

Área Temática: Organização do Terceiro Setor

FRANQUIAS SOCIAIS PARA PROJETOS DE EDUCAÇÃO: TEORIA E APLICAÇÃO

AUTORES

NATHALIE TIEMI HONDA

Universidade de São Paulo
nathalie.honda@unilever.com

CIRILLO MARCOS ALVES DE QUEIROZ FILHO

Universidade de São Paulo
cirillomarcos@terra.com.br

LILIANA VASCONCELLOS JACOBSON

Universidade de São Paulo
liliana@pobox.com

Resumo:

Nos últimos anos, o primeiro setor tem dado grande foco a projetos sociais, inclusive gerando grande espaço na mídia. O restante da sociedade também se envolve cada vez mais em projetos desta natureza devido às necessidades latentes de uma sociedade como a brasileira, com grande riqueza e péssima distribuição. Este trabalho trata de uma alternativa para expansão de projetos sociais bem sucedidos, tendo como objetivos identificar as variáveis que compõem uma proposta de franquia social em educação e analisar as melhores práticas em dois casos práticos. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre franquias sociais e uma pesquisa empírica nos projetos com foco educacional, Formare e CDI. As variáveis de franquia social pesquisadas foram: material fornecido, papéis e responsabilidades (educadores, coordenador e franqueador), capacitação, indicadores de desempenho do franqueado, requisitos dos franqueados e público-alvo do projeto. Com a elaboração desta pesquisa foi possível verificar a importância do modelo de franquias sociais, que apesar de ser um assunto recente vem ganhando cada vez mais credibilidade, dado os bons resultados já alcançados.

Abstract:

Recently companies have been giving a great importance to social projects, generating increasing space in mass communications. Others sectors of society are also participating in this kind of projects due countries latent needs as Brazil, with poorly distributed wealth. This study discuss one option to expand succeed social projects, with the purpose of identifying the variables that compose an educational social franchise and analyzing best practices based on two cases. The literature review about social franchise and an empirical research with two cases, Formare and CDI, were conducted. The social franchise variables considered were: material provided, roles and responsibilities (educators, coordinator and franchisor), training, franchisee performance indicators, franchisee requirements and project audience. The research results indicate the importance of social franchise as a recent topic that has been acquiring credibility based on results obtained.

Palavras-chave: Franquia Social; Terceiro Setor, Projeto Educacional

FRANQUIAS SOCIAIS PARA PROJETOS DE EDUCAÇÃO: TEORIA E APLICAÇÃO

1 Introdução

Nos últimos anos, o primeiro setor tem dado grande foco a projetos sociais, inclusive gerando grande espaço na mídia. O restante da sociedade também se envolve cada vez mais em projetos como estes, através das iniciativas próprias das empresas (segundo setor) ou, especialmente, das ONGs (terceiro setor), devido às necessidades latentes de uma sociedade como a brasileira, com grande riqueza e péssima distribuição.

Desta forma, observa-se no Brasil cenários muito discrepantes, de extrema riqueza e condições sub-humanas de vida, sem educação, saneamento básico, moradia ou até mesmo alimentação. Isto vem chamando cada vez mais a atenção da sociedade, apontando um gravíssimo problema para um país de grande potencial, que cresce, mas que ainda está em desenvolvimento.

Nas empresas privadas, vem nascendo na última década, a idéia de empresa socialmente responsável, valorizando a marca junto ao consumidor, estabelecendo a ética como norma de conduta e retribuindo o valor adicionado à sociedade.

As iniciativas do terceiro setor são, cada dia mais, ressaltadas pelos veículos de comunicação, recebendo maior valor da sociedade e atingindo patamares impressionantes, com estruturas enormes mobilizadas por uma causa e valores milionários doados por pessoas físicas ou jurídicas.

É neste contexto de crescente preocupação social e extensa área de atuação para as ONGs (Organizações Não Governamentais), com diversas oportunidades ainda a serem exploradas, que surge o interesse dos autores em colaborar com entidades do terceiro setor, buscando orientar a aplicação de práticas modernas de gestão às necessidades das instituições.

2 Objetivo

Este trabalho trata de uma alternativa para expansão de projetos sociais bem sucedidos, tendo como objetivos identificar as variáveis que compõem uma proposta de franquia social em educação e analisar as melhores práticas em dois casos práticos.

