

# água solidária

versão 4 - 12/22/2003

## Projeto de Franquia Social: Água Solidária

Água Solidária é a marca de um projeto de franquia social que tem como objetivo principal a comercialização de água potável, advinda de fontes naturais.

O apêndice do nome ("**solidária**") advém do fato de que, na cadeia de distribuição, contempla-se que o estágio final de entrega permita também o emprego de mão de obra que hoje se encontra nas ruas das grandes capitais, principalmente. Gente que, para sobreviver, tem literalmente feito malabarismos, cenas pirotécnicas - ou lavando vidros de forma forçada e mesmo comercializando produtos de baixa qualidade e de origem duvidosa.

Na franquia Água Solidária estas pessoas estarão fazendo a *entrega final ao consumidor*, vendendo a Água Solidária ao preço padrão de R\$ 1,00 nos faróis e outros locais de grande circulação de pessoas, usando carrinhos modernos - no mesmo conceito do carrinho de sorvete ou de distribuição dos produtos da Yakult.

A idéia também é que com o tempo estas pessoas se tornem extremamente simpáticas para toda a população das cidades, constituindo-se numa categoria oposta à dos mal vistos "marronzinhos". Os marronzinhos têm como função principal, segundo a população, viver "multando". Os entregadores do Água Solidária serão os "**azulzinhos**" (cor do seu uniforme inclusive) e serão treinados para, além de comercializar água, atuarem como uma espécie de "angels" da cidade. Se houver



ocorrências na sua micro-região de atuação (enchentes, acidentes e outros problemas típicos de cidade grande), o azulzinho sempre avisará a central por celular - que por sua vez acionará as autoridades (bombeiros, polícia, imprensa etc.). Este será o serviço **SOS-Cidade**. Além disso, caso o cidadão precise mandar uma mensagem urgente para alguém, haverá também o serviço **SOS-Cidadão**. Ou seja, além de ajudar a matar a sede, eles serão guardiões da comunidade, dos cidadãos da cidade - o que deverá tornar sua figura extremamente simpática para a população. Estamos precisando mesmo de anjos para tornar nossas grandes cidades mais humanas. E para esse objetivo podemos abrir franquias sociais (vide nota no [anexo](#)).

## Agentes do Água Solidária (e seus respectivos papéis)

Na cadeia de distribuição, temos 3 agentes:



Ao franqueador, a empresa de responsabilidade social, caberá regular todo o processo de fornecimento e distribuição. A cadeia de distribuição acima poderá ser repetida em praticamente todas as capitais brasileiras e cidades mais importantes. Poderá haver Fabricantes atendendo a uma única cidade; vários distribuidores regionais nas regiões mais densamente povoadas de cada cidade e, dentro destas regiões, vários entregadores - levando o produto ao consumidor final. O franqueador, detentor da marca e definidor dos métodos e processos, constituído na forma de uma Fundação ou Sociedade Civil sem Fins Lucrativos, terá o seguinte papel:

### Papel do franqueador:

- Nomear os fabricantes de água nas cidades (*Fabricantes Regionais*, que deverão obedecer a todos os requisitos impostos pela legislação sanitária); fornecer para estes os lay-outs de produção gráfica sob a marca "Água Solidária" e estabelecer os padrões de entrega para os *Distribuidores Regionais*. A idéia é nomear um ou mais *Fabricantes* por cidade, pois a água é um produto pesado e de baixo custo. Os centros de produção não podem estar distantes dos centros de consumo. Quanto

maior for essa proximidade, teremos menor custo de distribuição (frete) e menor custo de capital (estoques de armazenamento para cobrir intervalos de reposição). Os ciclos de reposição de estoque poderão ser rápidos e pouco onerosos, necessitando-se de menos capital de giro (e de crédito) para as operações comerciais.

- Escolher, franquear e treinar o *Distribuidores Regionais*, que atuarão como uma espécie de master-franqueados, definindo sua respectiva região de atuação.
- Treinar os *Entregadores Locais dos Distribuidores Regionais* e supervisão dos processos de abastecimento .
- Manutenção da marca , manuais de operação e sistemas de controle da operação (que controla toda o processo de reabastecimento da rede);
- Acordos com parceiros nacionais e regionais para a produção e distribuição de materiais de merchandising para toda a rede;
- Manutenção e operação da central de serviços para toda a rede, tornando viável a implantação de serviços de apoio como SOS-cidadão e SOS-Cidade;
- Implantação de programas e campanhas de cunho social nos diversos municípios.

### **Papel dos Distribuidores Regionais:**

- Os *Distribuidores Regionais*, que em cada cidade atuam como "masters" (franqueados-master), implantam e supervisionam todo o processo de distribuição na ponta, garantindo que se mantenha os padrões e processos definidos pelo franqueador e o correto emprego da marca;
- Selecionam, aprovam e estabelecem contratos de franquia com os *Entregadores Locais*. Podem dar treinamento local ou remeter os *Entregadores Locais* para treinamento centralizado no Franqueador;
- Acompanham a aprovação e inscrição, nas prefeituras, dos entregadores-locais;
- Definem a política de zoneamento (área de atuação) dos Entregadores Locais;
- São responsáveis pelo abastecimento contínuo dos *Entregadores Locais* (entrega da água e outros materiais de promoção e merchandising).
- Cuidam do cadastramento de clientes da região em que atuam, ajudando a formar um "database" de consumidores, viabilizando a futura entrega de água (em outras embalagens) também em residências.

### **Papel dos Entregadores Locais (os [Azulzinhos](#))**

- Os *Entregadores Locais* são uma espécie de micro-franqueados, ligados diretamente aos Distribuidores Regionais. Esta é uma forma de converter ambulantes em micro-empresários.
- São responsáveis pela comercialização da água para os consumidores finais, nos locais de grande concentração urbana ou de parada obrigatória.
- Fazem a entrega de materiais de promoção e de merchandising junto com a água (os materiais sempre deverão ter algo educacional na frente ou no verso, de forma a cumprirem o papel educativo da população);
- Podem ainda responder por serviços adicionais como o **SOS-Cidade** e **SOS-Cidadão** (também ao preço padrão de R\$1,00. A mensagem é passada para a central e de lá para o destinatário).



## Alguns Diferenciais Básicos do Projeto **Água Solidária**

Alguns pontos importantes diferenciam o projeto Água Solidária.

- O **franqueador central** é uma organização não lucrativa. Obviamente, será remunerada pelas atividades desenvolvidas. Porém, os frutos e os lucros dessa ação social serão sempre revertidos em programas e benefício para as comunidades em que atua.
- Os **franqueadores-master** (*Distribuidores Regionais*) não necessariamente precisarão ter pontos físicos constituídos. Poderão também ser ambulantes, com carro apropriado, no conceito de Franquia Móvel: unidades móveis (micro-caminhões), que serão abastecidos pelos fabricantes em horários e locais pré-estabelecidos - e estarão incumbidos de fazer as entregas para os *Entregadores Locais*, fazendo um abastecimento contínuo em função do nível de demanda de cada ponto de entrega.



