

A RELAÇÃO E A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS EM UM PROJETO DE FRANQUIA SOCIAL

Roberta da Rocha Rosa Martins

Professora da Escola de Negócios da PUCPR. E-mail: roberta.martins@pucpr.br.

Tomas Sparano Martins

Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas da PUCPR. E-mail: tomas.martins@pucpr.br.

June Alisson Westarb Cruz

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da PUCPR e do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas da PUCPR.
E-mail: june.cruz@pucpr.br.

Rony Ahlfeldt

Doutorando em Administração (PUCPR). E-mail: rony.a@pucpr.br.

Eurides Bastos Junior

Professor das Faculdades Santa Cruz. E-mail: bastosbrasil@gmail.com.

RESUMO

Esta pesquisa aborda a relação e influência dos stakeholders em um projeto de franquia social, denominado Programa Bom Aluno (PBA), localizado na cidade de Curitiba (PR). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas. Para a sistematização fez-se uso do software ATLAS.ti e posterior análise de conteúdo. Na franquia social estudada, foram identificados os stakeholders envolvidos a partir de critérios relativos à responsabilidade social corporativa (RSC), e constatou-se que a teia entre os diversos stakeholders tem proporcionado o fortalecimento do PBA. Verificou-se que há uma diferença na relação e influência de stakeholders de uma empresa, onde geralmente o ponto de partida são os stakeholders internos, ou seja, acionistas e funcionários; já na franquia social estudada, o centro da relação está fixado no aluno de baixa renda, resultando na quebra do ciclo de pobreza através de uma educação de qualidade. O projeto social se mantém efetivo através de ajudas financeiras de empresas que se comprometem com sentimentos considerados impagáveis, mas essenciais para os alunos, que, em contrapartida, obtêm aprovação em cursos de nível superior e de pós-graduação, no País e no exterior. A contribuição deste estudo decorreu da compreensão sobre a utilização do modelo de franquia para a gestão de projetos sociais.
PALAVRAS-CHAVE: Stakeholders. Franquia Social. Aluno de baixa renda.

ABSTRACT

This research approaches the relationship and influence of stakeholders in a social franchise project, called Programa Bom Aluno (PBA), located in the city of Curitiba (PR). This is a qualitative research, through a case study, with semi-structured interviews. To systematize the research it was made use of ATLAS.ti software and then content analysis. In the studied social franchise, it was identified the stakeholders involved from the criteria relating to corporate social responsibility (CSR), and it was found that the web between the various stakeholders has provided the strengthening of the PBA. It was observed that there is a difference in the relationship and influence of stakeholders in a company, where usually the starting point are the internal stakeholders - it means, shareholders and employees - while in the studied social franchising, the center of the relationship is set in low-income student, resulting in breaking the cycle of poverty through quality education. The social project remains effective through financial support of companies committed with feelings considered priceless, but essential for the students, who, in return, get approval in upper-level courses and undergraduate in the country and abroad. The contribution of this study was due to the understanding of the use of the franchise model for the management of social projects.

KEYWORDS: Stakeholders. Social franchise. Low-income students.

RESUMEN

Esta investigación aborda la relación e influencia de los stakeholders en un proyecto de franquicia social, el llamado Programa do Bom Aluno (PBA), ubicada en la ciudad de Curitiba (PR). Se trata de una investigación cualitativa, a través de un estudio de caso, con entrevistas semiestructuradas. Para la sistematización utilizó el software ATLAS.ti y luego el análisis de contenido. En la franquicia social estudiada, se identificarán los actores involucrados sobre la base de criterios relacionados con la responsabilidad social corporativa (RSC), y se encontró que la banda entre los distintos stakeholders ha proporcionado el fortalecimiento de la PBA. Se encontró que existe una diferencia en la relación e influencia de los Stakeholders de una empresa, donde suele ser el punto de partida son los stakeholders internos, es decir, los accionistas y los empleados; ya en la franquicia social estudiada, el centro de la relación se establece en los estudiantes de bajos ingresos, lo que resulta en la ruptura del ciclo de la pobreza a través de una educación de calidad. El proyecto social sigue siendo efectiva a través del apoyo financiero de empresas comprometidas con sentimientos considerados de valor incalculable, pero esencial para los estudiantes, que, a cambio, reciben la aprobación de los cursos de nivel superior y de posgrado en el país y en el extranjero. La contribución de este estudio fue debido a la comprensión de la utilización del modelo de franquicia para la gestión de proyectos sociales.

