

CAROLINA LENCIONI DE SOUZA BAZO

**GESTÃO DE PROJETOS
EM REDE FRANQUEADORA**

São Paulo
2017

CAROLINA LENCIONI DE SOUZA BAZO

**GESTÃO DE PROJETOS
EM REDE FRANQUEADORA**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo,
para obtenção do título de Especialista em
Gestão de Projetos na Construção

Orientador: Prof. Dr. Silvio Burrattino
Melhado

São Paulo
2017

Catálogo-na-publicação

Bazo, Carolina
GESTÃO DE PROJETOS EM REDE FRANQUEADORA / C. Bazo -- São
Paulo, 2017.
55 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.GESTÃO DE PROJETOS 2.PORTFOLIO DE PROJETOS
3.FRANQUIAS I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra
II.t.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às mulheres da minha família, pela união e apoio.

AGRADECIMENTOS

À empresa onde trabalho e aos estimados colegas pela oportunidade de vivenciar uma rica experiência profissional de aprendizado constante.

Ao orientador Silvio Burratino Melhado por toda a ajuda no desenvolvimento da monografia.

Aos queridos colegas do curso de Gestão de Projetos na Construção pelo estímulo e apoio mútuos.

RESUMO

A expansão de redes franqueadoras através da implantação de novas unidades de negócios é importante não só para a economia de varejo como para a construção civil e mercado imobiliário no Brasil. O relacionamento entre os diversos stakeholders envolvidos neste processo e, especialmente, a dualidade entre seus principais agentes – franqueador e franqueado – fazem deste um cenário fértil para a ações de gestão de projetos.

Esta monografia tem, portanto, o objetivo de analisar o processo de implantação de novas unidades de franquia e seus principais desafios, de modo a propor nova abordagem ou melhorias na gestão de projetos através da aplicação de conceitos do PMI (Project Management Institute).

O trabalho foi desenvolvido com pesquisas bibliográficas nos temas de negócios de franquia e gestão de projetos e complementado com estudo de caso da implantação de unidades de franquia.

Como resultado, verificou-se a necessidade de capacitar a célula do franqueado – que, no caso estudado, é quem executa a expansão da rede – com a cultura e ferramentas de gestão de projetos a fim de garantir a melhoria dos processos e otimizando os resultados do projeto.

Palavras chaves: Gestão de projetos. Portfolio de projetos. Franquias.

ABSTRACT

Growing franchising business through development of new asset unities is an important activity not only for retail but for construction and real estate businesses in Brazil. The relationship between the many stakeholders involved in the process and especially the duality between its main agents - franchisor and franchisees – makes this a fertile background for project management actions.

This work aims to analyze the process of developing new franchising business unities and its main challenges, in order to promote a new approach and also improvements in project managing processes using PMI (Project Management Institute) concepts.

The study was done with bibliographic research in franchising and project management subjects with the addition of a case study on development of new business unities.

As a result it is comprehensive the need to enable franchisee's cells – In the particular case study, the one that executes the development of new unities – with project management tools in order to enhance processes optimizing project results.

Key words: Project management. Project portfolio. Franchising.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Faturamento do Franchising 2016	13
Figura 2- Desempenho do Franchising Brasileiro e número de unidades.....	14
Figura 3- Ranking de países em unidades de franquias.....	20
Figura 4- Gráfico de unidades de franquias por setor, das 50 maiores redes franqueadoras.....	22
Figura 5- Exemplo de fluxo de projeto de implantação de unidade de franquia e principais stakeholders envolvidos.....	25
Figura 6- Plantas de layout das lojas do estudo de caso.....	34
Figura 7- Cronograma típico de loja padrão Express.....	38
Figura 8- Cronograma da "Loja B" Express.....	41
Figura 9- Gráfico de custos típicos.....	44
Figura 10- Plano de gestão de projeto com programa de capacitação de franqueado.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo das lojas do estudo de caso.....	33
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de responsabilidades dos stakeholders	29
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PME	Pequenas e médias empresas
PMI	Project Management Institute

SUMÁRIO

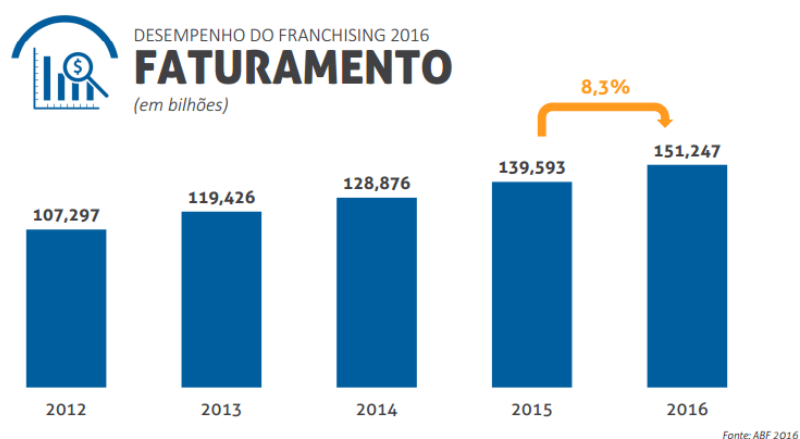
1. INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 OBJETIVOS	16
1.3 METODOLOGIA	17
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	17
2. CONCEITOS DO MERCADO DE FRANQUIAS	19
2.1. CONCEITOS DO FRANCHISING	19
2.2 BREVE HISTÓRICO DAS REDES DE FRANQUIAS NO BRASIL	21
3. IMPLANTAÇÃO DE UNIDADES DE FRANQUIAS: FLUXO DE PROJETO E RESPONSABILIDADES	23
3.1. FLUXO DE PROJETOS NA EMPRESA FRANQUEADORA DO ESTUDO DE CASO.....	23
3.2. GESTÃO DE PROJETOS E O CONTEXTO ESTRATÉGICO DO PORTFOLIO PARA OS STAKEHOLDERS.....	30
4. ESTUDO DE CASO.....	33
4.1. DADOS DAS LOJAS DO ESTUDO DE CASO.....	33
4.2. PLANEJAMENTO E CONTROLE DE CRONOGRAMAS NA IMPLANTAÇÃO DE UNIDADES DE FRANQUIA.....	36
4.2.1. Cronograma Típico.....	37
4.2.2. Cronograma do Franqueado.....	40
4.3. CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO.....	43
5. PROPOSIÇÕES PARA MELHORIAS NA GESTÃO DE PROJETOS.....	46
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

O mercado de franquias no Brasil possui grande importância no cenário econômico e emprega cerca de 1,192 milhão de pessoas, conforme dados do 1º semestre de 2016 (ABF, 2016). Esse número representa um aumento de 0,2% em relação ao ano anterior, no contexto de uma das crises econômicas mais severas da história do país e ainda assim entregou um faturamento de R\$151,247 bilhões no mesmo ano.

Figura 1 – Faturamento do Franchising 2016



Fonte: Associação Brasileira de Franchising, 2017

As franquias como modelo de negócio consistem em um conjunto patentado de procedimentos em conformidade com as especificidades do franqueador que, por sua vez, representa marcas fortemente identificáveis, as quais atestam ao consumidor qualidade uniforme do produto nos diversos estabelecimentos (FLADMOE-LINDQUIST et al, 1995). Neste arranjo comercial o proprietário da marca concede a outra pessoa (física ou jurídica) o direito de operar sob sua marca para produzir ou distribuir um produto ou serviço em troca de algum tipo de compensação (AZOULAY, 2001).

Neste universo atuam cerca de 3.039 redes de franquias que podem ser classificadas, segundo a ABF, em 11 diferentes segmentos de atuação:

1. Alimentação;
2. Casa e Construção;
3. Comunicação, Informática e Eletrônicos;
4. Entretenimento e Lazer;
5. Hotelaria e Turismo;
6. Limpeza e Conservação;
7. Moda;
8. Saúde, Beleza e Bem estar;
9. Serviços Automotivos;
10. Serviços e Outros Negócios;
11. Serviços Educacionais.

O crescimento do número de unidades de franquias nesses segmentos pode chegar a 5% no ano de 2017 e a consequente multiplicação dos pontos de vendas espalhados pelo país reflete também em atividade para o setor da construção civil e mercado imobiliário.

Figura 2 – Desempenho do Franchising Brasileiro e número de unidades

DESEMPENHO DO FRANCHISING BRASILEIRO

	2016	2017 Projeção
FATURAMENTO	R\$151,2 Bilhões 8,3%	7 a 9%
UNIDADES	142,6 Mil 3,1%	4 a 5%
REDES	3.039 -1,1%	0%
EMPREGOS (1º SEMESTRE)	1,192 Milhões 0,2%	2 a 3%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising, 2017

Algumas decisões como o projeto arquitetônico, comunicação visual e uniformes, por exemplo, podem ser centralizadas pelo franqueador. Assim as redes franqueadoras em expansão possuem áreas específicas que cuidam ou assessoram os franqueados na implantação dessas novas unidades desde a escolha do ponto comercial até a construção e operação do negócio, o que implica numa eficiente gestão para que o

franqueado entregue as novas unidades dentro do prazo e dos padrões condicionantes determinados pela franqueadora. Além disso, deve haver o controle de custos desde os itens de construção civil, equipamentos, treinamento de equipe, licenças, taxas imobiliárias, custos operacionais, entre outros, condizentes com a expectativa de lucro da unidade a ser implantada para que o negócio tenha sucesso. Conforme o PMI (2013), o sucesso de um projeto é medido pela qualidade do produto e do projeto, pela pontualidade, pelo cumprimento do orçamento e pelo grau de satisfação do cliente. Se no caso de empresas franqueadoras o franqueado é o cliente, isso significa que a satisfação deste com a saúde e operabilidade do negócio é o que fortalece os resultados da empresa franqueadora. Esta, por sua vez, deve assessorar o franqueado na implantação e longevidade do negócio desenvolvendo a estrutura e capacitação de suas células franqueadas. Assim, o entendimento entre esses dois principais stakeholders é de crucial importância para o sucesso do negócio.

Segundo o Franchise Relationship Institute (2017), estima-se que 40% do sucesso do franqueado venha de seu próprio esforço e talento, ou seja, seu nível de sucesso depende em larga escala do seu empenho. Os fatores críticos para o sucesso do franqueado segundo este estudo não são apenas a alta performance em vendas, mas a potencialização de lucro (que garante que as vendas sejam sustentadas por custos controlados). Também a experiência do consumidor é de primordial importância para construir e manter uma base de clientes satisfeitos. Além disso, deve haver disponibilidade e interesse do franqueado em exercer seu papel junto à empresa franqueadora, outros franqueados e associações comerciais ligadas à sua atividade, o que se traduz em tempo gasto em reuniões, planejamento, treinamento, procura de pontos comerciais, etc.