Uma alternativa às unidades móveis são os pontos de distribuição fixos já existentes, que hoje já distribuem águas de outras marcas, desde que estes se comprometam a operar a bandeira e a



fazer a distribuição para os "entregadores locais", tendo um meio de transporte para tal. Hoje esses pontos existem e em geral misturam atividades: são lojas instaladas em postos de gasolina ou pequenas lojas isoladas que misturam outras atividades (chaveiro, despachante, encanador etc.), para garantir um maior faturamento e cobertura dos custos fixos.

- **Sistema de Distribuição Invertido:** o sistema de abastecimento será "invertido" em relação ao que hoje se pratica. Hoje os distribuidores "buscam" a água nos produtores, para renovar seus estoques. Os entregadores também "buscam" a água nos distribuidores regionais, o que lhes toma um tempo precioso, que deixa de ser utilizado para as vendas e entregas a consumidores finais. O sistema de distribuição da **Água Solidária** prevê que seja feito um abastecimento contínuo do fabricante para os distribuidores e dos distribuidores para os entregadores. Já o abastecimento da "ponta" poderá ser acionado mediante simples telefonema (por celular ou orelhão) sempre que o estoque local atingir o nível de segurança mínimo. Em síntese, o sistema de distribuição deverá conter uma inteligência que garanta que não haja



falta de vendas por falta de estoques, mantendo um equacionamento ótimo entre giro e vendas, de forma a maximizar o retorno (giro x vendas). O estoque local dos entregadores-locais será armazenado em embalagens-carrinho apropriadas, que contém refrigeração e mobilidade.

## Parceiros e Apoiadores do Água Solidária

### Prefeituras

Caberá ao franqueador central buscar a parceria e o apoio irrestrito da Prefeitura Local de cada município onde for operar. Sem esta parceria previamente firmada a franquia não deverá ser implementada ou constituída no município. Há diversos motivos para isso, dentro os quais destacam-se:

- As prefeituras têm todo interesse em diminuir o nível de sub-emprego, a marginalidade e a mendicância. Um projeto como o Água Solidária pode gerar "empregos" para pessoas que hoje estão praticando mendicância nos faróis ou mesmo fazendo comercializações de origem duvidosa nas principais avenidas das cidades, onde ocorrem paradas e congestionamentos. Convertê-las em micro-empresárias e agindo 100% dentro da legalidade do sistema é um dos objetivos do projeto;
- As prefeituras regulam, através uma legislação local, as atividades de ambulantes, ou seja, pessoas que não têm um ponto fixo de comercialização. Todos os entregadores locais deverão ser triados e cadastrados pelos franqueadores-regionais de cada cidade, bem como serem registrados perante a prefeitura local, recolhendo as taxas de licença de comercialização (em geral são taxas anuais e relativamente módicas). Com isso, os "ambulantes" participantes estarão devidamente registrados e legalmente constituídos (o que também é um fator adicional de segurança para a população "compradora", na medida em que esses requisitos forem cada vez mais divulgados pela mídia e conhecidos pelos consumidores);
- os entregadores deverão sempre utilizar um uniforme, constituído por chapéu, camiseta e crachá de identificação, com nome e número de registro na prefeitura local bem visíveis e legíveis. As prefeituras poderão constar como co-patrocinadoras do projeto, ajudando a difundir-lo em cada uma das respectivas cidades. Pensamos em um uniforme bem moderno, apropriado a quem trabalha nas ruas, passando intenso calor - e que é adequado também para a distribuição da água em garrafas de 300 ou 500 ml.
- Cada cidadão, ao comprar água nos faróis, congestionamentos e locais de

maior tráfego, saberá que está contribuindo para um projeto social, apoiado pela Prefeitura local - e que ajuda a diminuir a marginalidade, o desemprego e outros fatores sociais indesejáveis. E se sentirá mais seguro de consumir esse item, cuja origem é controlada e tem "distribuidores" registrados e credenciados, não se tratando de marginais à procura de assaltos e outros vandalismos. Este componente "social" é na verdade o maior diferencial da Água Solidária.

- O fato de haver esse controle também garante que os entregadores locais sejam pessoas maiores de idade - responsáveis por seus atos. Com isso evita-se também a exploração indiscriminada do trabalho infantil.
- O franqueador-central, em conjunto com cada uma das prefeituras, irá utilizar o excedente dos rendimentos em programas sociais de alfabetização, treinamento e outros que possam ajudar a "tirar" das ruas esse contingente cada vez maior de desempregados - que em geral não conseguem outra forma de sub-existência pelo simples despreparo para exercer qualquer outra atividade. Ou seja, a função de "entregador-local" deverá ser encarada, cada vez mais, como uma espécie de trampolim para se poder obter qualificação pessoal-profissional e, através desta, conseguir uma vida mais digna. Este micro-franqueado pode "ascender" na própria franquia, tornando-se um distribuidor regional.

O papel das prefeituras será, em síntese:

- Dar autorização de funcionamento dos distribuidores regionais e dos entregadores locais;
- Fornecer dados e mapeamentos dos locais de maior rush, circulação etc.;
- Dar apoio logístico para integração dos serviços com polícia, corpo de bombeiros, disque-denúncia e outros serviços municipais.

## Outros Apoiadores do Projeto

### Empresas

O projeto estará aberto a quaisquer empresas que queiram colaborar neste projeto de responsabilidade social, através de acordos com o franqueador-central. Através do apoio a empresa poderá ter sua marca divulgada, por exemplo:

- em materiais educativo-institucionais que podem ser entregues nos faróis. Por exemplo, 80% das principais doenças são causadas pelo uso de água não potável. Esta também é uma das grandes causas da mortalidade infantil (vide [anexo](#));

## Projeto Água Solidária

- nos uniformes dos entregadores-locais, a exemplo do que se faz nas camisetas dos jogadores de futebol;
- nos crachás de identificação dos entregadores-locais;
- na própria embalagem da Água Solidária;
- em materiais de merchandising que podem ser distribuídos, gratuitamente, junto com as águas: copinhos de papel; suportes de copinhos e garrafas para serem instalados dentro dos carros; saquinhos de lixo e outros materiais de merchandising (ver Marketing).

Algumas empresas serão procuradas neste início de projeto, tendo em vista o tipo de apoio que poderão fornecer:

- **Instituto Ethos**

A **Água Solidária**, sendo uma franquia totalmente orientada para um movimento social, deverá procurar estabelecer uma forte parceria também com uma entidade representativa do terceiro setor, que promova procedimentos éticos e padronize os procedimentos de balanço social. Hoje, no Brasil, essa entidade é o próprio Instituto Ethos. A parceria implicará em seguir seus preceitos e periodicamente publicar balanços das atividades sociais das franquias, de forma a tornar 100% transparente, para toda a população de interessados, o resultado prático de suas atividades em cada uma das cidades.