PALABRAS CLAVE: Stakeholders. Franquicia Social. Los estudiantes de bajos ingresos.

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) faz parte da gestão empresarial, possibilitando que a organização atue de forma efetiva em relação a todos os *stakeholders* (partes interessadas). Além disso, a RSC também é entendida, por alguns autores, como indissociável da estratégia empresarial. As organizações devem responder às pressões da sociedade, ajustando essas demandas às suas práticas, para que obtenham, assim, legitimidade (TUZZOLINO; ARMANDI, 1981; CARROLL; HOY, 1984; PORTER; KRAMER, 2006).

Muitos autores entendem, inclusive, que as organizações, ao inserirem a RSC em suas práticas referentes à administração estratégica, obtêm vantagem competitiva em relação às outras organizações que não o fazem. No entanto, atuar com base em RSC não é uma tarefa fácil, pois exige recursos às vezes inexistentes na organização.

Uma alternativa para empresas atingirem seus objetivos no âmbito da RSC, de forma mais eficaz e com menos gasto de tempo e recursos financeiros, é a franquia social, que, além de ser uma metodologia de distribuição de serviços sociais padronizados, é uma ferramenta que dissemina tecnologias pré-existentes, amadurecidas e já testadas.

Nesse contexto, o objetivo do presente trabalho é verificar a relação e influência dos *stakeholders* em um projeto de franquia social.

REFERENCIAL TEÓRICO

Responsabilidade Social Corporativa

Para Melo Neto e Froes (1999), a empresa usa recursos naturais que não lhe pertence, mas sim à sociedade, contraindo assim dívidas para com esta, entendendo que deve haver uma reparação desta “usurpação empresarial”, fonte geradora de lucro da empresa; devendo, em troca, contribuir para a solução dos problemas da sociedade. Assim, a responsabilidade social passa a ser uma prestação de contas baseada na apropriação e uso de recursos que originariamente não pertencem à empresa.

Ashley (2003, p. 20) assevera que “a empresa socialmente responsável é aquela que está atenta para lidar com as expectativas de seus *stakeholders* atuais e futuros, na visão mais radical de sociedade sustentável”.

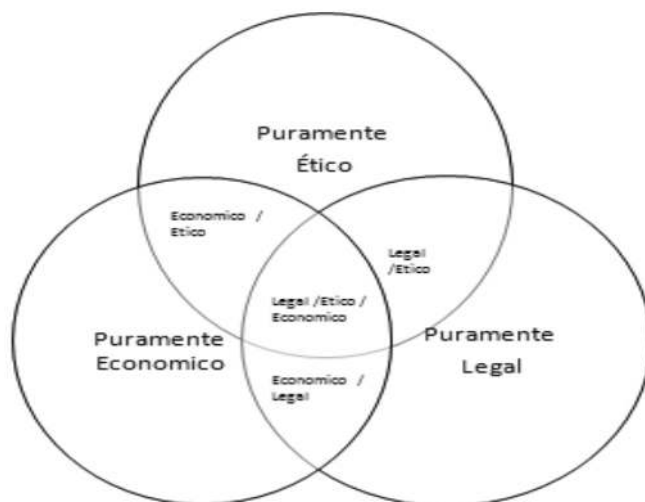
Na tentativa de melhor explicar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Frederick (1986, 1998) a classifica em quatro níveis: no primeiro, a empresa deve ser socialmente responsável (ter responsabilidade); no

segundo, ela deve atender às necessidades sociais (ter responsividade); no terceiro, a empresa deve agir ética e moralmente (retidão); e, no quarto, a empresa deve inserir o cosmos, a ciência e a religião em suas ações.

Já a pirâmide de Carroll (1991) traz o conceito de RSC em quatro dimensões: responsabilidade econômica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica (ou discricionária), salientando que as quatro divisões de RSC na pirâmide de Carroll podem ser compreendidas como sendo as diferentes formas em que os vários *stakeholders* podem ser afetados dentro da organização (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2006).