O desafio da gestão de projetos nas empresas franqueadoras deve levar em conta essa complexidade do relacionamento de seus stakeholders, seus direitos e deveres e o ambiente organizacional que lida com múltiplos projetos simultaneamente.

Segundo Lachowski (2016), o crescimento e a evolução das organizações está, normalmente, relacionado à execução de projetos que resultam em novos produtos, serviços ou procedimentos e o gerenciamento de projetos é a principal ferramenta pela qual as empresas implementam seus objetivos estratégicos, o que pode perfeitamente ser aplicado ao ambiente de empresa franqueadora. Assim, a

implantação de PMO como ferramenta de gestão nas empresas visa combater os problemas como falta de entendimento da complexidade dos projetos, comunicação interna falha, baixa integração de elementos e áreas chave da organização, controles inadequados, treinamentos falhos e falta do comprometimento da liderança e dos patrocinadores.

No cenário deste trabalho, uma empresa franqueadora do setor de alimentos, a gestão de projetos atua como forte interlocutor na comunicação entre os principais stakeholders para garantir o sucesso do projeto no prazo que atenda aos objetivos estratégicos da companhia e à expectativa do franqueado. Os processos de gestão também amarram questões de qualidade do produto final – a nova unidade de franquia – o que deve ser atestado não só pela qualidade do ambiente construído e seus requisitos técnicos como por sua influência numa boa operação e desempenho de negócio, o que traz à tona a necessidade de controle de custos de investimento e manutenção no desenvolvimento das novas unidades.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo principal:

O objetivo deste estudo é identificar oportunidades de melhorias na gestão de implantação de unidades de franquias da rede franqueadora relacionada com o estudo de caso.

Objetivos parciais:

- Apresentar a estrutura de Gestão de Projetos de uma rede franqueadora do estudo de caso e os principais stakeholders do projeto de implantação de novas unidades de franquia;
- Apresentar o papel da gestão de portfólio da rede franqueadora no desenvolvimento do plano de expansão de novas unidades e
- Exemplificar o processo de gestão de projetos e portfólio com estudo de caso de implantação de novas unidades.

1.3 METODOLOGIA

Os métodos utilizados para o desenvolvimento do trabalho foram a pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica atua em duas frentes, primeiramente contextualizando o ambiente de empresas de franquia com a apresentação de seus principais conceitos e desenvolvimento histórico. Então são inseridos os conceitos de gerenciamento de projetos e portfólio, que são comumente aplicados no ambiente de franchising - com base principalmente no PMBOK - e, portanto, importantes para entendimento da abordagem do estudo de caso.

O capítulo de estudo de caso mostra aspectos da implantação de unidades de franquia do setor de alimentação da rede franqueadora estudada, com exemplos específicos de cronograma e custos das unidades, onde é possível reconhecer a aplicação dos conceitos de gestão de projetos, exemplificando também sua relação com o portfólio da companhia franqueadora. Como fechamento, são apresentadas proposições de melhorias para a gestão na implantação de novas unidades de franquias, relacionados novamente com os conceitos citados nas referências bibliográficas.

As informações do estudo de caso foram obtidas através de dados reais da empresa franqueadora obtidos através dos processos do PMO de controle, cujo processo de gestão será descrito neste trabalho.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O primeiro capítulo pretende apresentar um panorama das empresas de franquia no Brasil, seus principais setores de atuação e os conceitos clássicos do negócio relevantes para entendimento do ambiente a ser estudado.

O segundo capítulo apresenta um exemplo de fluxo de projetos da rede franqueadora e as principais ações de gestão que fazem parte do processo de implantação de unidades, relacionando os stakeholders envolvidos em cada fase – baseado na organização da empresa do estudo de caso. Aí também é apresentado o conceito de

portfólio de projetos no recorte de implantação de novas lojas para entendimento de sua relação com os projetos individuais que fazem parte da companhia.

O terceiro capítulo contém o estudo de caso de implantação de unidades de franquia, focado nas fases de planejamento de obra e construção com apresentação de cronogramas e análise de custos.

O quarto capítulo analisa os itens expostos no estudo de caso para propor melhorias que resultem num sistema de gestão mais eficiente tanto para franqueadora como para o franqueado com práticas baseadas nos conceitos de gestão estudados com a bibliografia.

O capítulo final retoma a conclusão dos assuntos já abordados no decorrer do trabalho para extrair o entendimento da importância da gestão de projetos no ambiente de empresas de franquias e também cita possíveis desdobramentos relevantes a serem considerados como matéria em novos estudos.

2. CONCEITOS DO MERCADO DE FRANQUIAS

Neste capítulo serão estudados os principais conceitos do franchising, sua origem no mundo e posteriormente seu desenvolvimento no Brasil. Aqui também são descritos seus principais segmentos de atuação para contextualizar o estudo de caso objeto deste trabalho, apresentado no terceiro capítulo.

2.1 CONCEITOS DO FRANCHISING

A palavra franquia surgiu na França, na idade média por volta dos séculos XII e XIII e tem no vocábulo francês antigo *franc*, que significa concessão de um direito, outorga de um privilégio ou concessão exclusiva. Assim, uma cidade considerada franca era um lugar onde as pessoas e bens tinham livre circulação. Ou seja, um lugar propício para o desenvolvimento da atividade comercial que funcionava da seguinte forma: os soberanos ofereciam “Lettres de franchise” – cartas de franquia – às pessoas, mediante o pagamento de um certo valor financeiro, e concediam-lhes uma certa liberdade de trânsito e comercialização de produtos ou serviços, em detrimento da sua autoridade. É este pagamento que deu origem ao termo “royalties” (de real, relativo a reis e soberanos).

O termo em inglês franchising contém o mesmo significado, e refere-se à concepção liberal de afiliação a uma empresa líder de mercado e ao contrato que põe em prática tal acordo. Apareceu no século XIX em meio a Revolução Industrial. Foi nos Estados Unidos, após a Segunda Guerra Mundial que o termo ganhou significado já com a conotação econômica que se desenvolveu no que conhecemos hoje, sendo aplicado às empresas podiam conceder a uma filiada o privilégio do exercício de uma atividade numa dada região através do pagamento de uma renda mensal ou anual. Ainda hoje os Estados Unidos figuram com um forte mercado para empresas franqueadoras e é o país que possui o maior número de unidades de franquias no mundo.

Dentre as definições modernas do termo franchising, a de Curran et al (2000) apud Espinha et al (2005) é a que contempla de forma mais abrangente a complexidade moderna do negócio, onde o franchising é definido como:

Uma forma de negócios essencialmente constituída de uma organização (franqueador); que possui um pacote de negócios testado e centrado em um produto ou serviço; através de um relacionamento contratual contínuo com os franqueados; pequenas empresas tipicamente autofinanciadas e independentemente gerenciadas; que operam sob a marca do franqueador para produzir ou comercializar bens ou serviços de acordo com o formato especificado pelo franqueador.

Figura 3- Ranking de países em unidades de franquias

#	PAÍS	UNIDADES
1	E.U.A	795.932
2	China	330.000
3	Japão	260.992
4	Coreia do Sul	194.199
5	Filipinas	150.000
6	Brasil	142.593
7	Alemanha	119.000
8	Índia	100.000
9	México	80.000
10	Austrália	79.000

Fonte: Associação Brasileira de Franchising, 2017

O sucesso da disseminação na implantação dos negócios de franquia deve-se, em grande parte, a seu mecanismo eficaz de expansão das PMEs, dado que o sistema oferece oportunidades para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa (DAHAB, 1996). No sistema de negócios formatado, cria-se uma relação em que o franqueador se propõe a oferecer apoio ao franqueado em aspectos que vão desde a escolha do ponto onde o negócio será instalado até assessoria em caso de dificuldades do franqueado (PLÁ, 2001). Neste sistema existe uma integração operacional entre os seus principais stakeholders, ou seja, o franqueador é parte integrante nas decisões negociais do franqueado.

2.2 BREVE HISTÓRICO DA REDE DE FRANQUIAS NO BRASIL E REPRESENTATIVIDADE DE SEUS SETORES DE ATUAÇÃO

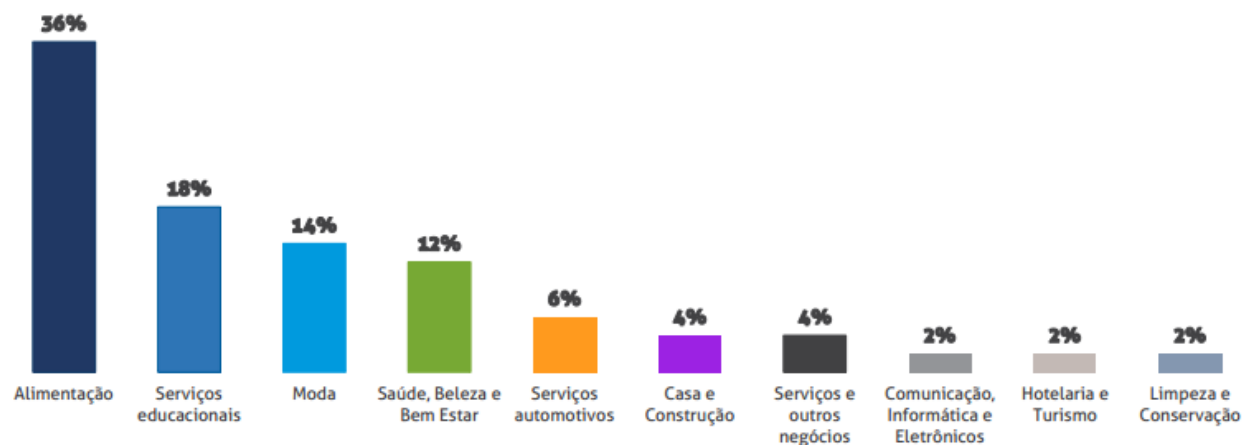
O franchising é um formato de negócios recente e seu desenvolvimento no Brasil mostrou-se prolífico desde a implantação das primeiras unidades na década de 60. Segundo Andrade (2017), os pioneiros neste modelo de negócio no Brasil foram as redes de ensino de idiomas Yazigi e CCAA. O sistema então baseava-se na transferência do know-how através do material didático, um início que ocorreu ainda de maneira pouco estruturada. Só uma década depois é que começa a surgir um movimento mais efetivo do sistema de franchising no Brasil, e aí outras marcas de diferentes segmentos como o Boticário, adotaram o modelo principalmente como estratégia de expansão. No mesmo período as marcas americanas realizam um forte trabalho de internacionalização, e em 1979 chega no Brasil a primeira unidade da rede de *fastfood* Mcdonald's, implantada na cidade do Rio de Janeiro (ANDRADE, 2017).