Como contrapartida, a marca do Instituto Ethos poderá estar associada a todos materiais, funcionando como uma espécie de "selo de qualidade" de todo o projeto. Em outras palavras, este parceiro empresta sua credibilidade e idoneidade públicas ao projeto Água Solidária, recebendo em contrapartida exposição de marca e um fiel cumprimento de todos preceitos de responsabilidade social por ele defendidos - e que deverão continuamente nortear as atividades do franqueador central e de todos os demais franqueados da rede.

- **Produtores de celulares (TIM, Claro)**

Fornecimento dos telefones celulares dos entregadores-locais e subsídio das contas telefônicas mensais.

- **Produtores de uniformes (Zoomp, Zapping, Vicunha, Santista)**

Produção subsidiada dos uniformes dos entregadores-locais.



- **Produtores de crédito (ABN, Itaú, Banco do Brasil)**

Bancos que forneçam crédito para financiar a implantação das franquias regionais (implantação do ponto e compra do automóvel de entregas), implantação das micro-franquias (micro-crédito para inscrição na prefeitura, montagem legal da empresa, compra do carrinho de distribuição e dos uniformes), despesas de viagem e estadia para treinamento inicial.

- **Produtores de comunicação (TWA/Grottera, Radiant)**

Criação das peças de comunicação orientadas aos diversos públicos (consumidor final, franqueados potenciais e parceiros em potencial) e obtenção de espaço junto a empresas de mídia (Usina do Som, Abril, Estado de São Paulo, etc.).

Uma outra atividade poderá ser obter empresas "anunciantes", de acordo com programas de merchandising e patrocínio fechados pelo franqueador. Para as atividades municipais poderá ser sempre buscada uma rádio para as informações SOS-Cidade, dos [Azulinhos](#).

- **Redes de estacionamento e ou postos de gasolina**

Armazenagem noturna dos carrinhos de entrega dos entregadores-locais.

- **Agência de Design (Hector Design)**

Logomarca e site Água Solidária.

- **Agência de Assessoria de Comunicação (Littera)**

Construção da identidade da Marca e divulgação institucional não-paga.

## Água Solidária: por quê água?

Embora toda a mecânica da franquia preveja uma ação social que, numa primeira camada, ajuda a reduzir e combater o desemprego, a mendicância praticada nas ruas, o despreparo de seres humanos para assumir trabalhos numa sociedade cada vez mais complexa e tecnológica - nada disso constitui-

se no cerne da sua ação. Em termos mais concretos, a missão maior do projeto Água Solidária é criar uma rede de ONGs envolvidas num movimento contínuo de conscientização e educação dos cidadãos, de todo país, a respeito da importância da água potável. A comercialização da água é apenas um "meio" para uma finalidade maior, num segundo estágio da Rede: o apoio a projetos que envolvam a melhoria da qualidade de vida através da melhoria do fornecimento de água com qualidade para a população em geral.

Estas atividades em seu conjunto deverão tornar a marca cada vez mais simpática para a população em geral, constituindo-se no seu grande diferencial. O "reason why" para comprar a Água Solidária em relação a outras marcas passará a ser o fato do cidadão estar contribuindo num projeto social sério, que beneficia a população, além de estar consumindo um produto de origem não-duvidosa (1/3 da água comercializada no Brasil é falsificada!).

Há um vasto espaço para centenas de projetos sociais que as franquias podem apoiar nas prefeituras de cada município. Água Potável é um problema mundial e ainda pouca gente tem consciência disso. A atuação especializada da rede em torno da questão água pode atrair recursos nacionais e internacionais (como a OMS - Organização Mundial de Saúde), que seriam aplicados localmente em cada uma das comunidades, em projetos ligados a:

- saneamento adequado;
- doenças transmitidas pela água: cuidados a serem tomados
- conceitos de higiene

Alguns fatos que a população em geral NÃO sabe, mas são altamente sensibilizadores, podem ser lidos no anexo "[Fatos sobre a Água: o que pouca gente sabe](#)".

## Marketing

O marketing estará dividido em áreas

- **Divulgação Institucional** do [Água Solidária](#), criando o conceito da marca e dos serviços associados, dos benefícios para a população de entregadores e dos próprios consumidores;
- **Merchandising**: para uma cidade como São Paulo, há potencial de venda de 1 milhão de garrafas de 300 ml por mês. Juntamente com as garrafas podem ser entregues 1 milhão de impressos contendo anúncios + informação educativa e um milhão de amostras de qualquer produto

(pequenas amostras como aquelas dadas nos aviões, a título de aperitivo) . Isso abre canais adicionais de comercialização de promoção e merchandising, ampliando o faturamento de todo o sistema. Somente em São Paulo podemos distribuir pelo menos 12 milhões de impressos e 12 milhões de amostras por ano! E de forma totalmente segmentada: por bairro, por tipo de carro, permitindo ações de marketing muito bem localizadas;

- **Serviços:** os serviços SOS abrem uma outra porta para o marketing. Uma rádio como a Joven Pan ou Eldorado poderá ser a patrocinadora do SOS-Cidade (pagando as contas dos celulares + fee para o franqueador) e ter informações quentes dos Azulzinhos. Em São Paulo deveremos ter pelo menos 1000 azulzinhos, que funcionariam como "repórteres" das micro-regiões de atuação. A rádio estaria fornecendo também um serviço extremamente importante para a população, avisando de imediato sobre enchentes, alagamentos etc. Já o SOS-Cidadão pode ter um apelo muito grande e ter o apoio de bancos e outras empresas grandes (que fariam os bloquinhos para anotação de mensagens, a serem distribuídos aos milhões na Cidade de São Paulo. Os bloquinhos podem ter espaço para mensagem do patrocinador, espaço para anotar a mensagem e indicação para entrada no site do Água Solidária);
- **Site Água Solidária:** o cidadão entra e se registra para receber água em casa, ajudando ainda mais na causa solidária. Esses "pedidos" são distribuídos, pela central, para os distribuidores regionais, aumentando seu faturamento. No site podem ser comercializados acessórios (todo tipo) para água, aumentando o ticket médio. Pode ser comercializado espaço - no site - para grandes anunciantes institucionais (bancos etc.) e fabricantes de produtos relacionados com a água. Além disso, o site terá vários setores educativos, campanhas - que serão patrocinadas por empresas que querem melhorar sua imagem colaborando com empresas do terceiro setor.