Esta pesquisa foi realizada para apoiar o processo de planejamento de uma instituição do terceiro setor, que decidiu implementar um modelo de franquia para ampliar a aplicação da metodologia utilizada para formação de jovens.

O trabalho foi estruturado em quatro partes: revisão bibliográfica sobre franquia social, incluindo o contexto, o conceito e as variáveis a serem pesquisadas; metodologia e instituições pesquisadas; análise dos resultados; e por fim considerações finais e referências bibliográficas.

3 Revisão Bibliográfica: Franquia Social

3.1 O Contexto

De acordo com MARTINS (2000), o conceito de empresa tem sofrido modificações com o decorrer dos anos, evoluindo e passando a atribuir maior peso à idéia de empreendimento. Este, mesmo que econômico, não resulta na aquisição privada de resultados. Assim, se é possível pensar em empresa social ou empreendimento social é também perfeitamente plausível a idéia de franquia social, adaptada da versão empresarial e utilizando, até possuir uma legislação própria a seu respeito, a legislação de sua inspiradora.

Define o Art. 2º da lei 8.955 da 1994:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

MARTINS (2000) alerta para referências na conceituação à cessão de uso de marca ou patente, ao direito de distribuição de produtos ou serviços, ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração e, por fim, a negócios.

Para AMIES (2000), não há motivos para que a metodologia da franquia não possa ajudar projetos sem fins lucrativos a achar um melhor caminho para alcançar seus objetivos e fornecer benefícios. De acordo com o autor, da mesma forma que o franqueado pode operar uma unidade piloto, resolvendo problemas e achando o caminho para o sucesso, o franqueado social poderia, também, atuar no mesmo sentido. Desta forma, a idéia por trás da franquia social seria aprender do setor comercial como as coisas são feitas e aplicar essas lições para levar a assistência humanitária pelo mundo.

AMIES (2000) ainda aponta que, muitas vezes, iniciativas de governos, organizações de assistência ou sociais, fundações privadas ou de indivíduos são pontuais e restritas a determinada região, raramente possuindo uma estratégia de expansão. A essas iniciativas falta coordenação, monitoramento, compartilhamento de experiências, pesquisa de mercado ou até mesmo um plano real, ou seja, faltam mecanismos para aprender com os erros e adotar as melhores práticas, papel que seria desempenhado pelas franquias sociais.

3.2 O Conceito

O tema franquia social ainda é novo e polêmico. Sendo assim, existem várias definições sobre as mesmas, vindas de diversas instituições. Entretanto, todas elas envolvem a idéia de ser um método para reaplicar e disseminar experiências sociais de sucesso, evitando erros desnecessários, acelerando a curva de aprendizado e gerando resultados positivos rapidamente.

A Fundação Iochpe, adepta das franquias sociais por meio do projeto Formare, conceitua franquia social como a “forma de multiplicar iniciativa social bem-sucedida, possibilitando sua implantação em novas comunidades, ampliando os resultados obtidos e gerando sustentabilidade do processo” (FUNDAÇÃO IOCHPE, 2004).

Já MARTINS (2004) entende que franquia (comercial e social) é o sistema pelo qual o proprietário de uma marca e de certa metodologia repassa seu conhecimento e sua visibilidade para outros, sob contrato.

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

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

Segundo o autor, as franquias sociais concretizam-se em redes que aprendem continuamente e são capazes de autodesenvolvimento. A rede constrói um novo caminho e se

torna mais forte porque faz parte do papel do franqueador transformar o conhecimento da rede em ações eficazes, pois o saber sem a ação vale pouco e não leva a lugar nenhum.

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

3.3 Variáveis de Análise

As variáveis da proposta de franquia social para projetos de educação foram identificadas com base na pesquisa bibliográfica. O Quadro 1, a seguir, apresenta cada uma das variáveis de análise.

