalha para a inclusão e a capacitação de pessoas com diferentes deficiências e problemas sociais, nomeadamente de doenças mentais ou de toxicodependência, bem como todos aqueles que, por uma razão ou outra, são objecto de discriminação e/ou exclusão do mercado de trabalho e/ou da comunidade. Os empreendedores sociais **LE MAT** estão a gerir hotéis, hostels, Bed & Breakfast e outras estruturas no sector do turismo. Trabalha através de pequenos sistemas locais de turismo, procurando melhorar todos os recursos humanos e ambientais da comunidade local.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 13 na Itália, Suécia

INVESTIMENTO INICIAL | 6.300 € (€ 5,000) e taxas

WEBSITE | <http://lemat.it/en>



NOME | CASA

SECTOR | Acção Social

OBJECTIVO | Presta serviços de apoio essenciais para as pessoas idosas e pessoas com deficiência, através do desenvolvimento de uma rede de *Franchising*, de forma única e inovadora. Funciona em concorrência forte com o sector privado, e numa colaboração estreita com o sector público.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 9 no Reino Unido e na Suécia

INVESTIMENTO INICIAL | € 175,000 e taxas

WEBSITE | Reino Unido: www.casaltd.com
Suécia: <http://www.casasverige.com>



NOME | Vågen Ut! Kooperativen

SECTOR | Acção Social

OBJECTIVO | Difundir o conceito de centros de reabilitação para a recuperação de toxicodependentes por toda a Suécia. O modelo de negócio assenta em que toda a facturação provém do aluguer de locais/espacos à prisão, ao gabinete de liberdade condicional e ao município, que pagam uma taxa mensal fixa por cama e uma taxa de entrada de € 1.000.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 15 na Suécia

INVESTIMENTO INICIAL | 315,000 € (250,000 £) e taxas

WEBSITE | <http://vagenut.coop/>



NOME | School for Social Entrepreneurs

SECTOR | Educação

OBJECTIVO | Proporcionar oportunidades de formação para capacitar as pessoas a usarem plenamente as suas capacidades criativas e empreendedoras em ordem ao benefício social. A SSE apoia os indivíduos na criação de novas instituições de caridade, empresas sociais e negócios sociais, e executa programas de aprendizagem prática destinados a ajudar a desenvolver simultaneamente o empreendedor individual e a sua organização.

A Rede funciona como um *Franchising Social*: agências locais independentes lideradas pela comunidade são credenciadas para criar e executar programas com a ajuda da SSE no design, aprendizagem e qualidade.

Os principais serviços prestados à rede incluem um sistema de qualidade, guia de boas práticas, branding (literatura e materiais), web, trabalho normativo, meios de comunicação e relações públicas, e de avaliação interna / externa.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 18 em: Reino Unido, Escócia, Irlanda, Austrália, Canadá

INVESTIMENTO INICIAL | € 220.000 (£ 180,000) e taxas

WEBSITE | <http://www.the-sse.org/start-a-school>



NOME | Fruit to Suit

SECTOR | Educação

OBJECTIVO | Oferecer programas de negócios e empresariais às escolas primárias e secundárias. Um dos programas é estabelecer e manter a longo prazo uma cantina (Tuck Shop) saudável e sustentável nas escolas, educando as crianças (e a comunidade em geral) a fazer a escolha mais saudável. Formar crianças do ensino primário e secundário para criarem e gerirem a sua loja com autonomia, providenciando uma inestimável experiência empresarial e de negócios. Os Franchisados mantêm e abastecem a cantina com uma grande variedade de produtos/snacks saudáveis. O fornecimento de lanches saudáveis não se restringe apenas às escolas, mas pode incluir ginásios, escritórios, salas de descanso de pessoal, creches, áreas de lazer, etc.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 4 no Reino Unido

INVESTIMENTO INICIAL | *Franchising completo*: € 6.000 - território de cerca de 200 escolas primárias e 50 escolas secundárias
Micro Franchising: € 3500 - território de cerca de 50 escolas primárias e 12 escolas secundárias

WEBSITE | <http://www.fruittosuit.co.uk/index.php/about-us/join-us>



NOME | Community Wood Recycling

SECTOR | Educação

OBJECTIVO |

- Economizar recursos por resgatar e reutilizar os resíduos de madeira que seriam depositados em aterro (ou na melhor das hipóteses despromovidas a lascas de madeira).
- Criar empregos sustentáveis e oportunidades de formação e de voluntariado para a população local - especialmente aqueles em desvantagem que encontram dificuldades para voltar ao mercado de trabalho.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 25 no Reino Unido

INVESTIMENTO INICIAL | €40.000 (£ 33.000) e taxas

WEBSITE | <http://www.communitywoodrecycling.org.uk/start.htm>

MyBnk

NOME | MyBnk

SECTOR | Educação

OBJECTIVO | Capacitar jovens na forma de conhecimento, competências e confiança para gerirem o seu dinheiro de forma eficaz e fazer escolhas empreendedoras.