## **Anúncios em Mídia Impressa - Divulgação da Marca (exemplos conceituais)**

# BEBER FAZ BEM À SAÚDE



Água.  
Água potável é fundamental para a vida.  
O recomendável é beber ao menos 2 litros por dia.  
Qualquer que seja a sua idade.  
Mesmo que você não sinta sede.  
Beba. Água.  
Sempre.  
E tenha uma vida melhor.

água solidária

# SEJA SANTO. NÃO DERRUBE PROS SANTOS



Água.  
Beba o máximo que puder.  
E nunca desperdice nunca!  
O planeta agradece.  
Os santos também.

água solidária

# BEBA SEM MODERAÇÃO



Água.  
Água potável.  
Beba o máximo que puder.  
Tome toda.  
Dois litros por dia.  
Qualquer que seja a sua idade.  
Mesmo que você não sinta  
sede.  
O corpo agradece.  
A vida também.

água solidária

# VIVER MATA. ÁGUA SUJA TAMBÉM.



Água não potável...

Água de fonte duvidosa...

As doenças transmitidas pela água ceifam pelo menos 6.000 vidas infantis diariamente nos países em desenvolvimento (isto é pior que guerras, AIDS, câncer e outras doenças...);

O número de mortes em decorrência do uso de água suja pode ultrapassar o de mortes causadas pela pandemia global de Aids nas próximas duas décadas.

As doenças veiculadas pela água (não potável) matam uma criança de oito em oito segundos e são responsáveis por 60% do total das doenças e mortes registradas no mundo em desenvolvimento.

E você, de que fonte você vai beber?

água solidária

**FLANELA. CHICLETE.  
BALINHA. REFRIGERANTE.  
REVOLVER...  
PEÇA ÁGUA, POR FAVOR!**



No próximo farol,  
peça água.

Água potável.

Não mata.

Ajudar a viver:

Ajudar quem vende.

Ajudar quem consome.

Ajudar, sem qualquer  
piedade.

**água solidária**

## Produtos

Com o tempo, uma extensa linha de produtos ligados à água poderá ser comercializada com a marca Água Solidária.

Para ter uma boa idéia de tudo que pode ser oferecido em termos de acessórios, consultar o site <http://www.waterzilla.com/> .

## Plano Operacional

1. Registro da idéia (Luis)
2. Logomarca + rótulos (Hector)
3. Distribuidor de água São Paulo (Alexandre)



4. Uniformes (Alcides - Alice Capella)
5. Contratos (Luis - Dra. Elenice)
6. Constituição Legal
7. Piloto São Paulo (Luis)

## ANEXO

### Fatos sobre a Água: o que pouca gente sabe

Segundo a UNICEF (em <http://www.unicef.org/brazil/agua.htm>):

- Mais de um bilhão de pessoas em todo o mundo não têm acesso à água potável;
- Mais do dobro desse número ainda não conta com saneamento adequado;
- Aproximadamente 20% das crianças do mundo não têm acesso à água potável ou precisam fazer uma caminhada de 15 minutos até a água.
- As doenças transmitidas pela água ceifam pelo menos 6.000 vidas infantis diariamente nos países em desenvolvimento (*isto é pior que guerras, AIDS, câncer e outras doenças...*);
- Muitas crianças em idade escolar (especialmente as meninas) que vivem em países em desenvolvimento sofrem com a falta de água potável e de banheiros nas escolas. Sua capacidade de aprender fica prejudicada pelas doenças e falta às aulas;
- Uma das formas de se reduzir esse problema é divulgar amplamente conceitos de higiene. A falta de higiene é o principal fator de mortalidade. As pessoas só conseguirão se proteger das doenças diarreicas e de outras infecções se tiverem acesso a informações corretas que aumentem sua conscientização e as encorajem a fazer mudanças em seus padrões de comportamento e higiene. A menos que promovam plenamente os conceitos de higiene, programas setoriais não conseguirão atingir seu objetivo de melhorar a situação de saúde das comunidades;
- O acesso universal à educação só será obtido quando assegurarmos que a água chegue aos lares, libertando, assim, as meninas da árdua e cansativa tarefa de buscar água, e quando houver instalações sanitárias seguras e separadas nas escolas. Manter as meninas na escola é essencial para melhorar a vida das famílias, das comunidades e das nações.
- Apesar de as fezes humanas serem o poluente que afeta mais gravemente a saúde das crianças, outros agentes de contaminação vêm-se tornando mais e mais preocupantes ao longo dos últimos anos. O arsênico, o flúor e os nitratos encabeçam a lista de ameaças à qualidade da água para consumo doméstico.



## Segundo a Actionaid:

- A água potável é essencial à boa saúde. A água contaminada causa doenças e morte, especialmente entre as crianças. Muitas doenças, como a cólera e o tifo, são transmitidas pela água contaminada e poderiam ser erradicadas com o fornecimento de água potável.
- A água também é essencial para a agricultura e um suprimento de água inadequado em geral compromete a capacidade de o país plantar o suficiente para alimentar seu povo.
- A vida das mulheres é muito afetada pela falta de água, pois podem ser forçadas a caminhar diariamente muitos quilômetros para chegar à fonte de água mais próxima.
- 30% da população nos países em desenvolvimento não têm acesso à água potável
- 56% da população dos países em desenvolvimento não têm acesso a saneamento adequado

Segundo a ONU (Departamento de Informação Pública das Nações Unidas, DPI/2293B, Dezembro de 2002), água é "Uma Questão de Vida ou de Morte" (<http://www.onuportugal.pt/sg20030605Ambiente.pdf>):

- As estatísticas atuais são preocupantes.
  - Uma pessoa em cada seis não tem acesso regular a água potável. Ou seja, mais de 1 bilhão de pessoas carecem de acesso ao fornecimento regular de água salubre;
  - E mais de uma pessoa em cada três, ou seja, 2.4 bilhões de indivíduos, não dispõe de instalações sanitárias adequadas. Mais de um terço da população do mundo;
  - As doenças veiculadas pela água matam uma criança de oito em oito segundos e são responsáveis por 80% do total das doenças e mortes registradas no mundo em desenvolvimento. Este fato é tanto mais trágico quanto sabemos, desde há muito, que essas doenças são facilmente evitáveis: Mais de 250 milhões de pessoas sofrem dessas doenças todos os anos;
  - 6000 crianças morrem, todos os dias, de doenças que podem ser evitadas melhorando a qualidade da água e o saneamento
- O que é preciso é abordar as questões relativas à água doce de um novo ângulo e aprender a valorizar a água. Em certos casos, isto pode significar impor aos consumidores o pagamento de um preço realista, mas nunca deve traduzir-se em privar deste recurso vital populações já marginalizadas. Uma das ironias mais cruéis do mundo de hoje, neste domínio, é que são, em geral, os que têm rendimentos mais baixos que pagam um preço mais elevado pela água.
- Abordar o problema de um novo ângulo significa também encontrar soluções práticas e apropriadas para garantir um abastecimento de água viável e equitativo. Algumas das soluções são simples e pouco dispendiosas. Só na Ásia, o aproveitamento das águas pluviais poderia ajudar cerca de 2 bilhões de pessoas. Purificar a água na etapa final e ensinar às pessoas os princípios de higiene básicos poderia contribuir para uma redução considerável do número de vítimas de doenças veiculadas pela água insalubre.
- Proporcionar um saneamento adequado e assegurar um abastecimento sustentável de água doce exigirá também investimentos avultados em infra-estruturas e tecnologias. Segundo as estimativas, para se alcançarem as metas fixadas, será necessário aumentar para mais do dobro as despesas anuais com a água potável e o saneamento.
- Não obstante ser essencial, a água doce não está distribuída de uma maneira uniforme: embora 70% da superfície do planeta estejam cobertos de água, 97,5% são água salgada. E dos restantes 2,5% que são constituídos por água doce, quase três quartos estão congelados nas calotes glaciais. Se bem que, na maioria das regiões, ainda haja água suficiente para satisfazer as necessidades de todos, é preciso que seja devidamente gerida e utilizada. No mundo atual, uma grande parte da água é desperdiçada ou usada de uma maneira ineficiente e, por outro lado, a procura aumenta, com frequência, mais depressa do que a capacidade de reposição da oferta pela natureza. Embora a competição pelos recursos