Quadro 1 – Variáveis de Análise da Franquia Social para Projetos de Educação

Variável	Descrição
1. Material	Essa variável engloba todo tipo de material fornecido pelo franqueador. Além de definir qual o tipo de material, de que forma ele é distribuído e qual a sua finalidade.
2. Pessoas e Responsabilidades	As pessoas representam todos os envolvidos em uma estrutura de franquia como essa. Sendo assim, foram desenvolvidos 3 grupos: os educadores, os coordenadores e o franqueador. As responsabilidades são os papéis que cada um irá desenvolver, atribuindo-lhes deveres e tarefas.
3. Capacitação	Capacitação são todos os tipos de treinamentos que serão realizados, tendo em vista que a maior preocupação de um modelo de franquia é a conformidade entre suas franquias e os treinamentos tem como objetivo padronizar algumas ações.
4. Indicadores de Desempenho	Para medir os resultados de uma franquia foram definidos alguns indicadores de desempenho. Os indicadores definidos se referem tanto ao curso aplicado pelas franquias, se os mesmos vêm obtendo bons resultados, como também para a organização da franquia, se a franquia como um todo tem apresentado um bom desempenho.
5. Requisitos franqueados	Requisitos são os atributos necessários que uma organização deve ter para que ela se torne uma franquia. Esse variável implica que haja um processo seletivo para o desenvolvimento de novas franquias, que elas não ocorreram em qualquer tipo de organização, a não ser nas que possuem os requisitos exigidos.
6. Público-alvo	Essa variável define para quem é o curso aplicado pela organização. Quais são as características e o perfil do público, além de verificar a demanda do mesmo.

Fonte: Autores.

4 Metodologia da Pesquisa

Este trabalho pode ser caracterizado como um estudo exploratório, visto que busca a descoberta de idéias e geração de recomendações para a utilização de franquias sociais. O levantamento de dados foi realizado em duas etapas:

- Revisão bibliográfica sobre franquias sociais, resultando na identificação das variáveis de análise;
- Pesquisa empírica sobre o projeto Formare, através de entrevista e materiais institucionais, e sobre o projeto CDI, através das informações disponíveis na internet.

4.1 Instituições pesquisadas

Para seleção dos projetos a serem analisados foi realizada uma pesquisa em busca de organizações que já utilizam o modelo de franquia educacional, com foco educacional, buscando descobrir quais são suas características principais, as variáveis de relevância e as dificuldades enfrentadas. A partir disso, foram encontradas as organizações descritas a seguir, Formare e CDI, que já apresentam uma estrutura sólida de atuação dentro deste modelo.

Formare

O Formare foi criado pela **Fundação Iochpe**, organização civil sem fins lucrativos dedicada a apoiar profissionais e empresas em suas ações de investimento social. O programa nasceu em 1988 dentro das empresas **Iochpe-Maxion S.A** em Canoas, RS e São Bernardo do Campo, SP como oportunidade de formação profissional para jovens de baixa renda no ambiente empresarial. Modelo vitorioso, o Formare transformou-se na primeira franquia social do Brasil e assim multiplicou-se para outros ambientes empresariais. (Formare, 2004).

A Rede Formare é composta por escolas profissionalizantes instaladas em empresas que disponibilizam espaço e tempo de seus funcionários para atuarem como educadores voluntários.

Os cursos com duração de um ano são desenvolvidos de acordo com as características da especialidade profissional buscada. Exemplos de cursos: Assistente de Serviços Administrativos, Funileiro de Montagem Automotivo, Operador de Processos com Madeira, etc.

Objetivo do projeto é desenvolver potencialidades de jovens de população de baixa renda para integrá-los à sociedade como profissionais e cidadãos.

Nesse modelo de franquia, o papel da Fundação Iochpe engloba os seguintes pontos: desenvolvimento do material pedagógico, capacitação do coordenador / educadores – recursos: do fundo de desenvolvimento da metodologia, acompanhamento sistemático do programa, aconselhamento, coordenação e certificação.

Além disso, a organização possui os seguintes requisitos para se tornar uma “empresa franqueada”: disponibilizar espaço físico de 60 m², disponibilizar estrutura escolar padrão, definir 1 coordenador e pagar uma taxa mensal ao Fundo de Desenvolvimento da Metodologia Formare.

CDI

O Comitê para Democratização da Informática é uma organização não-governamental sem fins lucrativos que, desde 1995, promove a inclusão social utilizando a tecnologia da informação como um instrumento para a construção e o exercício da cidadania.