Isto é feito através de programas de educação financeira e de empreendedorismo, face a face, a jovens entre os 11 e 25 anos de idade, em contextos de educação formal e não-formal.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 3 no Reino Unido

INVESTIMENTO INICIAL | € 62.500 (£ 50.000) e taxas

WEBSITE | <http://mybnk.org/workwithus/international-partnership/>



NOME | Fundação Barka

SECTOR | Acção Social

OBJECTIVO | O desenvolvimento e a criação de sistemas de apoio para a integração de grupos socialmente marginalizados, dando-lhes a oportunidade de reconstruir as suas vidas através da criação de um programa de assistência mútua, educação, empreendedorismo e desenvolvimento da sociedade civil. O principal objectivo do programa de desenvolvimento da Fundação Barka é criar um sistema social pró-activo em cada país em que está estabelecido. A Barka trabalha em diversas áreas como: assistência social, habitação para sem abrigo, escolas / educação, formação de pessoal de instituições e organizações públicas e empreendedores, empresas sociais, cooperativas, restauração (catering), jardinagem, etc.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 50 só na Polónia e mais: Holanda, Inglaterra, Irlanda, França, Burkina Faso

INVESTIMENTO INICIAL | € 100,000 e taxas

WEBSITE | Polónia: <http://barka.org.pl/>
 Holanda: <http://www.barkanl.org/>
 Inglaterra: <http://www.barkauk.org/>
 Irlanda: <http://barkaie.org/>
 Burkina Faso: <http://barkafoundation.org/>



NOME | Comunità Solidali

SECTOR | Acção / Assistência social

OBJECTIVO | É um consórcio de cooperativas sociais que oferecem serviços de cuidados a idosos, pessoas com deficiência e doentes mentais. Foi criada uma marca registada para as cooperativas que gerem residências psiquiátricas. Representa serviços de qualidade a um custo razoável, planeados e implementados em colaboração com as autoridades locais, as famílias e as comunidades locais.

NÚMERO DE FRANCHISADOS / MEMBROS | 41 na Itália

TAXAS | Sim anual

WEBSITE | <http://www.comunitasolidali.it>

CONTACTO | segreteria@comunitasolidali.it



NOME | Fundi

SECTOR | Formação

OBJECTIVO | Fazer a ponte entre clientes que necessitam de um serviço ou trabalhador por um dia, uma semana ou mais e indivíduos, após a recolha de informações relativas às suas capacidades, experiência de trabalho e idoneidade. Esta informação é verificada e está disponível para os clientes, de modo que a contratação de um trabalhador seja mais fácil e resulte numa experiência positiva de serviço.

NÚMERO DE FRANCHISADOS / MEMBROS | 15 na África do Sul

TAXAS | Sim anual

WEBSITE | www.fundinetwork.org.za

CONTACTO | peterk@fundinetwork.org.za



NOME | Nutriset

SECTOR | Alimentação

OBJECTIVO | Desenvolver e produzir os produtos terapêuticos e nutricionais mais adequados, prontos para utilização, que observem os padrões internacionais de qualidade, a fim de tratar e prevenir as diversas formas de desnutrição das populações carentes.

NÚMERO DE FRANCHISADOS / MEMBROS | 16 em: Mauritânia, Burkina Faso, Níger, Malawi, Sudão, Etiópia, Haiti, Índia, Madagáscar, Tanzânia, EUA

ÁREA GEOGRÁFICA: |

INVESTIMENTO INICIAL | € 125.000 (£ 100.000) e taxas

WEBSITE | <http://www.plumpyfield.com>



emmaus

NOME | Emaús Internacional

SECTOR | Acção Social

OBJECTIVO | Oferece às pessoas sem-abrigo a oportunidade de reconstruírem as suas vidas num ambiente de apoio, um lar e trabalho. As Comunidades de Emaús capacitam as pessoas a ultrapassar a situação de sem-abrigo, proporcionando trabalho e uma casa num ambiente de apoio, familiar. Os companheiros, como os utentes são conhecidos, trabalham a tempo inteiro recolhendo, reparando e revendendo móveis doados. Este trabalho apoia a Comunidade financeiramente e permite que os residentes desenvolvam as suas capacidades, reconstruindo o seu respeito por si próprio e ajudando os outros em maior necessidade. Os Companheiros recebem alojamento, alimentação, vestuário e uma pequena mesada semanal.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 3 no Reino Unido

INVESTIMENTO INICIAL | 36 países na Europa; mais de 300 grupos, em 36 países, em quatro regiões: África, Ásia, Europa e Américas.