A criação da Associação Brasileira de Franchising (ABF) em 1987 atesta a força do crescimento do setor, o que culminou em 1994 com a publicação da lei 8955 que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising).

Hoje o país figura em 4^o lugar em número de redes de franquias no mundo, o que resulta em mais de 142.000 unidades de negócio operando no território nacional. E além de abrigar as principais marcas estrangeiras, o Brasil também internacionaliza marcas nacionais – são 138 marcas atuando no exterior- com unidades operando em 61 países (ABF, 2016).

Segundo dados da ABF, o setor de alimentação é o que concentra o maior número de unidades implantadas, considerando as 50 maiores marcas em operação no mercado.

Figura 4- Gráfico de unidades de franquias por setor, das 50 maiores redes franqueadoras



Fonte: Associação Brasileira de Franchising, 2017

É no contexto do setor de alimentação, mais precisamente de uma rede franqueadora *fastfood*, que será apresentado o estudo de caso objeto deste trabalho.

3. IMPLANTAÇÃO DE UNIDADES DE FRANQUIAS: FLUXO DE PROJETOS E RESPONSABILIDADES

Neste capítulo será usado o exemplo de fluxo de projetos em vigor na empresa franqueadora do estudo de caso e, paralelamente, serão apresentados conceitos importantes da gestão de projetos utilizados no processo. Ainda, para entendimento da relação dos projetos individuais de implantação de novas unidades com os objetivos estratégicos da companhia, as informações apresentadas serão relacionadas com o conceito de portfólio.

3.1. FLUXO DE PROJETOS NA EMPRESA FRANQUEADORA DO ESTUDO DE CASO

As empresas franqueadoras constituem o centro de negócios que assiste o franqueado na implantação de suas unidades. Para tanto, elas possuem departamentos especializados que atuam em cascata ou paralelamente para munir o franqueado das informações necessárias para o processo de implantação, como exposto na lista abaixo, dos itens obrigatórios assegurados pela lei 8.955:

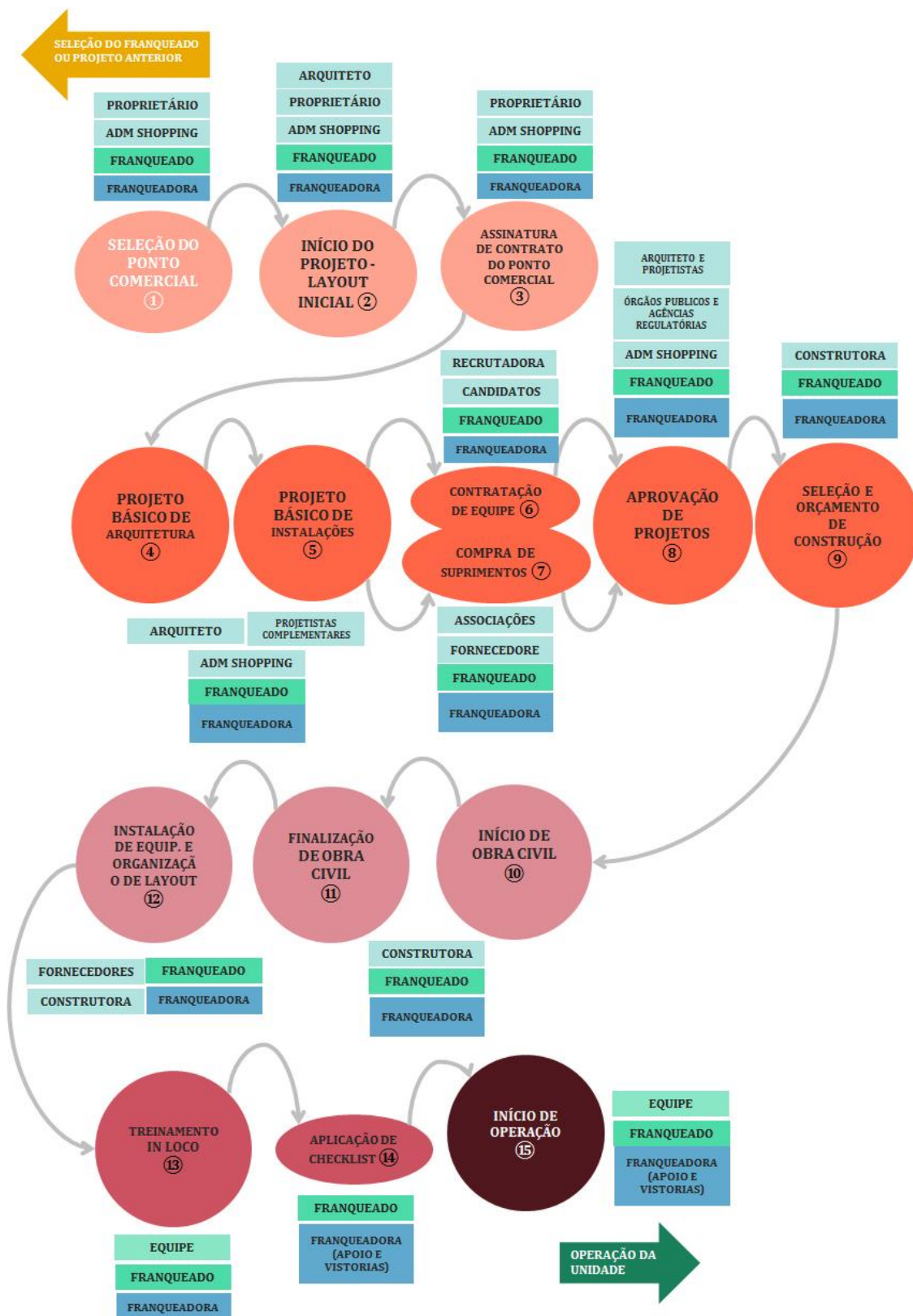
- Supervisão da rede;
- Serviços de orientação ao franqueado;
- Treinamento do franqueado;
- Treinamento dos funcionários do franqueado;
- Manuais de franquia;
- Auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia;
- Layout e padrões arquitetônicos das instalações do franqueado.

É importante aqui conceituar projeto e portfolio para entendimento do contexto de gestão de projetos no universo das franqueadoras. Segundo definições do PMI (2013), projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo e cuja natureza temporária indica que ele tem um início e término definidos. Além disso, os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais e podem

envolver uma ou mais pessoas, uma única organização ou múltiplas organizações. Já o termo portfólio aplica-se a uma coleção de projetos e operações gerenciados como um grupo para o alcance de objetivos estratégicos.

A imagem da Figura 5 representa o fluxo do projeto de implantação de uma unidade de franquia e os principais stakeholders envolvidos. Além da franqueadora e franqueado, diversos outros agentes externos tem parte no processo e por isso a gestão de informações através da implantação de um PMO (Project Management Office) é um recurso utilizado. Segundo o PMI (2013), PMO é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Suas funções podem ser desde a gestão direta ou a responsabilidade pelo suporte à gestão de projetos. Na empresa franqueadora em questão, o PMO é responsável por alinhar a comunicação entre os diversos stakeholders e distribuir as informações coletadas através de atas periódicas para sempre alinhar status e expectativas em relação à meta do projeto, que é a abertura de unidade de franquia, o que caracteriza sua atuação como suporte. Segundo o PMI (2013), os PMOs de suporte têm um papel consultivo nos projetos, fornecendo informações de modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos, sendo que seu nível de controle é considerado baixo.

Figura 5- Exemplo de fluxo de projeto de implantação de unidade de franquia e principais stakeholders envolvidos



Fonte: elaborado pela autora

Admitindo-se que o franqueado já esteja inserido no sistema, o início da etapa de projeto de implantação de uma unidade de franquia tem início na seleção do ponto comercial (①). Kotler (2000) descreve ponto comercial como elemento essencial do composto de marketing da empresa pois implica em levar o produto de forma mais rápida e acessível possível ao seu mercado alvo. A escolha do ponto adequado é fator crítico de sucesso e a análise do local leva em conta os seguintes fatores:

- Disponibilidade de local para abertura de loja e sua viabilidade econômica;
- Definição de mercado-alvo;
- Circulação de pessoas no ponto;
- Concorrência e desempenho da atuação de players do mesmo segmento;
- Tipo de mercadoria comercializada: deve ser verificado se o produto ofertado tem interesse em mercados específicos;
- Potencialidade do mercado local: SEBRAE (2008) indica o estudo da renda, número de carros por habitante, níveis de desemprego e número de habitantes da cidade escolhida;
- Observação do ponto em dias e horários diferentes: Mauro (2006) indica tal procedimento para impedir seleção de ponto inadequado, observando segurança e fluxo de pedestres ou carros e segmentação do público em diferentes horários ao longo do dia;
- Necessidade de estacionamento: a dinâmica urbana exige a análise da oferta de vagas no ponto comercial ou a necessidade de convênios com estacionamentos próximos de acordo com o potencial de fluxo de clientes no ponto, isso principalmente em pontos de rua;
- Vizinhança: Para Kotler (2000), a análise da vizinhança de uma praça pode indicar possibilidades de sinergia e mix de produtos e serviços necessários numa determinada localização.

Os padrões de layout de uma rede de franquias são elaborados pelas franqueadoras e o arquiteto de posse dessas informações propõe o layout inicial (②). Maemura (2009) indica que a marca deve estar presente em todos os elementos da loja, criando uma comunicação visual de identificação efetiva. Muitas vezes, a rede franqueadora desenvolve diferentes modelos de lojas de acordo com o serviço oferecido e local de implantação, sem perder a característica principal de identificação de marca e produto.

Com a aprovação do layout inicial é comprovada a viabilidade do ponto, e após a aprovação da franqueadora a fase culmina com a assinatura de contrato do imóvel (③), trâmite que ocorre entre seu proprietário e o franqueado e pode ser considerado o início oficial de projeto ou seu termo de abertura. Conforme o PMI (2013), este é o estágio em que o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos.