No entanto, Schwartz e Carroll (2003) passam a levantar limitações para a pirâmide anteriormente mencionada, como, por exemplo, o fato de não demonstrar a inter-relação existente entre os diferentes níveis. Em relação à dimensão econômica, argumentam estar na base da pirâmide, parecendo mais importante, enquanto a filantrópica seria menos importante, propondo o modelo de três dimensões da RSC, conforme a figura 1.

Figura 1 – Modelo de três dimensões da responsabilidade social corporativa



FONTE: SCHWARTZ; CARROLL (2003, p. 509).

Na Figura 1, Schwartz e Carroll (2003) entendem a dimensão econômica como relacionada à maximização dos lucros, em decorrência da existência de impacto econômico positivo, direto ou indireto. Em relação à dimensão legal, afirmam que está baseada nas ações em conformidade com a lei. No

tocante à dimensão ética, compreendem que englobam as ações que estão de acordo com as expectativas da população e dos *stakeholders*. Assim, segundo os autores, há grande mescla entre as dimensões econômicas e legais e também entre legais e éticas.

Teoria dos Stakeholders

Apesar de não haver uma definição universal de *stakeholders* eles são de extrema importância para as organizações, haja vista que são detentores de *stakes*, ou seja, têm interesses na mesma. Edward Freeman (1984), responsável pelo conceito mais amplo sobre *stakeholders*, definiu-os como todos aqueles que afetam ou são afetados pelas instituições. Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 856) afirmam que os *stakeholders* são “grupos dos quais as corporações dependiam para a sua sobrevivência”. Para Kaler (2003), a teoria dos *stakeholders* depende totalmente da identificação de quem são as partes interessadas.

Philips, Freeman e Wicks (2003, p. 480) salientam que “a teoria dos *stakeholders* é uma teoria de gestão organizacional e ética”. Este entendimento, na verdade, pode ser considerado como uma das bases da RSC, ressaltando-se esta aproximação existente entre economia e ética.

As organizações devem considerar os interesses de todos os *stakeholders*, harmonizando-os, para que haja um ambiente próspero. Neste sentido, Ullmann (1985) enfatiza que as informações sobre responsabilidade social podem ser utilizadas estrategicamente para uma boa relação com os *stakeholders*.

Friedman (1998), em relação aos *stakeholders*, baseia-se na escola econômica neoclássica, que pressupõe a maximização dos lucros, na qual os gestores agem apenas em prol dos acionistas. Enquanto Clarkson (1995) aduz que a organização é responsável por todos os agentes afetados e interessados nas atividades desenvolvidas em suas decisões, entendendo que os *stakeholders* são pessoas que têm ou demandam propriedade, assim como direitos ou interesses em uma corporação e suas atividades, no passado, presente ou futuro.

Ainda em relação aos *stakeholders*, a RSC e a estratégia da organização estão ligadas pelas oportunidades e ameaças que podem ser evidenciadas (CARROLL, 1979, 1991; MEZNER, CHRISMAN E CARROLL, 1990; CLARKSON, 1995).

Frooman (1999) elegeu mecanismos para que os *stakeholders* possam vir a interferir na tomada de decisão da organização, como as estratégias de retenção e uso, entendidas como diretas, quando o próprio *stakeholder*

direciona o fluxo de recursos para a organização, e indiretas, quando esses manipulam o fluxo de recursos por meio de outros. De acordo com esse autor, as estratégias de retenção podem ocorrer quando os fornecedores suspendem recursos necessários à organização. No que tange a estratégia de uso, esta ocorre em decorrência de ressalvas estabelecidas pelos consumidores na compra.

Ullmann (1985) entende haver *stakeholders* que detêm mais ou menos poder, devendo a organização empreender maior esforço na medida da importância do *stakeholder*, ou seja, quanto mais poder este tiver.

Existe ainda a classificação dos *stakeholders* em primários e secundários, defendida por Clarkson (1995). Os primários são subdivididos em privados e públicos. *Stakeholders* primários privados são os acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores, enquanto os *stakeholders* primários públicos são o governo e as comunidades.

Os *stakeholders* secundários são, para Clarkson (1995, p. 107), os que “influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas que não se encontram engajados em transações com a corporação e que não são essenciais para a sua sobrevivência”.