Através de suas Escolas de Informática e Cidadania, o CDI implementa programas educacionais no Brasil e no exterior, com o objetivo de mobilizar os segmentos excluídos da sociedade para transformação de sua realidade. O trabalho é realizado em parceria com

comunidades de baixa renda e públicos com necessidades especiais, tais como deficientes físicos e visuais, usuários psiquiátricos, jovens em situação de rua, presidiários, população indígena, entre outros. O domínio das novas tecnologias não só abre oportunidades de trabalho e de geração de renda, como também possibilita o acesso a fontes de informação e espaços de sociabilidade. (CDI, 2004).

O papel do CDI é de oferecer gratuitamente às comunidades capacitação de educadores, auxiliar no desenvolvimento de metodologias, selecionar currículos específicos para diferentes grupos sociais, ceder computadores, impressoras e software, oferecer apostilas para o trabalho dos educadores, realizar acompanhamento técnico e pedagógico permanente e fornecer assessoria administrativa.

5 Análise dos Resultados

A partir da análise dessas organizações, foi elaborado um quadro com os resultados de todas as variáveis, como mostra a seguir:

Quadro 2 – Resultados da Pesquisa

Variável de Análise	Formare	CDI
1. Material Fornecido	Cadernos, vídeos, livros, apostilas - para educadores. Material extenso e de forte conteúdo. Flexível para cada necessidade, cada tipo de escola. Materiais como mesas, cadeiras, etc. devem ser providenciados pela empresa franqueada	Computadores, impressoras, softwares e apostilas para auxiliar o trabalho dos educadores. Mesas e cadeiras devem ser providenciados pelo EIC
2. Pessoas (papéis e responsabilidades)		
a) Educadores	Funcionários são educadores voluntários e dão aulas no horário de trabalho (aproximadamente 50 minutos por semana). Formação de equipes de educadores para melhor assegurar as aulas	Educadores são responsáveis pelo monitoramento das aulas
Relacionamento com alunos	Aplicações de avaliações, conversas com as famílias, estreito relacionamento	Apenas durante as aulas
Avaliação de desempenho	O educador aplica avaliações periódicas com os alunos, e as repassa ao Cefet(*). O Cefet utiliza suas ferramentas de avaliação (relatórios minuciosos), e repassa os resultados ao Formare. Durante o ano letivo, existem diversas visitas do Formare e Cefet à	Não foi possível obter essa informação
Remuneração	Não há	Não foi possível obter essa informação
Exclusivo do projeto	Não	Sim
Participação nas capacitações da Franqueador	Sim	Não foi possível obter essa informação
Controlar frequência dos alunos	Sim, é necessário um mínimo de frequência do aluno	Não foi possível obter essa informação
b) Coordenador	São dois coordenadores por empresa. Seu papel é mobilizar a empresa para o Programa Formare, preparar instalações para a sala de aula, comunicação interna, recrutar os educadores, fazer a interface com o Formare e Cefet, coordenar os recursos, etc.	Não foi possível obter essa informação

Quadro 2 – Resultados da Pesquisa (continuação)

Variável de Análise	Formare	CDI
Recrutamento de Educadores	O recrutamento de educadores não é criterioso em termos da capacidade ou experiência do funcionário em dar aula. Pode fazer parte da equipe quem dará aulas, funcionários que tenham vontade de fazê-lo, e que tenham algum know how que é necessário para o curso	Não foi possível obter essa informação
Relacionamento com educadores	O coordenador não é responsável pela avaliação pedagógica do educador, quem faz isso é o Cefet.	Não foi possível obter essa informação
Remuneração	Não há remuneração	Não foi possível obter essa informação
Avaliação de desempenho	O Cefet avalia o coordenador, se as instalações estão adequadas, o andamento das aulas, envolvimento da empresa, etc.	Não foi possível obter essa informação
Contratado atual da franqueada	Não	Não foi possível obter essa informação
Exclusivo do projeto	Não	Sim
Interface com o Formare	Grande	Não se aplica
Garantir aplicação metodologia	Cabe ao Cefet a avaliação de como a escola está aplicando a metodologia.	Não foi possível obter essa informação
Avaliar educador	A avaliação formal é feita pelo Cefet	Não foi possível obter essa informação
Gestão da franquia	O coordenador é responsável por garantir as instalações, recebimento de material do Formare, supervisionar a frequência dos alunos (controlada pelo educador), do educador, relacionamento com Formare e Cefet, etc.	Não foi possível obter essa informação
Garantir recursos para o programa	não é necessário, pois todos os recursos são fornecidos pela empresa, e Formare	Não foi possível obter essa informação
Procurar parceiros, oficinas	Não se aplica	Não foi possível obter essa informação
Seleção alunos	Feita pela equipe de funcionários da empresa que está no Programa. Coordenadores e educadores são capacitados pelo Formare para fazerem o recrutamento e seleção dos alunos.	Não foi possível obter essa informação
Participação nas capacitações do Franqueador/Cefet	Sim, obrigatória para as capacitações iniciais.	Não foi possível obter essa informação