## Projeto Água Solidária

hídricos possa ser uma fonte de conflito, a história demonstrou que a sua partilha pode também ser um catalisador da cooperação.

- Cerca de 70% da água doce disponível são utilizados na agricultura. Contudo, devido a sistemas de irrigação deficientes, em especial nos países em desenvolvimento, 60% dessa água perdem-se devido à evaporação ou são devolvidos aos rios e aquíferos.
- As captações de água para a irrigação aumentaram mais de 60% desde 1960;
- Cerca de 40% da população mundial vive atualmente em zonas que sofrem de stress hídrico moderado a elevado. Prevê-se que, em 2025, cerca de dois terços dos habitantes do planeta - aproximadamente 5500 milhões de pessoas - vivam em zonas que enfrentam um problema de stress hídrico.
- Cada vez mais o mundo se vê confrontado com problemas de escassez de água, sobretudo no Norte de África, na Ásia Ocidental e no Sul da Ásia.
- O consumo de água aumentou para o sêxtuplo, durante o século passado, ou seja, a um ritmo mais de duas vezes superior ao do crescimento demográfico.
- As perdas de água devido a fugas, ligações ilegais e desperdício somam cerca de 50% da quantidade de água utilizada para beber nos países em desenvolvimento.
- Cerca de 90% dos esgotos e 70% dos efluentes industriais, nos países em desenvolvimento são lançados na água sem serem previamente tratados, muitas vezes poluindo as reservas de água utilizáveis.
- Os ecossistemas da água doce foram gravemente degradados: cerca de metade das zonas úmidas perdeu-se e mais de 20% das 10 000 espécies conhecidas que viviam na água doce extinguíram-se.
- Em zonas como os Estados Unidos, a China e a Índia, as águas subterrâneas estão a ser consumidas a um ritmo superior ao da sua reposição e a superfície da camada freática está a diminuir. Alguns rios, como o Colorado, no Oeste dos Estados Unidos, e o Amarelo, na China, têm troços secos, antes de alcançarem o mar.
- Em muitas zonas rurais, a tarefa de transportar a água recai sobre as mulheres e crianças, que, muitas vezes, têm de percorrer a pé, por dia, vários quilómetros, a fim de obter água para a sua família. Em geral, são as mulheres e crianças que sofrem mais em consequência da falta de instalações sanitárias.
- Metade das camas dos hospitais está sempre ocupada por pacientes que sofrem doenças de vetor hídrico.

Segundo o Pacific Institute of Oakland, da Califórnia

([http://www.bbc.co.uk/portuguese/ciencia/020819\\_riogamtc.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/ciencia/020819_riogamtc.shtml)):

- Mais de 76 milhões de pessoas, a maioria crianças, morrerão de doenças evitáveis relacionadas à água até 2020, a não ser que sejam tomadas medidas urgentes para limpar as fontes hídricas do planeta. Acredita-se que entre dois milhões e três milhões de pessoas morram por ano por causa de doenças causadas pela água, a maioria delas crianças de países em desenvolvimento, vítimas de doenças evitáveis como diarreia forte. A Organização Mundial de Saúde, em relatório emitido em 2000, estimou que quatro bilhões de casos de diarreia ocorrem a cada ano, matando cinco milhões de pessoas.

## Projeto Água Solidária

- O número de mortes em decorrência do uso de água suja pode ultrapassar o de mortes causadas pela pandemia global de Aids nas próximas duas décadas.
- 1,2 bilhão de pessoas vive sem acesso a água potável em todo o mundo e que 2,5 bilhões não têm acesso a saneamento. Elas são vulneráveis a doenças fatais como diarreia, cólera, febre tifóide e doenças transmitidas por insetos.
- Mesmo se os objetivos das Nações Unidas de diminuir à metade a proporção de pessoas sem acesso a água potável forem cumpridos, entre 34 e 76 milhões de pessoas ainda sofrerão nos próximos 20 anos. "No cenário mais otimista que examinamos, a taxa de mortes por doenças relacionadas à água ainda é assombrosa". "Essa tragédia escondida forma um dos maiores fracassos do século XX". Se nenhuma ação for tomada com relação a problemas que vão da escassez de água à contaminação em fronteiras disputadas, além do impacto da mudança climática global, cerca de 135 milhões de pessoas podem morrer. O melhor cenário do relatório estima entre 34 milhões e 76 milhões de mortes caso os objetivos oficiais do programa da ONU sejam alcançados até 2015 e continuarem até 2020.
- Em comparação, a ONU estimou recentemente que, sem a ampliação de programas de prevenção, a Aids matará 65 milhões de pessoas até 2020. "Os números são comparáveis". "De alguma maneira, o problema da água é pior. Há doenças que sabemos como prevenir, e são as crianças pequenas que mais morrem. É realmente um problema horrível ao qual não estamos dando atenção suficiente."
- O Pacific Institute disse que uma das causas da crise da água é a atual ênfase que muitos países dão à construção de sistemas de tratamento grandes e centralizados, que não podem ser mantidos por recursos locais. "**Sistemas menores, comunitários, são ignorados nos planos de desenvolvimento**". "**É hora de mudar de direção, para um padrão mais leve, desenvolvidos e operados por grupos locais**". Melhorar o acesso à água não é barato. Um encontro internacional recente em Estocolmo calculou que os gastos mundiais com água devem crescer pelo menos 35 %, ou US\$ 25 bilhões por ano, para que os objetivos do milênio da ONU sejam atingidos. A África do Sul, anfitriã da Rio+10, deu um exemplo de sucesso de política de acesso à água, lembrando que o governo fez esforços para envolver as comunidades locais no planejamento.