Morgan e Hunt (1994) defendem a classificação dos *stakeholders* em quatro grupos: internos (empregados e unidades de negócio); compradores (finais e distribuidores); fornecedores; e laterais (governo, competidores e também organizações sem fins lucrativos).

Por outro lado, Sirgy (2002) acaba dividindo os *stakeholders* em: internos (empregados e diretores); externos (clientes, distribuidores, fornecedores, mídia, meio ambiente, acionistas e comunidade) e, por fim, periféricos (agências governamentais, defensores dos consumidores, auditores, líderes industriais, associações de comércio, educação superior, entre vários outros).

Para Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 866), a maior abrangência existente no conceito de *stakeholders* tem como intento a “sobrevivência da empresa, o bem-estar econômico, o controle de danos, tirar vantagens das oportunidades, suplantando a competição, conquistar amigos e influenciar políticas públicas, construindo coalizões, entre outros”. Concordando com tal entendimento encontra-se Wilson (2003), quando afirma que quanto mais fortes forem os laços entre a organização e seus parceiros internos e externos, mais facilmente esta organização chegará a seus objetivos. Da mesma forma, cabe a lembrança de que Adam Smith preconizou que mercados competitivos são mais eficientes ao compartilharem valores de honestidade e integridade (JONES, 1995).

Franquia Social

A literatura atualmente existente sobre negócio de *franchising* é predominantemente orientada para a prática, centrando-se nos principais desafios gerenciais enfrentados por empreendedores sociais engajados na franquia (TRACEY; JARVIS, 2007). Isso justifica os estudos de caso, sendo que acabam por transformar a prática da franquia social em teoria, acreditando-se que, como o empreendedorismo social, a academia considera que a franquia social pode vir a ser teorizada.

Cherto (2003, p. 1) entende a franquia social como “as técnicas, ferramentas e modelos que são utilizados para criar e expandir redes de franquias empresariais para replicar, reaplicar ou disseminar projetos e programas sociais bem-sucedidos.” Da mesma forma, Cuellar (2001) afirma que a franquia é o mecanismo para replicar uma estratégia de mercado já provada.

Ainda em relação ao entendimento do conceito de franquia social, o uso adaptado de técnicas da franquia mercantil para projetos com benefícios sociais que visam o setor sem fins lucrativos. A franquia social é um processo em que se revela o sucesso do conceito social, onde o franqueador, para ampliar a cobertura do público-alvo e a qualidade dos produtos e serviços, capacita outros grupos. Sendo assim, os franqueados replicam o modelo social, usando um sistema testado e uma marca, em troca de resultados sociais, sistema de desenvolvimento e impactos nas informações, o que é usualmente previsto em manuais e comunicados, fornecidos às franqueadas junto com o treinamento oferecido pelo franqueador (AHLERT *et al.*, 2008).

Para Amies (2000), não há motivos para que não se use a metodologia da franquia empresarial na área social, afim de que essa obtenha seus objetivos, já que a ideia por trás da franquia social seria a de apreender do setor comercial como são feitas as coisas, aplicando tais formas à assistência humanitária no mundo. Entende ainda ser a franquia social estratégia de expansão, na qual há a obtenção de coordenação, monitoramento, compartilhamento de experiências, pesquisa de mercado e um plano real, ou seja, mecanismos para que se aprenda com os erros, adotando-se melhores práticas.

No entanto, Tracey e Jarvis (2007) chamam atenção para o fato de que os franqueadores, na franquia social, devem avaliar os potenciais franqueados com base em sua capacidade de alcançar um conjunto de objetivos sociais. Assim, quando do contrato da franquia social, devem ser bem estabelecidos os critérios de escolha dos franqueados, para que a franquia social venha a subsistir. Além disso, os autores chegaram à

conclusão de que a franquia social é mais eficaz quando os franqueados recebem alto grau de autonomia na implementação do modelo de franquia acordado.

Por outro lado, é importante salientar que a franquia social traz consigo uma crítica contundente e radical da economia de mercado e do darwinismo social, que sustenta as relações de poder na sociedade. O princípio organizativo do modelo de franquia social é a horizontalidade e a socialização dos resultados visando à mudança de uma determinada estrutura social (EDUCAFRO, 2010). A Fundação Iochpe (2010, n.p.) 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”.