Quadro 2 – Resultados da Pesquisa (continuação)

Variável de Análise	Formare	CDI
Enviar relatórios ao Franqueador	A escola (equipe) os envia ao Cefet	Não foi possível obter essa informação
Controlar frequência educador	sim, mas como existe uma equipe de educadores, se algum não pode comparecer a uma aula, outro pode substituí-lo sem problemas, pois todos têm acesso a mesma apostila, que explica aula por aula, de forma bem sistematizada e organizada. Em cada aula, está	Não foi possível obter essa informação
c) Franqueador		
Fornecer informações aos franqueados	Fornecer Material, métodos de avaliação de desempenho dos alunos, capacitações, suporte pedagógico, de gestão, etc.	Fornecer todo o suporte para a manutenção das escolas
Desenvolvimento constante da metodologia, processos, etc	Sim	Desenvolvimento de novas metodologias, currículos específicos para diferentes grupos sociais
Busca de novos franqueados	Atualmente isso não de faz necessário, as empresas buscam o Formare, há uma alta procura	As comunidades interessadas que costumam procurar o CDI
Suporte pedagógico	sim, principalmente através das capacitações dadas pela equipe do Formare	Acompanhamento pedagógico e técnico
Suporte da gestão do programa	Feito pela equipe do Formare	Assessoria administrativa
Acompanhamento dos resultados	Feito pela equipe do Formare	Não foi possível obter essa informação
Aconselhamento	Sim, pela equipe do Formare e Cefet	Não foi possível obter essa informação
Certificação	Feita pelo Cefet	Certificação como EIC (****)
3. Capacitação		
Carga horária	A capacitação dos coordenadores é fornecida pelo Formare (a empresa paga a viagem e hospedagem desses funcionários). São 3 dias de curso, dos quais 2 são teóricos e 1 é um dia de visita a uma escola que já funciona com o programa. A capacitação dos educadores.	Não foi possível obter essa informação

Quadro 2 – Resultados da Pesquisa (continuação)

Variável de Análise	Formare	CDI
Local	Capacitação dos coordenadores - São Paulo - sede do Formare Capacitação dos educadores - in loco	Não foi possível obter essa informação
Financiamento/recursos	Para a viagem dos coordenadores (funcionários da empresa) até São Paulo - financiado pela empresa Para a viagem da equipe Formare até a cidade - financiada pelo Fundo de Desenvolvimento da Metodologia Formare	Financiado pelo CDI
Responsável	Equipe do Formare	CDI
Pedagógico e de gestão da franquia	Mais pedagógico, pois a gestão da franquia não é tão complexa.	Treinamento mais técnico sobre conhecimentos a serem transmitidos
4. Indicadores de desempenho do franqueado		
Indicadores pedagógicos do Franqueador	Avaliados e controlados pelo Cefet, supervisionados pelo Formare	Não foi possível obter essa informação
Relatórios financeiros (captação X dispêndios)	Não se aplica	A escola deve encontrar seus próprios recursos para ser auto suficiente
Relatórios processo seletivo (demanda X atendimento)	Controlado - quando abrem as inscrições para os alunos, há um número alto de inscrições, faz-se a seleção(**) para chegar em 20 alunos	As comunidades interessadas que costumam procurar o CDI verificam qual a demanda existente
Transparência	Não foi possível obter essa informação	Não foi possível obter essa informação
Conformidade	De acordo com a experiência do Cefet, o avaliador consegue verificar se o andamento do curso está de acordo com o desejado	Procedimentos, uso da metodologia padrão, e até tom dos discursos
5. Requisitos dos franqueados		
Missão compatível	Não se aplica	Sim
Ter sede própria	Sim	A comunidade é responsável por arranjar um espaço físico destinado as aulas
Pessoas exclusivas dedicadas ao projeto	Não, são funcionários voluntários	Não foi possível obter essa informação