---

\_11/03/2003 - 14h11m

## As Franquias Sociais

Hoje, mais do que em qualquer outra época a história brasileira, há um número enorme de pessoas conscientes de sua responsabilidade social. Muitos empresários e executivos vêem a atividade comunitária como forma de motivar seus funcionários e colaboradores atuais, de adquirir a admiração do consumidor e da comunidade e de atrair uma nova geração de funcionários e

colaboradores que valorizam esse tipo de atitude.

O erro que muitos desses empresários e executivos cometem é sair por aí investindo recursos das respectivas empresas em projetos que, por falhas de concepção e/ou de implementação, acabam não dando certo. Ou em projetos sociais criados a partir "do nada", sem antes pesquisar as experiências bem sucedidas. Ao agirem assim, sofrem os tropeços de todo iniciante. E muitas vezes perdem o estímulo para continuar investindo nessa área, na qual o Brasil tanto precisa de investimentos.

A solução, a meu ver, está na Franquia Social. Trata-se da melhor alternativa para replicar (ou reaplicar) e disseminar experiências sociais de sucesso, evitando erros desnecessários, acelerando a curva de aprendizado e gerando resultados positivos rapidamente.

Até recentemente, algumas pessoas do Terceiro Setor viam o uso do sistema de franchising, com esse objetivo, com uma certa reserva. Porém, depois que o grande Bernardo Toro, considerado um dos personagens mais importantes da Área Social em toda a América Latina e, quiçá, no mundo inteiro, se manifestou favorável a isso, as críticas e reservas foram sensivelmente reduzidas.

Através da formatação de projetos e programas sociais de sucesso, é viável o estabelecimento de "unidades remotas" de entidades bem sucedidas (as franquadoras), implantadas, operadas e geridas por terceiros (os franqueados) de acordo com os princípios, padrões e atitudes que comprovadamente geram resultados.

Por experiência própria, afirmo que é possível reproduzir, na Área Social, o sucesso de quem sabe como fazer as coisas certas do jeito certo, da mesma forma que o Franchising "empresarial" vem permitindo fazer nos segmentos de Varejo e Serviços.

No Brasil do Segundo Setor, de cada 100 empresas independentes (não-franquias) que são criadas, apenas 38 completam o primeiro ano de vida. Ou seja: 62% das pequenas e médias empresas que não integram uma rede quebram ou fecham suas portas por qualquer outro motivo antes de completar seu primeiro aniversário. Já entre as franquias, a situação é bem outra: 97% chegam ao final do primeiro ano de vida.

Portanto, é evidente que o Franchising é uma estratégia de sucesso.

## Projeto Água Solidária

E o melhor é que, empregando-se fundamentalmente as mesmas técnicas e ferramentas utilizadas para "replicar" uma loja O Boticário, um restaurante McDonald's, uma escola Yázigi-Internexus, uma agência de aluguel de carros Localiza ou uma unidade de coleta e processamento de encomendas rápidas Vaspex, é viável replicar uma creche da Comunidade Inamar, uma Escola de Informática e Cidadania do CDI, um centro de formação profissionalizante Formare ou qualquer outro projeto social que esteja dando certo. Tanto é viável, que tem sido feito. E com bastante sucesso, diga-se de passagem.

Minha equipe e eu tivemos envolvimento direto, nesses e em muitos outros programas e projetos de Franquia Social. Entre meados de 1998 e o final de 2002, nos envolvemos em pelo menos 22 ou 23 projetos desse tipo.

Portanto, posso afirmar, com conhecimento de causa, que o Franchising já vem fazendo muito pela disseminação consistente de programas sociais bem sucedidos. E pode fazer ainda mais.

Marcelo Cherto ([info@cherto.com.br](mailto:info@cherto.com.br)) é presidente do Grupo Cherto ([www.grupocherto.com.br](http://www.grupocherto.com.br)) e do Instituto Franchising ([www.franquia.com.br](http://www.franquia.com.br)), sócio-fundador e Conselheiro da Central Artesol (ONG responsável pela gestão do Programa Artesanato Solidário, que nasceu no Comunidade Solidária), Venture Corps da Endeavor (ONG internacional que apóia o empreendedorismo em diversos países), professor de Franchising do curso de MBA-Varejo da USP, ex-professor de Franchising da FGV/SP e autor e co-autor de diversos livros sobre Franchising.

ref: <http://www.sofranquias.com.br/artigos/artigos.php?tid=257>

### A DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS PELA FRANQUIA SOCIAL

**Transcrição de palestra proferida por Marcelo Cherto, presidente do Grupo Cherto, considerado um dos maiores especialistas em Franquia Social da atualidade, em evento internacional promovido pela Fundação Abrinq, em São Paulo, em 18/09/2002**

A Banda Mantiqueira, uma das melhores do Brasil, mistura jazz, baião, rock e samba. Durante um concerto em conjunto com a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, o regente fez um comentário sobre o quanto pode ser fantástica a mescla da precisão da orquestra sinfônica com a mistura de ritmos e a capacidade de improvisação da banda.

No campo da ação social também precisamos dessa mescla entre o terceiro setor e o setor privado. A minha experiência no terceiro setor é desenvolver franquias sociais e estratégias de disseminação dos projetos. Estamos deixando um pouco da nossa visão mercadológica, comercial,

## Projeto Água Solidária

empresarial nas organizações sociais onde transitamos. Em contrapartida, estas nos ensinam muita coisa que estamos aplicando em projetos para clientes empresariais. Aprendemos com essa mescla o tempo todo.

Entre as instituições com as quais já desenvolvemos projetos de franquias sociais estão a Fundação lochpe com o projeto Formare, a Comunidade Inamar com a replicação de creches, o Comunidade Solidária com a criação de pontos de vendas para os produtos artesanais, a Fundação Banco do Brasil com seu banco de tecnologias sociais, o CDI - Comitê para Democratização da Informática com suas escolas de informática e cidadania, a Fundação Odebrecht e o Instituto Aliança com o Adolescente para o Desenvolvimento Sustentado do Nordeste, que pretende utilizar a franquia social para replicar e disseminar vários de seus programas.

### **Franquia: réplica ou clonagem?**

Quando se fala em franquia, muita gente pensa em reprodução exata de produtos perfeitamente iguais. Porém, o conceito correto não é esse. Na Fundação lochpe, com o Programa Formare, por exemplo, poucos dos mais de 30 centros de formação profissionalizante já em operação oferecem exatamente os mesmos cursos, ou operam exatamente do mesmo jeito. Rodrigo Baggio, do CDI, diz que não há duas das mais de 780 franquias de Escolas de Informática e Cidadania que funcionem exatamente do mesmo jeito. O processo pode ser o mesmo, mas o produto final depende das características e necessidades de cada comunidade.