Aí então tem início a fase de projetos básicos (④) e executivos (⑤) que ainda devem ser aprovados nos órgãos legais ou shoppings (⑧). Em paralelo, ocorrem as tarefas de início de contratação de equipe de loja (⑥) e compra de suprimentos (⑦) - equipamentos e utensílios para a produção de produtos - e planejamento da obra civil com a concorrência de construtoras e orçamento de obra (⑨). Início (⑩) e fim de obras (⑪) são marcos importante do projeto devido a aproximação de abertura da loja. Com a finalização da construção é possível instalar os equipamentos (⑫) e preparar a equipe com o treinamento in loco (⑬). Todas as tarefas têm o apoio e/ ou supervisão da franqueadora e a última verificação importante antes da inauguração é a aplicação de checklist (⑭) que irá verificar se a loja apresenta todos os itens conforme aprovado pela franqueadora no início do processo. O checklist de abertura é uma etapa importante tanto de verificação da compatibilidade do ambiente construído com o que foi determinado em projeto, como também de aspectos de qualidade: neste momento deve ser checado também se as instalações estão de acordo com os requerimentos da franqueadora no que diz respeito à segurança de alimentos. Alguns dos itens verificados são: se existem frestas na loja, se os rejantes e ralos foram instalados corretamente, se o ar condicionado, aquecimento de água e equipamentos estão em perfeito funcionamento. Com o aval desta verificação para abertura de loja tem início a operação e assegura-se a qualidade da nova unidade (⑮), findando o projeto de implantação.

A implantação de uma unidade de franquia envolve decisões de duas partes interessadas e ativamente envolvidas que são a franqueadora e o franqueado. Segundo o PMI (2013), uma parte interessada é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. As partes interessadas também podem exercer influência

sobre o projeto, suas entregas e sobre a equipe do projeto a fim de atingir um conjunto de resultados que atenda objetivos de negócios estratégicos, ou outras necessidades.

No processo de implantação os principais stakeholders (franqueadora e franqueado) trabalham juntos. À franqueadora cabe a função de gerenciar todas as informações, fluxo e cronograma geral e orientar o franqueado em todos os passos de implantação com o objetivo de garantir o sucesso do projeto. A célula de gestão do franqueador aí já começa a gerar dados para o monitoramento e posterior gestão de portfólio da rede.

Ao franqueado cabe o investimento de capital que compreende desde o pagamento de royalties e taxas até a aquisição de mercadorias e insumos, contratação e formação de equipe, custos de construção civil e operação, ou seja, ele é o patrocinador do projeto. Além disso ele deve garantir a aplicação dos padrões da rede durante todo o processo e gerenciar o negócio para atingir os resultados esperados (CHERTO, 2006). Como patrocinador, o franqueado é o responsável pelo sucesso do projeto (PMI, 2013). Isso se comprova na prática e, é importante de se frisar pois ele é uma parte externa à organização da rede franqueadora. Assim, para que a franqueadora possa cumprir suas metas estratégicas na expansão da rede com novas unidades, o sucesso dos projetos de seus franqueados é fundamental.

No Quadro 1 é possível verificar a classificação das responsabilidades dos stakeholders de acordo com as fases de projeto apresentadas anteriormente.

Quadro 1- Classificação de responsabilidades dos stakeholders

STAKEHOLDER fase de projeto	FRANQUEADOR	FRANQUEADO	OUTRO
① seleção do ponto comercial	consultoria	decisão	◆
② início do projeto: layout inicial	monitoramento aprovação	◆	contratação
③ assinatura de contrato do ponto	aprovação	◆	decisão
④ projeto básico de arquitetura	consultoria aprovação	◆	contratação
⑤ projeto básico de instalações	consultoria monitoramento		contratação
⑥ contratação da equipe	consultoria treinamento		decisão
⑦ compra de suprimentos	consultoria e monitoramento		decisão
⑧ aprovação de projetos e documentação empresarial	monitoramento	monitoramento	decisão
⑨ seleção e orçamento de construtora	monitoramento	decisão	◆
⑩ início de obra civil	monitoramento	decisão	◆
⑪ finalização de obra civil	monitoramento	decisão	◆
⑫ instalação de equipamentos e organização de layout	monitoramento	decisão	◆
⑬ treinamento in loco	treinamento	decisão	◆
⑭ aplicação de checklist	aprovação	◆	
⑮ início de operação	monitoramento	decisão	◆

Fonte: elaborado pela autora

Os dados da tabela indicam que o poder de decisão está, na maior parte das vezes, na mão do franqueado, o que é desejado à medida em que a empresa franqueadora dá todas as ferramentas para que ele se torne uma célula capaz para as tomadas de decisões. À franqueadora cabe o monitoramento constante e a aprovação de itens de macro etapas para garantir que o projeto esteja de acordo com seus padrões e metas, o que não garante o controle total sobre dois dos principais itens que determinam o sucesso do projeto: custo e prazo.

Azevedo (2009) atesta que quanto mais intensa for a capacidade de monitoramento do franqueador, maior será sua capacidade de exercer o seu direito (controle real) e maior será a centralização do arranjo.

3.2. GESTÃO DE PROJETOS E O CONTEXTO ESTRATÉGICO DO PORTFOLIO PARA OS STAKEHOLDERS

O desenvolvimento de novas unidades de franquia faz parte da estratégia de expansão de marca das empresas franqueadoras. Neste processo o franqueador decide entre conceder o uso da operação a um novo franqueado, selecionar entre franqueados existentes ou ainda a operar como loja própria, considerando a seleção do ponto dentro de região considerada área de interesse.

O desenvolvimento de cada unidade de franquia é um projeto individual para o franqueado e franqueadora e o conjunto desses projetos, que tem importância estratégica principalmente para a rede franqueada, faz parte do portfólio dos stakeholders. Assim, ainda na fase de desenvolvimento de novos projetos a franqueadora atua com a gestão de portfólio que, segundo o PMI (2013), se alinha com as estratégias organizacionais selecionando os programas ou projetos certos, priorizando o trabalho e proporcionando os recursos necessários. Já o gerenciamento de projetos desenvolve e implementa planos para o alcance de um escopo específico (no caso analisado, a implantação de novas unidades de franquia) que é motivado pelos objetivos do portfólio a que está sujeito e, em numa visão mais macro, às estratégias organizacionais.

O PMI (2013) detalha esse conceito da seguinte forma: as organizações gerenciam os portfólios com base em seu plano estratégico. Um objetivo do gerenciamento de portfólios é maximizar seu valor através da análise dos projetos que os constituem, determinando os de menor ou maior valor para a organização. Desta forma, seu plano estratégico torna-se o fator principal de orientação a priorizar incentivos em novos projetos. Ao mesmo tempo, são os projetos que fornecem feedback aos portfólios através de relatórios de progresso, lições aprendidas e solicitações de mudanças que

podem identificar os impactos em outros projetos ou portfólios. As necessidades dos projetos, incluindo as necessidades de recursos, são reunidas e comunicadas de volta ao nível do portfólio, o qual, por sua vez, determina a orientação para o planejamento organizacional e essa ligação intrínseca entre projeto e portfólio faz parte do contexto de empresas franqueadoras.

Segundo o PMI (2013), a gestão de projetos compreende as seguintes fases: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento e sua atuação inclui, mas não se limita a:

- Identificação dos requisitos;
- Abordagem das necessidades das partes interessadas no planejamento e execução do projeto;
- Estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas e eficazes entre as partes interessadas;
- Gerenciamento das partes interessadas visando o atendimento aos requisitos do projeto e suas entregas;
- Equilíbrio das condicionantes do projeto como: escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos.

Esses fatores estão relacionados de tal forma que, se algum deles mudar provavelmente o outro será afetado. Devido a esse potencial de mudanças é importante que seja estabelecido pela equipe de projetos um plano de gestão. Esse plano e os documentos produzidos como processo de gestão devem explorar todos os aspectos do escopo, tempo, qualidade e comunicações, recursos humanos, riscos, aquisições e gerenciamento das partes interessadas PMI (2013).

Os processos de gestão têm natureza de apoio às tarefas produtivas do projeto e sua eficácia pode afetar seu resultado final no que se refere aos fatores críticos que são responsabilidade da gestão – mais precisamente das atividades de planejamento e controle. Assim, os processos de gestão também devem ser medidos quanto a seu desempenho e não confundidos com o sucesso do projeto em si. Segundo Bryde (2003), o desempenho da gestão de projetos mede-se com foco no cumprimento dos objetivos de custo, prazo e especificações de produto resultantes. No entanto, o autor também pontua que o desenvolvimento dos conhecimentos de gestão precisa ir mais

a fundo no que diz respeito a essa métrica de desempenho, considerando a visão de múltiplos stakeholders e a qualidade dos processos para se definir seu sucesso.

4. ESTUDO DE CASO

Aqui será apresentado o estudo de caso de implantação de duas unidades de franquia sob seus aspectos de prazo e custos, que são, junto com a qualidade – item que já foi explanado no capítulo 3 - os elementos principais determinantes do sucesso do projeto.

4.1. DADOS DAS LOJAS DO ESTUDO DE CASO

A análise do processo de implantação de duas lojas do setor de franquia de alimentação serão objetos do estudo de caso apresentado neste capítulo. Elas fazem parte da rede de uma empresa franqueadora multinacional presente em mais de 130 países. No Brasil, a marca contabiliza 150 lojas operantes e sua expansão se dá basicamente através de dois tipos de lojas que são determinados na fase de seleção do ponto comercial: Express (localizadas em praças de alimentação de Shoppings Centers) e Delivery (lojas com serviços de entrega e retirada de produtos para viagem que podem ter salão para consumo no local, mais comumente locadas em pontos de rua).