Quadro 2 – Resultados da Pesquisa (continuação)

Variável de Análise	Formare	CDI
Auto sustentabilidade (orçamento)	Sim - boas condições financeiras	Sim - boas condições financeiras
Parcerias	As vezes a empresa pode buscar por um patrocinador para arcar com os custos do programa (***), mas normalmente ela que financia o projeto	Não foi possível obter essa informação
Demanda dos jovens	Tem que ser uma empresa situada próxima a uma comunidade carente, onde há jovens que necessitam desses cursos	A comunidade que possui interesse em iniciar uma escola, dada a demanda pelo curso
Transparência/idoneidade	Sim	Não foi possível obter essa informação
6. Público-alvo	Alunos que atendem aos requisitos listados abaixo (**)	Comunidades de baixa renda e instituições que atendam a públicos especiais

(*) Cefet - Centro Federal de Educação Tecnológica

(**) Processo de seleção dos alunos para o Programa Formare Após as inscrições, que normalmente ocorrem em alto número (exemplo: 3000), é feita uma triagem de acordo com os critérios obrigatórios: viver na comunidade, 15 a 18 anos, estar cursando o ensino médio, renda per capita de 1/2 salário mínimo, não ter feito

(***) Custo do Programa para a empresa: R\$ 1900,00 por mês. Nos primeiros meses esse custo é mais alto devido às despesas com instalações

(****) EIC = Escola de Informática e Cidadania - franquias

6 Considerações Finais

Este trabalho aponta a franquia social como uma alternativa estratégica a ser considerada para expansão de organizações do terceiro setor. Através da identificação das variáveis de análise e da pesquisa dos dois projetos educacionais, são colocados aspectos relevantes a serem definidos por organizações com intenção de implementar um modelo de franquia social.

A partir dos resultados da pesquisa empírica foi possível verificar a importância do modelo de franquias sociais, que apesar de ser um assunto recente vem ganhando cada vez mais credibilidade, dado os bons resultados já alcançados.

Como mencionado, o tema ainda recente oferece oportunidade para pesquisas futuras, como por exemplo, o estudo de outros casos na mesma linha desta pesquisa ou a análise de franquias sociais em contextos diferentes do contexto educacional.

7 Referências Bibliográficas

- AMIES, M. Not-For-Profit Franchising? Franchising World, Washington: Nov/Dec 2000 Vol 32 nº6 pág. 38.
- BARRIZZELLI, N. Slides do curso de Planejamento e Controle de Marketing ministrado no 6º semestre do curso de graduação em Administração de Empresas pela FEA-USP. São Paulo, 2004.
- CHERTO, Marcelo. A disseminação de projetos sociais pela franquia social. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS. 1., 2002. São Paulo. FUNDAÇÃO ABRINQ, 2002, p. 95-102. Disponível em: <http://fundabrinq.org.br/index.php?pg=biblioteca>.
- FISCHMANN, A Planejamento Estratégico na prática, ed. Atlas, 2ª edição, 1991. FUNDAÇÃO IOCHPE. Franquia social. Disponível em: <http://www.iochpe.org.br/formare3.html>.
- GOLDSCHMIDT, A. Análise SWOT na Captação de Recursos – Avaliação de Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos. Integração – A Revista Eletrônica do Terceiro Setor. Disponível em <<http://integracao.fgvsp.br/ano6/06/financiadores.htm>>. Acesso em 14 mar 2005.
- JACOBSON, L.V. et al. A Formação do Administrador de Empresas Socialmente Responsável: Uma Proposta de Mudança Organizacional.. VII SEMEAD – Seminários em Administração, FEA/USP, São Paulo, 2003.
- MARTINS, Paulo Haus. Franquias Sociais. Disponível em: <http://www.rits.org.br/legislação_teste/lg_testes/lg_tmes_fevereiro2004.cfm>. Acesso em 29 mai 2005.