Franquia é a clonagem de um mesmo “conceito operacional” em diversos mercados. Gosto mais de falar em clonagem do que em réplica, pois esta expressão pode dar a idéia de uma “forma para cortar biscoitos”, que saem todos iguais. Na clonagem o DNA, o código genético, permanece o mesmo. Mas muita coisa muda. Entre dois irmãos, o DNA é o mesmo, porém a cor dos olhos e dos cabelos podem ser diferentes, assim como podem ser diferentes a altura, o jeito de andar, a forma de falar, etc...

Em cada localidade, esse “conceito operacional clonado” é instalado, operado e gerido por um ente autônomo, uma entidade, uma organização social, uma pessoa, um grupo de amigos ou de empresários. Esse ente autônomo deve observar um mínimo de regras ou normativas pré-estabelecidas pelo franqueador. O franchising é uma forma extremamente efetiva de se criar uma rede de negócios ou de programas sociais. E, para que uma rede funcione, um mínimo de normativas é necessário.

Os integrantes de cada rede atuam sob a coordenação do franqueador. Este, para usar o conceito de Bernardo Toro, é o Editor do conceito. E cada um dos franqueados é um re-editor.

Numa franquia empresarial, o franqueado, de uma maneira geral, paga para integrar rede. No Terceiro Setor, isso varia muito. No caso do CDI não há cobrança de qualquer valor, ao menos por enquanto. Já no caso do Programa Formare, cobra-se um valor que eu considero simbólico, diante dos imensos benefícios que a estrutura de franchising da Fundação lochpe agrega a seus franqueados.

Conhecimento é uma mercadoria valiosa. Porém, cobrar por ele para amortizar seus custos e atingir a auto-sustentação de seu projeto é uma opção de cada entidade franqueadora, assim como quanto, de quem e de que forma cobrar.

Há franqueadores do Terceiro Setor que cobram taxas de certos tipos de franqueados (empresas, por exemplo) e não as cobrar de outros (como associações de moradores de favelas).

De qualquer forma, a meu ver é fundamental que a maioria dos projetos sociais sejam elaborados

## Projeto Água Solidária

e implementados tendo em vista a necessidade de se buscar sua auto-sustentação.

### **O papel do franqueador**

O papel primordial do franqueador ou do editor é desenvolver o conceito a ser replicado. É a organização quem define o quê (e de que forma) será replicado, bem como estabelece os padrões e as normativas para implantação, operação e gestão de cada uma das entidades re-editoras e seleciona e capacita os franqueados. A escolha do re-editor, conforme afirma Bernardo Toro, é fundamental, pois entregar um conceito bem estruturado, bem formatado, nas mãos de alguém que não tem o perfil adequado é inviabilizar a replicação, na maioria dos casos.

O franqueador autoriza o franqueado a fazer uso da marca de seu programa, assim como de sua metodologia e de seus sistemas. Deve também oferecer apoio e orientação continuados a cada um dos franqueados, de modo a assegurar a qualidade do “produto final”. Por esse motivo, deve, ainda, monitorar e supervisionar a rede, para garantir a consistência e a qualidade da ação, bem como a manutenção do código genético, do DNA do projeto, em cada uma das unidades que compõem a rede.

Cabe ao franqueador coletar e difundir dados e informações, captar conhecimentos, envolver, estruturar, sistematizar esses conhecimentos e disseminá-los entre todos os integrantes da rede. Para tanto, é fundamental que desenvolva mecanismos eficazes de captação, identificação e disseminação das melhores práticas. Há coisas que uma organização social de São Paulo nunca viveu, e uma outra instalada em Recife poderá viver. Uma experiência vivenciada pelo franqueado de Recife poderá ser muito mais útil, quando chegar o momento de replicar o modelo em Belém, Fortaleza ou Teresina, do que toda a experiência acumulada nas unidades de São Paulo ou Curitiba. Faz parte do papel do franqueador transformar o conhecimento da rede em ações eficazes, porque o saber sem a ação vale pouco e não leva a lugar nenhum. Acumular conhecimento e não agir de forma correta é o mesmo que passear pela vida.

É papel do franqueador agir como facilitador do processo de comunicação dos membros da rede, até que as unidades comecem a aprender umas com as outras. De forma geral, as franquias sociais que minha equipe e eu temos ajudado a desenvolver concretizam-se em redes que aprendem e que se auto-desenvolvem continuamente. Assemelham-se mais a organismos vivos do que a uma máquina. A cada dificuldade que surge, a rede constrói um novo caminho e se torna mais forte. Nesse contexto dinâmico, há necessidade de um franqueador que aja como elemento facilitador e saiba identificar os momentos em que é essencial intervir e os momentos em que é melhor deixar “correr solto”. O desafio é ter a sabedoria para diferenciar os momentos.

Esse é o papel do franqueador. Na outra ponta, temos o franqueado, que deve, antes de mais nada, investir, ou encontrar quem invista, na implantação de sua unidade. O franqueado deve cuidar do dia a dia da unidade que opera, fazendo acontecer “lá na ponta” o que foi definido pelo franqueador.

O franqueado deve ser pró-ativo, junto ao restante da rede e também na sua própria comunidade, contribuindo na criação de diferenciais competitivos, contribuindo para o desenvolvimento de ações locais, com idéias e sugestões que não ponham a perder o DNA da rede, que mantenham o conceito vivo e que permitam produzir resultados cada vez melhores. Como disse Bernardo Toro, os objetivos devem estar voltados para fora e não para dentro. Ou seja: devem estar voltados para a comunidade, e não para a própria organização.

### **Recursos**

Sem recursos humanos e financeiros adequados, não é possível fazer muita coisa. Portanto, o



## Projeto Água Solidária

franqueado precisa pagar aos seus fornecedores. Precisa também pagar os salários daqueles seus colaboradores que não são voluntários. Também na Franquia Social, não existe “almoço grátis”. Alguém paga a conta, sempre. Não existe nenhum governo, ONG, ou empresa que possa dar alguma coisa a alguém que não seja tirado de outro alguém. Temos que encontrar formas de tornar cada projeto auto-sustentável.

### Passos metodológicos

Os passos metodológicos para se desenvolver uma rede de franquias sociais são basicamente os seguintes:

Conceito a ser replicado

Se o conceito não existir funcionando na prática, será muito difícil e, em muitos casos, impossível franqueá-lo. Não se franqueiam idéias, franqueiam-se processos e métodos. É importante que o conceito exista e esteja dando bons resultados. Se não existir, deve-se criar um piloto, um protótipo que funcione na prática, antes de se dar início ao projeto de franchising. Afinal, franqueado não é cobaia.