A expansão da rede atualmente se dá através de implantação de lojas de franqueados, como as que serão apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1- resumo das lojas do estudo de caso

	Loja “A”	Loja “B”
Tipo de loja	Express	Express
Ano de implantação	2016	2017
Faturamento estimado*	R\$220.000,00	R\$220.000,00
Área total	67m²	80m²
Área pavimento térreo	44m ²	51m ²
Área mezanino	23m ²	29m ²
Custo estimado de investimento	R\$1.100.000,00	R\$1.250.000,00

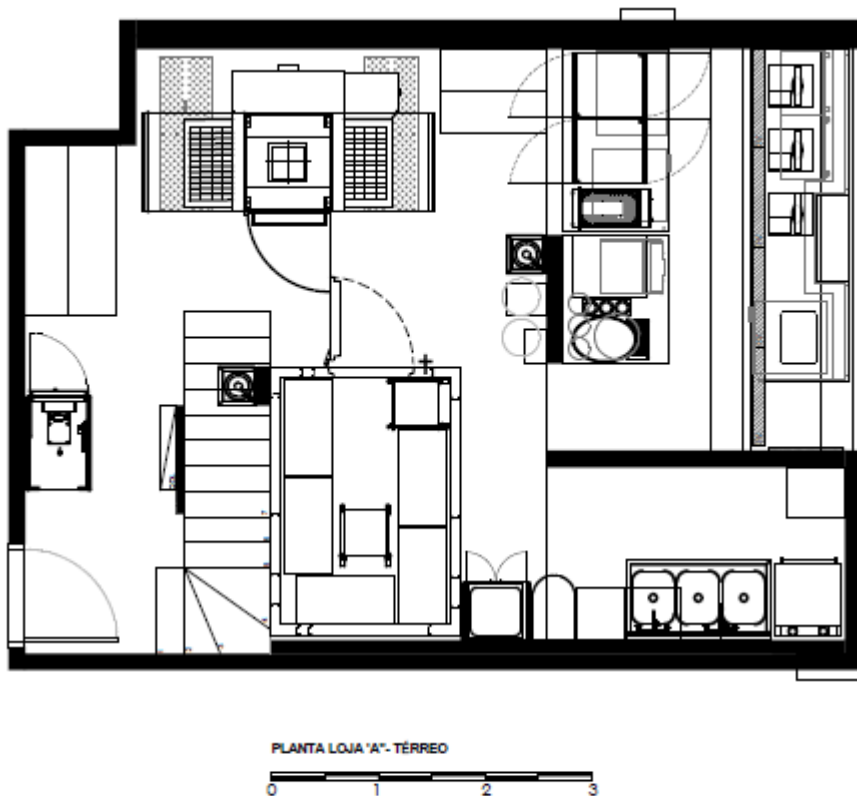
*valor estimado pelo franqueado na aquisição do ponto comercial

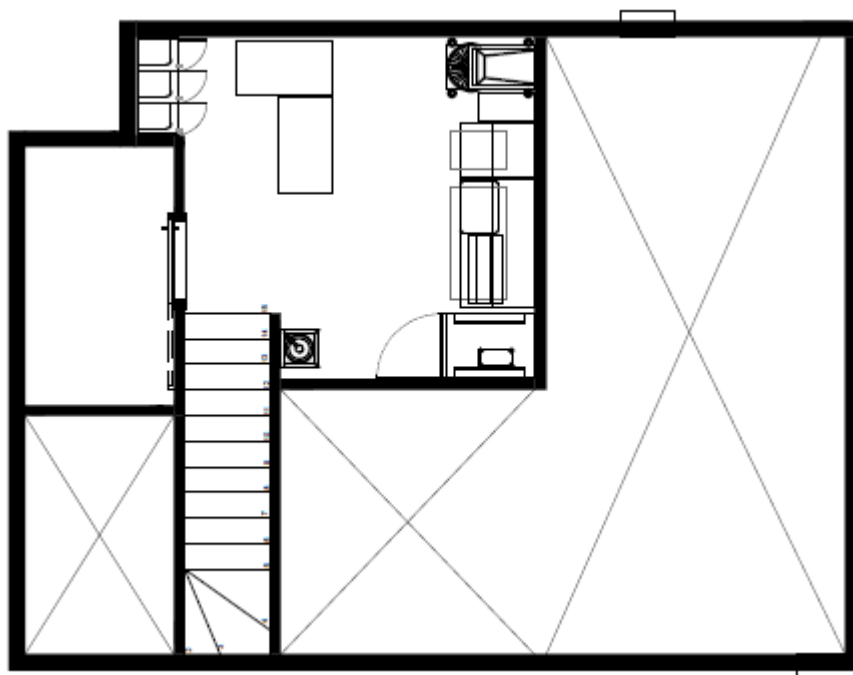
Fonte: elaborado pela autora

Os projetos das lojas, elaborados por arquitetos homologados pela empresa franqueadora, devem atender ao objetivo de suprir as necessidades espaciais e de qualidade – de acordo com normas e legislação vigentes - para implantação de cozinha que opera e produz diariamente os itens vendidos na loja. A figura 6 mostra as plantas de layout das lojas “A” e “B”.

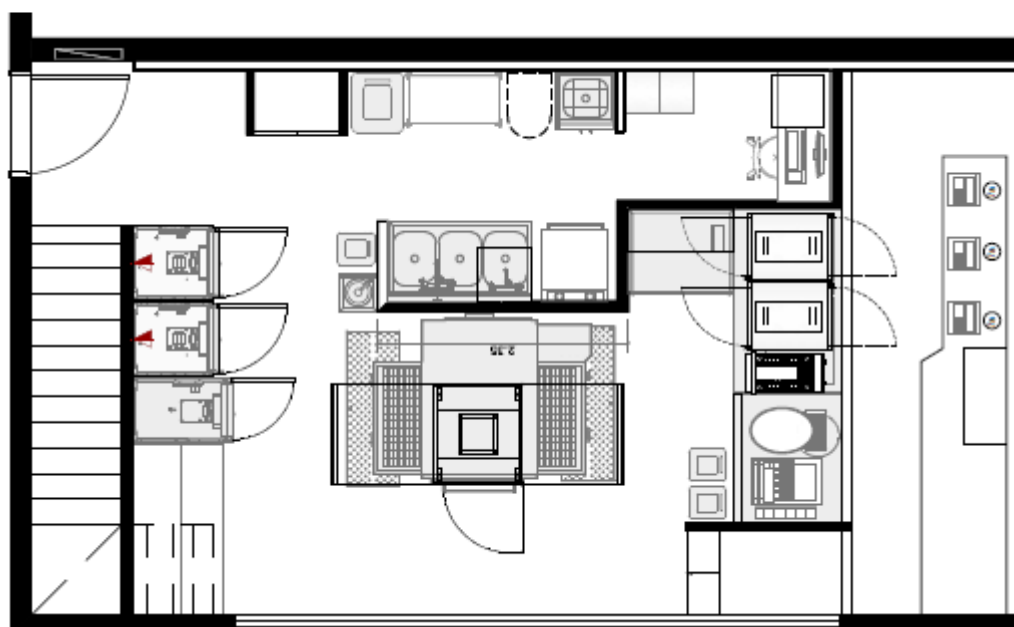
Embora tenham áreas diferentes, os projetos organizam os ambientes da mesma forma: no pavimento térreo encontram-se a área de atendimento e produção e no mezanino localizam-se a casa de máquinas e a área restante de produção de produto.

Figura 6- Plantas de layout das Lojas do estudo de caso



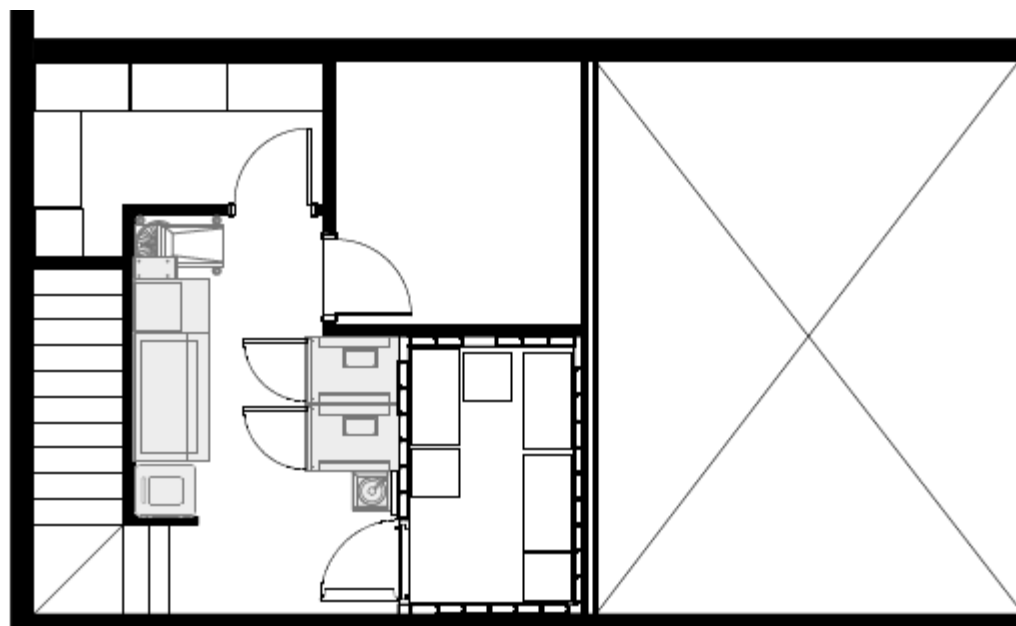


PLANTA LOJA "A" - MEZANINO



PLANTA LOJA "B" - TÉRREO





PLANTA LOJA "B" - MEZANINO



Fonte: acervo da empresa

As lojas tipo Express são padronizadas no que se refere à equipamentos, utensílios e imagem de marca (que compreende itens como escolha de acabamentos, posicionamento de logo e material de arte). O que pode variar é a área da loja e seu local de implantação que, a depender de suas características, determinarão layout e fluxos diferentes no interior da loja.

Dentro do contexto de fluxo de projetos apresentado no capítulo anterior, o foco desta análise será feito nas fases compreendidas entre projeto básico e obras, que são fases críticas no cronograma de implantação de projetos.

4.2. PLANEJAMENTO E CONTROLE DE CRONOGRAMAS NA IMPLANTAÇÃO DE UNIDADES DE FRANQUIA

O planejamento e controle de cronograma na implantação dos projetos tem propósitos específicos para as principais partes envolvidas: franqueadora e franqueado.

A franqueadora como uma corporação tem metas a médio e longo prazos para expansão de sua rede que se traduzem nas novas unidades de franquia. Assim, cada loja implantada dentro do prazo, seja própria ou de franqueado, é convertida em número que engrossa a meta e passa a integrar o portfólio da corporação. Embora os projetos do portfólio possam não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados, eles estão ligados ao plano estratégico da organização por meio do portfólio em si, e isso se aplica bem ao caso de franquias pois os projetos não tem interdependência direta, a não ser que estejam sob responsabilidade do mesmo franqueado que, como patrocinador e detentor dos recursos financeiros, pode impor certas condições ao ritmo de implantação. Assim, a franqueadora supervisiona simultaneamente o cronograma de implantação de todos os projetos de seus franqueados que estiverem em execução visando objetivos estratégicos enquanto o franqueado estabelece o andamento de seus cronogramas baseado nas oportunidades de negócio, disponibilidade financeira e nas suas obrigações contratuais com a franqueadora, principalmente. Os franqueados que investem em múltiplas unidades gerenciam também seus portfólios particulares, porém no momento de implantação de novas unidades o foco é, comumente, o dos projetos individuais.

4.2.1. Cronograma típico

Individualmente, os cronogramas de implantação das unidades de franquia devem levar em conta os prazos de obtenção de ponto comercial, todos os trâmites projetuais, de obras e aprovações, compra de equipamentos importados e treinamento de equipe, e todos esses trâmites são acompanhados pelo PMO da empresa franqueadora. O prazo médio total estimado para a finalização de uma unidade Express é de 138 dias, contando desde a contratação de um arquiteto homologado para início dos projetos – o que pressupõe a existência de um ponto comercial – até a inauguração da loja.