Nesse aspecto, Ahlert *et al.* (2008) entendem que fundações e outras organizações sem fins lucrativos tendem a investirem tempo e dinheiro em novos projetos, para serem percebidas como agentes sociais de mudança. No entanto, esses projetos não passam da fase inicial, mostrando novamente a necessidade de ampliação daqueles que já obtiveram sucesso comprovadamente. Isto porque dinheiro, tempo e energia, associados à implementação de projetos, são custos efetivos, o que significa a utilização de recursos escassos, enquanto simultaneamente se alcança um grande impacto social.

METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de cunho social, por permitir a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, pois permite, ao mesmo tempo, maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, e descreve características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1999).

Buscou-se descrever como ocorre a disseminação de iniciativas de responsabilidade social através de programas de franquia social. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é considerada como um estudo de caso no projeto de franquia social: Programa Bom Aluno.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com os gestores da franqueadora e das unidades franqueadas do projeto, os quais expressaram opiniões gerais, comentários e explicações, permitindo a captação de percepções e interpretações relativas ao contexto (MALHOTRA, 2001).

O método utilizado para análise dos dados foi a análise de conteúdo de Bardin (2011), desmembrando o discurso em categorias de análise, em que os critérios de codificação foram orientados pelos objetivos da pesquisa.

Para o tratamento do material, utilizou-se o *software* Atlas t.i em teias (*networks*), a fim de agrupar todas as citações relacionadas aos códigos de análise.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A população considerada para o presente estudo foi a instituição de franquia social IBAB (Instituto Bom Aluno do Brasil), que detém ações sociais em educação no Brasil. Houve primeiramente a idealização de um programa, o PBA (Programa Bom Aluno), pelos empresários Francisco Simeão e Luiz Bonacin, em 1993, com o intuito de ser um instrumento de mudança social. Por meio do estudo de qualidade e sem interrupções, o programa tem o objetivo de dar oportunidade de um futuro promissor às crianças que apresentam bom rendimento escolar, além de competência e vontade (INSTITUTO BOM ALUNO DO BRASIL, 2012).

Desde então, o PBA seleciona estudantes na 5ª série da rede pública de ensino, oferecendo condições e estímulos para continuarem sua formação até os níveis de graduação e pós-graduação, inclusive no exterior. Desde seu início, o projeto foi enquadrado tecnicamente para despertar no meio empresarial o interesse pelo apoio ao PBA, propiciando o aumento do número de alunos beneficiados.

Isso se deve ao entendimento dos fundadores do PBA de que o empresário, além da sua obrigação, possui condições de desenvolver projetos sociais, por ser um compromisso da empresa em reparar a sociedade por utilizar recursos naturais para obtenção de lucro. Dessa forma, a empresa, contribuindo para a solução de problemas da sociedade - neste caso, o desenvolvimento de crianças de baixa renda -, está ressarcindo a coletividade pelos recursos explorados.

De posse dos excelentes resultados que confirmaram sua importância e confiabilidade perante a sociedade, o PBA decidiu pela expansão nacional de suas atividades, utilizando o modelo de franquia social. Para isso, foi fundado o IBAB, em 2000. Atualmente são mais de 1.000 crianças e adolescentes atendidos em várias regiões do Brasil, sempre buscando resultados objetivos, conquistando reconhecimento da sociedade e apoio dos meios de comunicação. O IBAB, atualmente, possui franquias em Salvador (BA), Belo

Horizonte (MG), Nova Prata (RS) e nas cidades paranaenses de Curitiba, Londrina e Maringá (INSTITUTO BOM ALUNO DO BRASIL, 2012).

Os resultados do PBA de Curitiba demonstram 100% de aprovação nos vestibulares desde que a primeira turma de alunos prestou o exame em 1998, sendo que, em 2009, 64% deles foram aprovados na Universidade Federal do Paraná (UFPR). Além disso, o PBA conta com 100% de aprovação nos vestibulares de Londrina. Outro ponto de destaque do PBA é a vivência internacional: até 2009 18 alunos já participaram de estágios, cursos de aperfeiçoamento e trabalhos temporários fora do Brasil. (INSTITUTO BOM ALUNO DO BRASIL, 2012).