Definição da Estratégia

Entre outras definições, deve-se estabelecer, com realismo, como fica a sustentabilidade do projeto. Ou seja: tanto do ponto de vista da entidade franqueadora, como de cada um dos franqueados, quais serão as fontes de receitas? De onde virão os recursos para implantar, manter e aprimorar o projeto?

Definir ou planejar a dimensão da expansão

Vou expandir para onde? Onde faz sentido? Onde há problemas iguais ou semelhantes? Até onde posso ir com operações próprias? Onde faz sentido conceder franquias? A quem? De que forma? Com base nos recursos de que disponho, posso ir para o Brasil inteiro de uma vez só ou é melhor me concentrar num primeiro momento em determinada região, para só depois expandir a rede para outras comunidades? Tudo isso tem que ser planejado com muito cuidado, seja numa operação de franchising do setor privado, como do Terceiro Setor.

4. Definição da estrutura necessária

Qual é a estrutura necessária para garantir e manter a qualidade do “produto” que estará sendo entregue pelos franqueados. Estruturar e capacitar equipes de suporte aos franqueados são atividades fundamentais para qualquer franqueador que pretenda ter sucesso. Criar e sistematizar processos e ferramentas, contratos, check list, programas de capacitação, sistemas de monitoramento, também.

### O engessamento dos processos

Franquia não implica necessariamente em engessamento, em fazer tudo ficar igualzinho. É evidente que uma unidade Formare instalada em Cruzeiro (SP) não pode ter, por exemplo, o mesmo currículo de uma que funcione em Santa Maria (RS) ou Resende (RJ). Portanto, não seria inteligente engessar tudo. A decisão de engessar, ou não, cada uma das partes que formam a franquia é do franqueador, que o faz até onde quiser e achar útil. Não é um requisito do sistema. O que se franqueia não é o “produto final”. O que se franqueia são os processos, é a forma de atuar. Franquia é um sistema e o produto pode variar na ponta.

No setor privado, 59% dos negócios de comércio independentes não completam 3 anos de vida. Já entre as franquias, menos de 10% fecham as portas antes de completar o terceiro aniversário. Isso mostra que o Franchising é uma receita imbatível para assegurar a expansão com sucesso. Se é assim, faz sentido usar esse método para elevar as chances de sucesso dos projetos sociais. Não é lógico rejeitar o modelo apenas por implicar com a expressão “franquia”. Até porque um dos

## Projeto Água Solidária

princípios de Lógica diz que não é nome que dá ser às coisas.

As restrições que alguns fazem ao sistema devem ser avaliadas cuidadosamente. Mas o Brasil não pode esperar enquanto alguns discutem questões filosóficas. O Brasil tem pressa. Como dizia meu avô, a arte da política é a arte de não deixar a onça com fome e nem deixar o cabrito morrer. Algumas das tensões nós teremos que procurar equilibrar, mas dificilmente chegaremos a respostas que agradem a todos. Entre o preto e o branco existem pelo menos 64 gradações de cinza e temos que encarar isso como parte da vida.

### Debata com o público

Como é que se garante em uma franquia, um processo formativo e reflexivo do franqueado?

Esta questão é a mesma na franquia social e na empresarial. Uma franquia bem estruturada cria mecanismos para permitir a troca de idéias, de experiências, de conhecimentos entre todos os integrantes da rede. Um boa rede de franquias tem muito de comunicação. Existem os conselhos de franqueados, as convenções anuais, os fóruns, as intranets e outros mecanismos. É da discussão que nasce a luz. É difícil renunciar às próprias idéias, mas é fundamental que exista disposição e mecanismos e processos que permitam o fluxo de conhecimentos e idéias, muitas vezes absolutamente díspares, opostas. Mas, dessa discussão acaba nascendo algo fundamental que leva a esse processo formativo e reflexivo do franqueado.

Até que ponto é necessário o engessamento? Quais são os elementos que devem ser mais rígidos e quais podem ser flexibilizados dentro da mesma estrutura de funcionamento de replicação?

Um bom exemplo é o McDonald's. Quem inventou o Big Mac? Não foi o franqueador, foi um franqueado que, na sua localidade, tinha um problema específico e viu nela uma oportunidade. Uma localidade próxima ao Canadá, aos Estados Unidos, onde havia lenhadores, homens que iam se alimentar na hora do almoço e sentiam que um sanduíche só era muito pouco. Compravam dois e colocavam um em cima do outro. Então, para atender a uma necessidade local, esse franqueado inventou um produto, o Big Mac, e transferiu essa idéia para o franqueador, que percebeu ali uma prática interessante e disseminou a idéia entre o restante da rede. Toda vez que um bom franqueador detecta algo interessante acontecendo na respectiva rede, algo que pode ser uma oportunidade em outros mercados, absorve esse conhecimento, processa, encontra soluções de escala e dissemina a nova prática rapidamente. Existem franquias que nem sequer utilizam sempre a mesma marca. O Formare, por exemplo, permite que certos franqueados seus utilizem sua marca com menos destaque do que outros. Ou cheguem ao extremo de não utilizá-la em local visível. Isto é flexibilidade. Contudo, o processo de estruturação dos cursos e de funcionamento de cada unidade é sempre o mesmo. O currículo pode variar, o número de instrutores idem. Afinal, as necessidades podem ser diferentes em cada uma das comunidades onde o Formare se faz presente através das franquias. Entretanto, a metodologia para se criar e ministrar um curso é basicamente a mesma. Muitas soluções que não provêm do franqueador, que foram desenvolvidas localmente, são respeitadas e adotadas no restante da rede. Ou seja, há uma flexibilidade enorme, mas é fundamental que haja o controle da qualidade. Ou seja: tudo aquilo que possa prejudicar a qualidade e efetividade do produto final talvez tenha que ser engessado. Aquilo que não prejudica a qualidade depende de cada franqueador, querer engessar ou não.

*Marcelo Cherto é Presidente do Instituto Franchising e do Grupo Cherto - Professor de Franchising do MBA-Varejo da FEA-USP, do FGV-PEC e da Franchising University - foi também Professor de Franchising do curso de graduação da Fundação Getúlio Vargas durante 11 anos - Mestre em Direito pela New York University (EUA) - Autor ou co-autor dos livros: "Franchising Revolução no Marketing", "Como Comprar sua Franquia Passo a Passo", "Franchising na Prática",*

## Projeto Água Solidária

"O Franchising e a Lei", "Franchising en La Practica" (em Espanhol), "Quem tem medo do Franchising?" e outros - Fundador e ex-vice presidente da Associação Brasileira de Franchising - Venture Corps (voluntário) da ONG Instituto Empreender Endeavor - Sócio-Fundador e Conselheiro da OSCIP Central Artesol - Conselheiro ONG da Associação Prato Cheio



Conheça o [Grupo Cherto](#).

A única consultoria brasileira especializada em *Estratégias de Canais de Distribuição*.

ref: <http://www.cherto.com.br/artigos/social.asp>