Alguns pontos críticos no andamento do projeto são, por exemplo, a compra dos equipamentos importados que levam cerca de 120 desde o fechamento do pedido

com o fornecedor até a separação para retirada. A Figura 7 apresenta um cronograma típico para uma loja Express.

Figura 7- Cronograma típico de Loja padrão Express

Nome da tarefa	Duração	Início	Conclusão	Predecessoras
Express	14 dias	Qui 12/01/17	Qua 25/01/17	
Estudos preliminares	14 dias	Qui 12/01/17	Qua 25/01/17	
Contratação arquiteto homologado	1 dia	Qui 12/01/17	Qui 12/01/17	
Contratação EVT	1 dia	Qui 12/01/17	Qui 12/01/17	3II
Medição	1 dia	Sex 13/01/17	Sex 13/01/17	4
Base DWG	4 dias	Sáb 14/01/17	Ter 17/01/17	5
Elaboração de Layout inicial	5 dias	Qua 18/01/17	Dom 22/01/17	6
Elaboração EVT	5 dias	Sex 13/01/17	Ter 17/01/17	4
Envio de Layout inicial e EVT para aprovação Fr.	1 dia	Seg 23/01/17	Seg 23/01/17	7
Aprovação Fr. [REDACTED] + EVT	3 dias	Seg 23/01/17	Qua 25/01/17	9II
Contrato do imóvel	5 dias	Qui 26/01/17	Seg 30/01/17	
Elaboração do contrato	5 dias	Qui 26/01/17	Seg 30/01/17	10
Equipamentos importados	43 dias	Ter 03/01/17	Ter 14/02/17	
Solicitação de orçamento [REDACTED]	1 dia	Qua 04/01/17	Qua 04/01/17	15II-1 dia
Elaboração de orçamento [REDACTED]	7 dias	Qui 05/01/17	Qui 12/01/17	16IC-1 dia
Aprovação OPS lista final	5 dias	Sex 13/01/17	Qua 18/01/17	17IC-1 dia
Aprovação do orçamento [REDACTED]	1 dia	Qui 19/01/17	Qui 19/01/17	18II-1 dia
Pagamento sinal [REDACTED]	1 dia	Sex 20/01/17	Sex 20/01/17	71CI-120 dias
Solicitação de orçamento [REDACTED]	1 dia	Ter 03/01/17	Ter 03/01/17	20II-1 dia
Elaboração de orçamento [REDACTED]	7 dias	Qua 04/01/17	Qua 11/01/17	21IC-1 dia
Aprovação do orçamento [REDACTED]	1 dia	Qui 12/01/17	Qui 12/01/17	22II-1 dia
Pagamento sinal [REDACTED]	1 dia	Sex 13/01/17	Sex 13/01/17	71CI-127 dias
Análise do contrato	15 dias	Ter 31/01/17	Ter 14/02/17	12
Prazo Express	125 dias	Qui 26/01/17	Ter 30/05/17	10
Assinatura Contrato	1 dia	Qua 15/02/17	Qua 15/02/17	23
Posse do Imóvel	22 dias	Qui 26/01/17	Qui 16/02/17	
Recebimento da loja	1 dia	Qui 16/02/17	Qui 16/02/17	25
Solicitação de arte para tapume	1 dia	Qui 16/02/17	Qui 16/02/17	25
Elaboração de arte final para tapume	7 dias	Qui 26/01/17	Qua 01/02/17	5II
Instalação de arte no tapume	1 dia	Qui 02/02/17	Qui 02/02/17	29
Projeto Básico	17 dias	Ter 31/01/17	Qui 16/02/17	
Elaboração de PB	12 dias	Ter 31/01/17	Sáb 11/02/17	12
Envio para aprovação	1 dia	Dom 12/02/17	Dom 12/02/17	32
Análise Fr.	3 dias	Seg 13/02/17	Qua 15/02/17	33
Aprovação Fr.	1 dia	Qui 16/02/17	Qui 16/02/17	34
Projeto Executivo	32 dias	Qui 16/02/17	Dom 19/03/17	
Contratação de arquiteto homologado ou local	1 dia	Qui 16/02/17	Qui 16/02/17	25
Contratação de projetistas técnicos	1 dia	Qui 16/02/17	Qui 16/02/17	25
Elaboração de projetos básicos de arquitetura	12 dias	Sex 17/02/17	Ter 28/02/17	35
Envio de projetos básicos para projetistas técnicos	1 dia	Qua 01/03/17	Qua 01/03/17	39
Elaboração de projetos executivos de arquitetura	15 dias	Qua 01/03/17	Qua 15/03/17	39
Elaboração de projetos executivos técnicos	15 dias	Qui 02/03/17	Qui 16/03/17	40
Compatibilização	3 dias	Sex 17/03/17	Dom 19/03/17	42
Equipamentos nacionais	17 dias	Dom 05/03/17	Ter 21/03/17	
Solicitação de orçamentos	1 dia	Dom 05/03/17	Dom 05/03/17	46II-1 dia
Elaboração dos orçamentos	7 dias	Seg 06/03/17	Seg 13/03/17	47IC-1 dia
Aprovação OPS lista final	5 dias	Ter 14/03/17	Dom 19/03/17	48IC-1 dia
Aprovação dos orçamentos	1 dia	Seg 20/03/17	Seg 20/03/17	49II-1 dia
Pagamento dos sinais	1 dia	Ter 21/03/17	Ter 21/03/17	75CI-60 dias
Aprovações	10 dias	Qui 02/03/17	Sáb 11/03/17	
Envio dos projetos ao Shop/Prefeitura/Órgãos Legais	1 dia	Qui 02/03/17	Qui 02/03/17	40
Análise dos projetos	8 dias	Sex 03/03/17	Sex 10/03/17	51
Aprovação dos projetos	1 dia	Sáb 11/03/17	Sáb 11/03/17	52

Concorrência de obra	17 dias	Seg 20/03/17	Qua 05/04/17	
Solicitação de orçamentos de obra	1 dia	Seg 20/03/17	Seg 20/03/17	43
Elaboração de orçamentos de obra	10 dias	Ter 21/03/17	Qui 30/03/17	55
Recebimento dos orçamentos de obra	1 dia	Sex 31/03/17	Sex 31/03/17	56
Análise dos orçamentos de obra	2 dias	Sáb 01/04/17	Dom 02/04/17	57
Aprovação do orçamento vencedor	1 dia	Seg 03/04/17	Seg 03/04/17	58
Elaboração de contrato de construção	2 dias	Seg 03/04/17	Ter 04/04/17	59II
Assinatura do contrato de construção	1 dia	Qua 05/04/17	Qua 05/04/17	60
Envio de ART e seguro de obra	1 dia	Qua 05/04/17	Qua 05/04/17	61II
Obra	45 dias	Ter 04/04/17	Qui 18/05/17	
Mobilização	2 dias	Ter 04/04/17	Qua 05/04/17	59
Demolição	10 dias	Qui 06/04/17	Sáb 15/04/17	64;53
Construção	32 dias	Dom 16/04/17	Qua 17/05/17	65
Limpeza de obra	1 dia	Qui 18/05/17	Qui 18/05/17	66
Aceite de obra	1 dia	Qui 18/05/17	Qui 18/05/17	66
Equipamentos	28 dias	Qua 26/04/17	Ter 23/05/17	
Importados	5 dias	Sex 19/05/17	Ter 23/05/17	
Entrega	1 dia	Sex 19/05/17	Sex 19/05/17	68
Instalação	3 dias	Sáb 20/05/17	Seg 22/05/17	71
Teste de equipamentos	1 dia	Ter 23/05/17	Ter 23/05/17	72
Nacionais	5 dias	Sex 19/05/17	Ter 23/05/17	
Entrega	1 dia	Sex 19/05/17	Sex 19/05/17	68
Instalação	3 dias	Sáb 20/05/17	Seg 22/05/17	75
Teste de equipamentos	1 dia	Ter 23/05/17	Ter 23/05/17	76
Câmara fria	28 dias	Qua 26/04/17	Ter 23/05/17	
Base piso	1 dia	Qua 26/04/17	Qua 26/04/17	66II+10 dias
Entrega	1 dia	Sáb 20/05/17	Sáb 20/05/17	49II+60 dias
Instalação	2 dias	Dom 21/05/17	Seg 22/05/17	80
Teste de equipamentos	1 dia	Ter 23/05/17	Ter 23/05/17	81
Coifa	3 dias	Sex 19/05/17	Dom 21/05/17	
Entrega	1 dia	Sex 19/05/17	Sex 19/05/17	68
Instalação	1 dia	Sáb 20/05/17	Sáb 20/05/17	84
Teste de equipamentos	1 dia	Dom 21/05/17	Dom 21/05/17	85
Pre Hand Over	7 dias	Ter 23/05/17	Seg 29/05/17	
Limpeza final	2 dias	Ter 23/05/17	Qua 24/05/17	73II;77II;82II;
Organização da loja	2 dias	Qui 25/05/17	Sex 26/05/17	88
Checklist	1 dia	Sáb 27/05/17	Sáb 27/05/17	89
Análise do checklist	1 dia	Dom 28/05/17	Dom 28/05/17	90
Aprovação para inauguração	1 dia	Seg 29/05/17	Seg 29/05/17	91
Inauguração	1 dia	Ter 30/05/17	Ter 30/05/17	
Inauguração	1 dia	Ter 30/05/17	Ter 30/05/17	92

Fonte: acervo da empresa

A sequência do cronograma segue o fluxo apresentado no Capítulo 3, representado com a Figura 5, e tem foco nas atividades diretamente relacionadas à construção das lojas. Os maiores riscos de atraso da etapa de construção são relacionados à aprovação de projetos em órgãos públicos, concessionárias e shoppings centers e intercorrências de obras. No caso dos projetos deste estudo de caso, o cronograma típico considera o prazo de aprovação de shopping centers, já que as lojas são do tipo Express.

O cronograma típico é elaborado pela empresa franqueadora e estabelece prazos estimados baseados em dados coletados com experiências anteriores. Ele é apresentado ao franqueado no início do processo de implantação como referência inicial dos marcos de projeto para, por exemplo, alertá-lo dos prazos de todos os

passos que possam comprometer a data de abertura declarada na assinatura de contrato do ponto.