ANÁLISE DE CONTEÚDO – STAKEHOLDERS DO PBA

Os *stakeholders* do PBA foram identificados a partir do franqueador, sendo um deles os alunos, estudantes de baixa renda e que possuem bom rendimento escolar, os quais recebem atendimento e suporte para alcançar o ensino superior.

Identificou-se também como *stakeholder* do PBA os voluntários, os quais se disponibilizam a ministrar palestras sobre temas diversos como, por exemplo, cidadania, profissionalização, mercado de trabalho, *marketing* pessoal, *coaching*, administração financeira, entre outros.

No PBA, o voluntariado é tratado com seriedade, sendo os participantes comprometidos com o papel que devem desempenhar, adotando, juntamente com diretores, professores e funcionários, a causa do PBA - qual seja, a de “dar asas aos sonhos de bons alunos”.

De acordo com os resultados da presente análise, verificou-se que o governo, apesar de não ser um *stakeholder* direto do PBA, já que não oferece nenhuma ajuda financeira ao programa, atua como parceiro mediante as secretarias municipais e estaduais de educação e pelas escolas públicas que indicam os alunos com o perfil procurado pelo PBA.

Ainda, identifica-se como *stakeholder* do PBA a sociedade, pelo benefício obtido por meio do desenvolvimento das crianças, com mudanças para a comunidade a qual estas pertencem, incluindo a promoção de uma massa crítica que se inicia na escola com as crianças e que é transferida aos pais e, por sua vez, à sociedade.

Outro *stakeholder* importante é o aluno egresso como *stakeholder*, os quais já não fazem mais parte do PBA, mas, seguindo a filosofia da corrente do bem, transformam-se em padrinhos e/ou madrinhas de novos alunos, comprometendo-se a ajudar e sustentar a trajetória de um ou mais novos

estudantes de baixa renda, enviando recursos financeiros a fim de garantir que esses tenham acesso às mesmas oportunidades que eles tiveram. Há também aqueles que, em retribuição ao que receberam, tornam-se voluntários, ministrando aulas no PBA.

Ser egresso do programa também traz benefícios aos alunos, sendo sua participação considerada um selo de garantia de que os alunos formados são profissionais preparados e de alto nível, fato esse comprovado por várias histórias de sucesso.

Identificou-se também como *stakeholders* do PBA as famílias dos alunos, haja vista que para que haja o ingresso do aluno é necessário o compromisso de um responsável, no qual possa atuar conjuntamente no desenvolvimento da criança, havendo, assim, o seu envolvimento em todo o processo de formação educacional, cuja participação se dá por meio de cursos de integração do aluno, em que os pais são estimulados a discutir suas dificuldades e recebem também orientações sobre como atuar de maneira participativa no processo de formação e desenvolvimento de seus filhos, acompanhando-os e apoiando-os.

Ainda a respeito da família como *stakeholder*, verifica-se que o desenvolvimento dos filhos beneficia também as famílias, possibilitando sua ascensão social e econômica, quebrando o ciclo de pobreza, permitindo que o aluno tenha acesso a uma formação educacional de qualidade, assim como ao ensino superior – uma realidade bem diferente daquela vivida pelas gerações anteriores.

A franqueada é uma pessoa jurídica que se compromete e se responsabiliza por uma unidade do PBA na cidade que optar. Entretanto, nem todas as franquias sociais do programa são necessariamente implementadas por apenas uma empresa. Em Londrina, o PBA foi criado por iniciativa da Rondopar, mas, devido ao seu porte, não poderia beneficiar um grande número de alunos e, por isso, conta com outras três empresas mantenedoras: a Tamarana Metais Ltda., a Pepilon Indústria de Cosméticos e a Plaenge Construtora Ltda.

Os *stakeholders* parceiros referidos pelos entrevistados são os do Instituto Bom Aluno – ou seja, a franqueadora –, os quais eventualmente são utilizados pelas empresas franqueadas. Ressalta-se que, como o IBAB nasceu em Curitiba, os gestores da franqueada da capital paranaense têm certa dificuldade em diferenciar a franqueadora (o IBAB) da franqueada de Curitiba, o que ocorre também em relação às parcerias ora inferidas.