WEBSITE | <http://emmaus-international.org/>



NOME | Street League

SECTOR | Acção Social-Formação

OBJECTIVO | Visa transformar as vidas de jovens através do futebol, através da realização de programas de futebol e de empregabilidade para alguns dos jovens mais desfavorecidos e marginalizados no Reino Unido. A Street League trabalha principalmente com jovens NEE (que nem estão em formação nem emprego) entre os 16-24 anos de idade, utilizadores de substâncias ou infractores. Os programas são estruturados para usar o futebol como o "gancho" para desenvolver as capacidades dos jovens, da sua confiança, e dar-lhes as qualificações necessárias para acederem a formação, educação e emprego.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 16 no Reino Unido

INVESTIMENTO INICIAL | € 37.500 (£ 30.000) e não há taxas

NOME DO CONTATO | Oni Oviri

CONTACTO | 07584630554

WEBSITE | <http://www.streetleague.co.uk>



SENIORS Helping SENIORS®
...a way to give and to receive®

NOME | Idosos a ajudar idosos

SECTOR | Acção Social - Ajuda Aos Idosos

OBJECTIVO | Fazer a ponte entre seniores/idosos que desejam prestar ajuda a outros idosos que necessitam dela. Oferece:

- Um recurso experiente e credível para os adultos mais velhos que querem ficar nas suas próprias casas
- Oferta ampla de cuidados ao domicílio, acompanhante e serviços de apoio à manutenção a casas de idosos
- Taxas horárias razoáveis para idosos que precisam dos serviços e salários razoáveis para os idosos que os fornecem

ÁREA GEOGRÁFICA: | EUA

WEBSITE | <http://seniorshelpingseniors.com/>



NOME | DePaul nightstop UK

SECTOR | Acção Social-Ajuda a Jovens sem-Abrigo

OBJECTIVO | Proporcionar alojamento de emergência para pessoas sem-abrigo, entre os 16 e 25 anos, solteiros, nas casas de voluntários autorizados. O voluntário anfitrião oferece uma cama para a noite, instalações sanitárias, comida e uma oportunidade para o jovem ter alguém com quem conversar.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 50 no Reino Unido

INVESTIMENTO INICIAL | *Depende do local e não há taxas*

WEBSITE | <http://www.depaulnightstopuk.org/>



NOME | Diálogo no Escuro

SECTOR | Acção Social - Ajuda Aos Jovens invisuais

OBJECTIVO | Organiza exposições em que as pessoas invisuais levam as pessoas visitantes através de salas escuras, proporcionando-lhes, assim, uma noção do seu próprio mundo *escuro*.

Os visitantes, que apenas estão equipados com paus/varas, são liderados por pessoas invisuais em pequenos grupos, através de diferentes situações do quotidiano, como um parque ou ruas. Além de orientar os grupos de visitantes as pessoas invisuais, pessoas com deficiências visuais e pessoas com outras deficiências gerem em grande parte os próprios locais de exposição. Diálogo no Escuro faz uma distinção entre duas formas principais de *Franchising*: exposições temporárias, que normalmente são efectuadas por seis a doze meses, em que os franchisados são predominantemente museus, e exposições permanentes (tais como aquelas em Holon-Israel e Campinas-Brasil), em que os franchisados são predominantemente empreendedores sociais.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 140 exposições em mais de 20 países nomeadamente em:

ÁSIA | China (Chengdu, Hong Kong, Xangai), Índia (Hyderabad), Israel (Holon), Japão (Osaka, Tóquio), Coreia (Seul), Kuala Lumpur (Malásia), Singapura, Taiwan (Taipei), Tailândia (Bangkok)

EUROPA | Áustria (Viena), Alemanha (Frankfurt Hamburgo), Grécia (Atenas), Itália (Génova, Milão), Rússia (Moscovo), Turquia (Istambul)

AMÉRICA DO NORTE E AMÉRICA DO SUL | Argentina (Buenos Aires), México (Monterrey)

INVESTIMENTO INICIAL | *Depende da entidade do franchisado e há taxas por evento*

WEBSITE | <http://www.dialogue-in-the-dark.com/>



NOME | Aflatoun

SECTOR | Acção Social-Ajuda aos Jovens

OBJECTIVO | Inspirar crianças, dos 6 aos 14 anos, a capacitarem-se social e economicamente, de modo a tornarem-se agentes de mudança nas suas próprias vidas e para criarem um mundo mais justo, através dos conhecimentos, capacidades e confiança transmitidos pelo programa de Educação Social e Financeira para Crianças (CSFE).

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 4957 Empresas Sociais em 102 países

TAXAS | *Sim*

WEBSITE | <http://www.aflatoun.org/home>



NOME | Specialisterne

SECTOR | Consultoria

OBJECTIVO | A Fundação possui o conceito de **Specialisterne** e marca. **Specialisterne**, traduzido do dinamarquês, como "os especialistas", é uma empresa social inovadora, proporcionando avaliação, formação, educação e serviços de consultoria, onde a maioria dos trabalhadores são pessoas com autismo.

NÚMERO DE FRANCHISADOS | 10 - Dinamarca, Irlanda, Espanha, Suíça, Reino Unido, Alemanha, Áustria, EUA, Canada.

INVESTIMENTO INICIAL | 301.760 €

WEBSITE | <http://specialistpeople.com/>

- ▶ **QUERES TER ACTIVIDADE POR CONTA PRÓPRIA?**
- ▶ **QUERES TER UM MICRO-NEGÓCIO?**
- ▶ **QUERES SER FRANCHISADO?**

Podes obter mais informação em:
www.caritas.pt/criactividade

Contacto de e-mail: criactividade@caritas.pt

CRIA  **TIVIDADE**

Promotor



Execução



Projeto co-financiado pelo POAT /FSE



Gerir, Conhecer e Intervir