Porém, como patrocinador do projeto, é o franqueado quem deve elaborar seu próprio cronograma de acordo com seus processos e contratações para planejar e controlar a implantação de suas lojas, o que é acompanhado pela franqueadora através do controle do PMO.

4.2.3. Cronograma do franqueado

Nesta parte será apresentado o cronograma da loja “B”, na Figura 8, que exemplifica um cronograma elaborado pelo franqueado. Ao compara-lo com o cronograma típico da Figura 7, constata-se que seu prazo total de 136 dias é equivalente ao prazo do cronograma da franqueadora que soma 138 dias. Porém, se deste destacarmos somente o período de obras com início na atividade de demolição, observa-se que seu prazo soma 67 dias, 22 dias a mais do que o prazo de obras considerado no cronograma de obras típico, o que indica um desvio nesta fase. Neste caso, isto foi causado por intercorrências durante a demolição e aprovação de projetos no shopping, que atrasaram o início efetivo da construção. Os atrasos foram medidos através do controle semanal do PMO e o consequente adiamento da data na inauguração da nova unidade foi reportado para a companhia, que então calibra a expectativa de vendas da nova unidade e informa aos envolvidos sobre o status real do projeto.

Figura 8 - Cronograma do franqueado para a loja "B" Express

ITEM	DESCRIÇÃO	DATAS		PERÍODO
		INÍCIO	FIM	
01	PROJETOS			
01	Projeto Arquitetura	15/01/2017	28/02/2017	44
02	Projeto Estrutura Metálica	25/02/2017	15/03/2017	18
03	Projeto Instalações Elétricas	25/02/2017	15/03/2017	18
04	Projeto Instalações Hidrosanitárias	25/02/2017	15/03/2017	18
05	Projeto Instalações Gás	25/02/2017	15/03/2017	18
06	Projeto Incêndio	25/02/2017	15/03/2017	18
07	Projeto Climatização	25/02/2017	15/03/2017	18
02	EQUIPAMENTOS / MOBÍLIA			
01	Equipamentos em Geral	16/02/2017	10/03/2017	22
02	Equipamentos Cozilh	16/02/2017	10/03/2017	22
03	FABRICAÇÃO INOX			
01	Equipamentos	16/02/2017	10/03/2017	22
02	Prateleiras Estoque Seco	16/02/2017	10/03/2017	22
03	Grelhas de piso	16/02/2017	10/03/2017	22
04	Prateleira aérea em inox	16/02/2017	10/03/2017	22
05	Divisórias em inox	16/02/2017	10/03/2017	22
04	DESENVOLVIMENTO			
01	Desenvolvimento de fornecedores	15/02/2017	05/03/2017	18
02	Desenvolvimento de estadia	15/02/2017	05/03/2017	18
03	Desenvolvimento de refeição	15/02/2017	05/03/2017	18
05	SERVIÇOS PRELIMINARES			
01	Preparação Canteiro de Obras			0
02	Tapume			0
03	Demolições	15/03/2017	25/03/2017	10
06	ESTRUTURA METÁLICA			
01	Montagem Estrutura Metálica do Mezanino	26/04/2017	29/04/2017	3
02	Montagem Estrutura Metálica do MenuBoard	24/03/2017	26/03/2017	2
03	Montagem Estrutura Metálica Autoportante	24/03/2017	26/03/2017	2
04	Estrutura Metálica Decorativa			0
07	PISOS DE CONCRETO			
01	Enchimento em EPS Térreo	02/05/2017	02/05/2017	0
02	Armação com tela soldada Térreo	02/05/2017	02/05/2017	0
03	Concretagem contra-piso Térreo	02/05/2017	03/05/2017	1
04	Armação com tela soldada Mezanino	03/05/2017	03/05/2017	0
05	Concretagem contra-piso Mezanino	03/05/2017	04/05/2017	1
08	COXOS CÂMARAS FRIAS			
01	Execução de Dreno CR	03/05/2017	03/05/2017	0
02	Tela soldada para concreto fundo de coxo	03/05/2017	03/05/2017	0

	03	Concretagem contra-piso de coxo	03/05/2017	04/05/2017	1
	04	Regularização	04/05/2017	04/05/2017	0
	05	Impermeabilização com Manta Asfáltica	04/05/2017	05/05/2017	1
	06	Teste de Estanqueidade	06/05/2017	07/05/2017	1
	07	Proteção Mecânica de Manta Asfáltica	08/05/2017	09/05/2017	1
	08	Isolamento com Placas de XPS	08/05/2017	08/05/2017	0
	09	Contra piso de Concreto sobre XPS	08/05/2017	08/05/2017	0
09		CÂMARAS FRIAS			
	01	Isopainel	10/05/2017	15/05/2017	5
	02	Equipamentos	15/05/2017	15/05/2017	0
	03	Tubulação de cobre	15/05/2017	15/05/2017	0
10		IMPERMEABILIZAÇÃO			
	01	Impermeabilização com Manta Asfáltica	02/05/2017	05/05/2017	3
11		ALVENARIA			
	01	Blocos e canaletas	20/04/2017	20/04/2017	0
	02	Alvenaria divisões	10/05/2017	12/05/2017	2
	03	Alvenaria balcão atendimento	10/05/2017	11/05/2017	1
	04	Alvenaria balcão motoboy	10/05/2017	11/05/2017	1
	05	Reboco	11/05/2017	12/05/2017	1
12		INSTALAÇÕES HIDRÁULICAS			
	01	Material de Infra Esgoto	28/04/2017	28/04/2017	0
	02	Material de Infra Água Fria	28/04/2017	28/04/2017	0
	03	Material de Infra Água Quente	28/04/2017	28/04/2017	0
	04	Aquecedores	02/05/2017	02/05/2017	0
	05	Instalação de Tubulação de Esgoto	02/05/2017	05/05/2017	3
	06	Instalação de Tubulação de Água Fria	03/05/2017	08/05/2017	5
	07	Instalação de Tubulação de Água Quente	03/05/2017	10/05/2017	7
13		INSTALAÇÕES ELÉTRICAS			
	01	Material de Infra Elétrica	08/05/2017	18/05/2017	10
	02	Luminárias	20/05/2017	20/05/2017	0
	03	Instalações de Quadros	23/05/2017	24/05/2017	1
	04	Instalações Elétricas	15/05/2017	23/05/2017	8
	05	Instalação de Luminárias	24/05/2017	26/05/2017	2
14		INSTALAÇÕES DADOS E VOZ			
	01	Material de Infra Dados + Telefonia	22/05/2017	25/05/2017	3
	02	Instalações Infra de Dados	22/05/2017	25/05/2017	3
	03	Instalações Infra de Telefonia	22/05/2017	25/05/2017	3
15		INSTALAÇÕES PROTEÇÃO CONTRA INCÊNDIO			
	01	Material de incêndio	04/05/2017	04/05/2017	0
	02	Instalações Infra de Proteção Contra-Incêndio	08/05/2017	20/05/2017	12
16		DRYWALL			
	01	Ferro mineral	22/05/2017	25/05/2017	3
17		REVESTIMENTOS CERÂMICOS			
	01	Execução Piso Área de Preparo	15/05/2017	25/05/2017	10
	02	Execução Azulejo Área de Preparo	15/05/2017	25/05/2017	10
	03	Execução Azulejo Decorativo	15/05/2017	25/05/2017	10
18		PINTURA			

	01	Pintura	22/05/2017	27/05/2017	5
	02	Textura	22/05/2017	27/05/2017	5
19		ESQUADRIAS			
	01	Portas / Batentes / Guarnições / Metais	10/05/2017	15/05/2017	5
	02	Lona de fechamento / Porta de enrolar	10/05/2017	19/05/2017	9
	03	Instalação Esquadrias Madeira	22/05/2017	23/05/2017	1
	04	Instalação Lona / Porta de enrolar	18/05/2017	19/05/2017	1
20		GRANITOS			
	01	Rodapés / Soleiras	16/05/2017	18/05/2017	2
	02	Balcão atendimento	22/05/2017	24/05/2017	2
21		LOUÇAS E METAIS SANITÁRIOS			
	01	Ducha	20/04/2017	01/05/2017	11
	02	Torneira	29/04/2017	01/05/2017	2
	03	Instalação de Louças e Metais Sanitários	25/05/2017	27/05/2017	2
22		VIDROS			
	01	Instalação de Vidros	22/05/2017	24/05/2017	2
23		MARCENARIA			
	01	Móveis Especiais	26/05/2017	29/05/2017	3
	02	Fórmica para Artes	26/05/2017	29/05/2017	3
24		EQUIPAMENTOS TI			
	01	Instalação Equipamentos TI	26/05/2017	29/05/2017	3
	02	Instalação de Checkouts	26/05/2017	29/05/2017	3
25		MOBILIÁRIO E EQUIPAMENTOS			
	01	Instalação de Mesas / Cadeiras / Balcões	25/05/2017	29/05/2017	4
	02	Instalação de Equipamentos	26/05/2017	29/05/2017	3
	03	Instalação de Equipamentos	26/05/2017	29/05/2017	3
26		COMUNICAÇÃO VISUAL			
	01	Artes	29/05/2017	30/05/2017	1
	02	Letreiro / ACM	26/05/2017	29/05/2017	3
	03	Tótem	29/05/2017	30/05/2017	1
27		LIMPEZA GERAL			
	01	Limpeza Geral	30/05/2017	31/05/2017	1

Fonte: acervo da empresa

É importante ressaltar que este cronograma de obras foi elaborado após o início da atividade de construção com o propósito de medir o prejuízo com o atraso da data de abertura após os problemas ocorridos na fase de demolição e aprovações, ou seja, ele não foi utilizado como uma ferramenta de planejamento, apesar da orientação da franqueadora no uso da ferramenta de gestão para benefício do projeto.

4.3. CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO

Neste tópico serão apresentados os custos de implantação da loja “A”, divididos em categorias conforme Figura 9, e que podem ser considerados típicos na implantação de lojas:

Figura 9 – Gráfico de custos



Fonte: autora

1- Equipamentos e utensílios: equipamentos utilizados para na produção como forno, coifa, itens de cozinha importados segundo padrão da franqueadora, itens de refrigeração e no gerenciamento e vendas como servidor, computadores, televisores para menus;

2- Material de obra: todo material para construção civil;

3- Sistema: custo de implantação do sistema de TI que controla as vendas e reporta para a franqueadora;

4- Franquia: taxas pagas à franqueadora que outorga a operação da loja;

5- Mão de obra: custos de mão de obra da construção da loja;

6-funcionários da loja: custos dos funcionários da loja que começam a incidir antes mesmo da abertura com contratação, treinamentos, deslocamentos, refeições, etc.