As franqueadas também desenvolvem parcerias com escolas particulares, faculdades e universidades (privadas), que fornecem bolsas de estudo

para os alunos do PBA, assim como com escolas de inglês e informática, empresas que oferecem cursos de desenvolvimento humano e empresarial ou na área de saúde, as quais contribuem fornecendo descontos nos cursos ou até mesmo bolsa integral para o aluno de baixa renda que participa do programa.

Há também parcerias com profissionais liberais como fonoaudiólogos, psicólogos, dentistas e advogados que oferecem seus serviços aos alunos e suas famílias sem custo ou com valores simbólicos.

CONCLUSÃO

Neste trabalho, verificou-se a relação e influência dos *stakeholders* em um projeto de franquia social. Para tanto, foi estudada a franquia social Programa Bom Aluno (PBA), na cidade de Curitiba (PR), onde se identificou os seguintes *stakeholders*: estudantes de baixa renda, voluntários, comunidade, egressos, famílias dos estudantes, secretaria municipal e estadual de educação, mantenedores do PBA, instituições de ensino parceiras, profissionais liberais, parceiros do IBAB e os franqueados.

De acordo com a análise feita, constatou-se que a teia entre os diversos *stakeholders* tem proporcionado o fortalecimento do PBA, sabendo-se exatamente quem estava envolvido na franquia social - porque a responsabilidade social corporativa, no caso, utilizada pela ferramenta de franquia social, tem de considerar efetivamente todos os *stakeholders*, identificando-se o tipo de relação de cada um com a franquia social abordada e suas consequências.

No PBA, o centro da relação está fixado no aluno de baixa renda e é a partir dele que são estabelecidos os interesses de cunho social, em que os *stakeholders* exercem influência e se relacionam baseados no esforço coletivo, de maneira subjetiva, intangível e, de certa forma, não estruturada para manter o projeto em andamento. A base do relacionamento dos *stakeholders* é uma filosofia comum, compartilhada por todos os envolvidos. Nela, existem fortes sentimentos percebidos como parte de sua subsistência, como comprometimento dos abarcados, tendo sido percebidos também os sentimentos de realização, paixão e gratidão dos envolvidos, principal segredo do sucesso de uma franquia social, pois tais sentimentos são considerados como subjetivos e impagáveis, mas totalmente essenciais.

Assim, observou-se na franquia social estudada o relacionamento e a influência dos *stakeholders*, em face da adoção de normas, padrões,

utilização de marca, além de implantação e gestão de modelos bem-sucedidos, amadurecidos e premiados, os quais caracterizam um projeto sem fins lucrativos, levando-se em conta adaptações necessárias, assim como a capacitação de funcionários, orientação continuada dos mesmos e monitoramento, com troca de experiências para obtenção de melhores práticas, utilizando-se menos investimentos em recursos financeiros, pessoais e de tempo, contribuindo de forma mais efetiva para o projeto estudado.

Esse novo conceito reforça o entendimento de que a franquia social trabalha em rede, na busca da multiplicação do conhecimento de metodologias, técnicas e experiências já vivenciadas e bem-sucedidas, sendo uma ferramenta que permite o benefício social e a disseminação de experiências exitosas.

Como contribuição, este estudo possibilitou maior compreensão não só sobre a temática, como também sobre uma modalidade de gestão de projetos sociais, sugerindo-se novas pesquisas sobre franquia social na área da Administração, bem como em outros segmentos relevantes, como Saúde e Políticas Públicas, ampliando-se, assim, o leque de estudos sobre esse tipo de organização e possibilitando, entre outros pontos, corroborar os resultados obtidos no presente artigo.

REFERÊNCIAS

- AHLERT, D. *et al.* (2008). **Social franchising: a way of systematic replication to increase social impact**. Berlin: Association of German Foundations.
- AMIES, M. (2000). **Not-For-Profit Franchising?** Franchising World, Washington, v. 32, n. 6, p. 38-39, November/December.
- ASHLEY, P. A. (2003). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, p. 20.
- BARDIN, L. (2011). **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70.
- CARROLL, A. B. (1979). **A Three-dimensional conceptual model of corporate performance**. Academy of Management Review, v. 4, n. 4, p. 497-505.
- CARROLL, A. B. (1991). **The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders**. Business Horizons, v. 34, p. 39-48.
- CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. (2006). **Corporate citizenship: social responsibility, responsiveness, and performance**. In: CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. Business & Society: ethics and stakeholder management. 6. ed. Ohio: Thomson Southwestern, cap. 2.
- CHERTO, M. (2003). **Franquias Sociais**. 2003. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/wp-content/themes/endeavor/downloads/artigos/Endeavor_franquias_sociais-2003_02_MC.pdf>. Acesso em: 17 de julho de 2010.

- CLARKSON, M. B. E. (1995). **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117.
- CUELLAR, C. (2001). **Social franchising of health services: third generation social marketing**. Washington, DC: Commercial Market Strategies.
- EDUCAÇÃO E CIDADANIA DE AFRODESCENDENTES E CARENTES – EDUCAFRO (2010). **Programa de Implantação de Franquia Social Educafro (FSE)**. Cartilha orientativa dos princípios básicos da Franquia Social Educafro. São Paulo, 14 jun. 2010. Disponível em: <<http://200.186.45.252/noticia.php?id=1140&cat=3&sub=11>>. Acesso em: 02 de maio de 2011.
- FREDERICK, W. C. Toward (1986). **CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs**. *California Management Review*, v. XXVIII, i. 2, p. 126-141, Winter.
- _____. (1998). **Moving to CSR4: what to pack for the trip**. *Business and Society*, v. 37, i. 1, p. 40-59, March.
- FREEMAN, E. (1984). **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman.
- FRIEDMAN, M. (1998). **Capitalismo e liberdade**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultura.
- FROOMAN, J. (1999). **Stakeholder influences strategies**. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 191-205, April.
- FUNDAÇÃO IOCHPE (2010). **Franquia social**. Disponível em: <<http://www.fiochpe.org.br/formare3.html>>. Acesso em: 17 de julho de 2010.
- GIL, A. C. (1999). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- INSTITUTO BOM ALUNO DO BRASIL (2012). **Principal**. Disponível em: <<http://www.bomaluno.com.br/bomaluno/principal/index.php>>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2012.
- JONES, T. (1995). **Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics**, *Academy of Management Review*, v. 20, n.2.
- KALER, J. (2003). **Differentiating stakeholder theories**. *Journal of Business Ethics*, 46, 71-83.
- MALHOTRA, N. K. (2001). **Pesquisa de marketing: uma orientação prática**. Porto Alegre: Bookman.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. (1999). **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MEZNAR, M.; CHRISMAN, J. J.; CARROLL, A. B. (1990). **Social responsibility and strategic management: toward an enterprise strategy classification**. *Academy of Management Proceedings*, South Carolina, p. 332-335.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. (1997). **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts**. *Academy of Management Journal*, v. 22, n. 4, p. 856-866.
- MORGAN, R.; HUNT, S. (1994). **The commitment-trust theory of relationship marketing**. *Journal of Marketing*, v. 58, i. 7, p. 20-38.

- PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. (2003). **What theory of *stakeholders* is not?** *Business Ethics Quarterly*, v. 13, n. 4, p. 479-502.
- SIRGY, J. (2002). **Measuring corporate performance by building on the *stakeholders* model of business ethics.** *Journal of Business Ethics*, v. 35, i. 3, p. 143-162.
- SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. (2003). **Corporate social responsibility: a three domain approach.** *Business Ethics Quarterly*, v. 13, n 4, p. 503-530.
- TRACEY, P.; JARVIS, O. (2007). **Toward a theory of social venture franchising.** *Entrepreneurship Theory & Practice Journal, Texas*, v. 31, n. 5, p. 667-685.
- TUZZOLINO, E; ARMANDI, B. (1981). **A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility.** *Academy of Management Review*, v. 6, n. 1, p. 21-18.
- ULLMANN, A. (1985). **Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U. S. Firms.** *Academy of Management Review*, v. 10, n. 3, p. 540-557, July.
- WILSON, M. (2003). **Corporate sustainability: what is it and where does it come from?** *Ivey Business Journal*, March/April.