7- Ativo loja: representa itens como: quadros informativos, uniformes, materiais de escritório, relógio de ponto, etc.;

8- Inox: refere-se à produção de mobiliário em aço inox utilizados na preparação de alimentos como mesas, estantes, pias, ralos, etc.;

9- Suprimentos e insumos: são os custos das primeiras compras de ingredientes e bebidas que servirão para treinamento no local e abertura da loja;

10- Projetos: custos dos projetos de arquitetura e complementares (elétrica, hidráulica, climatização e incêndio);

11- Documentação: custos com cartórios e obtenção de CNPJ.

Esta composição dos custos representa o total investido pelo franqueado na implantação de sua loja. As categorias que representam o maior percentual de investimento são equipamentos, material e mão de obra, sistema de vendas e taxas de franquia. Destas apenas os custos de material e mão de obra podem variar já que os outros valores, por se tratarem de itens padronizados pela franqueadora, podem ser facilmente estimados antes mesmo do início do projeto e dificilmente apresentam oportunidade de redução. Assim, é na categoria de construção (material e mão de obra) que se encontra a melhor oportunidade de redução de custos por parte do franqueado, e isso ressalta a importância de uma gestão eficiente que possa fazer o planejamento e controle do investimento necessário.

5. PROPOSIÇÕES PARA MELHORIAS NA GESTÃO DE PROJETOS

Com os exemplos de cronogramas e custos das lojas “A” e “B”, observa-se a interdependência entre os projetos individuais de implantação de unidades de franquia e o portfólio da organização.

Isso mostra que o planejamento e controle de cronograma são primordiais na implantação de unidades de franquia pois não somente tem importância para o sucesso individual do projeto como para as metas de expansão no nível estratégico da organização. No caso estudado, o PMO que é uma atividade de responsabilidade da franqueadora é caracteristicamente de baixo índice de controle. No monitoramento específico do cronograma, o PMO pode apenas seu reportar status e informar as partes interessadas se há algum atraso. Cabe ao franqueado a tarefa de planejamento e isso nem sempre acontece de maneira eficiente - embora o controle por parte do PMO aconteça independentemente disso – o que mostra que a necessidade de melhoria no planejamento é fator determinante para o sucesso do projeto e alcance de metas da organização.

Essa falha de atuação com um planejamento adequado do projeto vai refletir também nos custos de implantação, uma vez que os atrasos significam adiamento do início de operação e conseqüentemente do faturamento de loja e recolhimento de royalties para a franqueadora, sendo que esse prejuízo pode ser facilmente calculado através da estimativa inicial de faturamento da loja, declarada no início do processo pelo franqueado.

Como exposto no capítulo 4, as categorias que mais apresentam oportunidades para otimização de custos são as de obra civil da nova unidade, mais precisamente: material e mão de obra. Os custos com mão de obra podem ser otimizados através de um bom planejamento do cronograma para que as atividades não tenham atraso, evitando custos adicionais. Já na categoria materiais, se encontra um âmbito importante de ação da gestão da franqueadora, que pode liderar convênios com fornecedores de itens padronizados como: letreiros, revestimento, luminárias, mobiliários, etc. Ao garantir volume de compra da rede de franqueados esses convênios podem não só derrubar custos como prever demanda e atuar também em

previsão e garantia de estoque para a rede. Esses acordos, no entanto, necessitam da adesão do grupo de franqueados para apresentar resultados mais efetivos, uma vez que quanto maior o volume dos itens negociados, maior a possibilidade de otimização de custos e condições de pagamento que possam beneficiar a rede como um todo.

Assim, fica clara a necessidade de implementação de melhorias na gestão dos projetos de implantação das unidades. Como a franqueadora possui baixo controle e não tem o poder da ação no andamento dos projetos (sua função é mais diretiva), se faz necessária a inclusão de programas de capacitação de franqueados como parte fundamental do plano de gerenciamento do projeto. Segundo o PMI (2013), desenvolver o plano de gerenciamento do projeto é o processo de definir, preparar e coordenar todos os planos auxiliares e integrá-los a um plano de gerenciamento de projeto abrangente cujo benefício é a produção de um documento central que define a base de todo o trabalho do projeto. O diferencial do plano de capacitação de franqueado é que este produza documentos de base para o repertório gerencial próprio da estrutura do franqueado destacado dos do franqueador, porém com seu apoio através do controle do PMO. Ao analisar empresas de franquia em 200 redes americanas, Thompson (1994) constata que uma das características do formato de negócio de franquia é que ele suplanta as limitações da empresa franqueadora em prover quadros gerenciais em ritmo compatível a expansão da rede, o que é denominado de “efeito Penrose”, ou seja, numa atuação ótima, a célula de gestão do franqueado pode funcionar como uma extensão da cultura e da organização da própria franqueadora, o que justifica o esforço na sua capacitação. Ainda, segundo Bitti (2012):

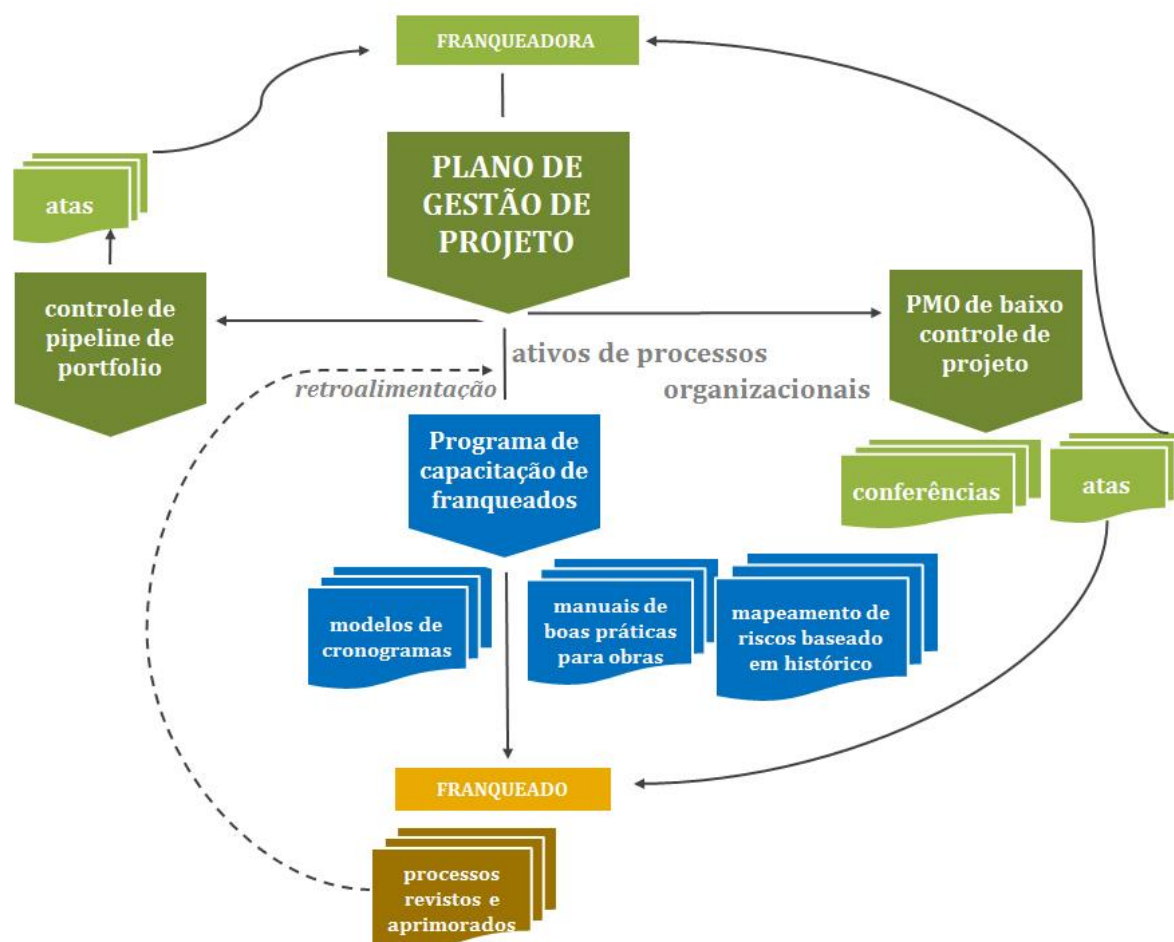
O desafio fundamental para o franqueador é alcançar uma previsibilidade controlada, o que garantiria a qualidade esperada e representada pela marca, tanto em relação aos atributos do produto como em relação às rotinas do formato de negócios.

Assim, para que a estrutura organizacional do franqueado possa responder às demandas como uma célula gerencial capacitada é importante que as ferramentas gerenciais usadas pela franqueadora possam ser compartilhadas de maneira estruturada com os franqueados. O objetivo é que através de um plano de gestão que organize as informações dos ativos de projetos organizacionais da franqueadora de

maneira mais estruturada, a células dos franqueados passem a se beneficiar e a ter ferramentas de planejamento e gestão mais sofisticadas e compatíveis com o controle exercido pela franqueadora.

A Figura 10 ilustra essa proposição:

Figura 10 – Plano de gestão de projeto com programa de capacitação de franqueado



Fonte: autora

O impacto do programa de capacitação deve ter reflexos no sucesso dos projetos individuais dos franqueados que, conseqüentemente, refletirá na administração do portfólio da companhia. Com um modelo de cronograma mais efetivo e a orientação de PMO da franqueadora, seria possível minimizar situações como a apresentada no estudo de caso da loja “B”, onde o cronograma foi usado para medir um atraso de obra depois da atividade iniciada e não como um instrumental de planejamento.

Outra proposição deste plano de gerenciamento com o programa de capacitação seria reunir as boas práticas empreendidas em outros projetos com um manual que possa ser usado como referência pela equipe do franqueado a antever problemas e implementar processos que auxiliem na gestão de um ou múltiplos projetos, e a mesma iniciativa pode ser aplicada ao mapeamento de riscos baseados no histórico de gestão da franqueadora. Todas essas informações, em posse da franqueadora devem ser utilizadas levando-se em conta o seu contexto organizacional e podem retroalimentar o plano de gestão da própria franqueadora, passando também a fazer parte de seus ativos de processos organizacionais e compartilhadas com outros franqueados em diferentes projetos. Por essa razão a disseminação dessas experiências requer organização dos stakeholders para que os manuais, processos e modelos de documentos gerados possam ser compartilhados e a necessidade do papel da gestão sejam conhecidos e praticados não só pelo franqueador como pelos franqueados de maneira mais consciente. Isso deve fortalecer os processos em prática como o PMO de controle da franqueadora, que deve se beneficiar de um processo de planejamento mais eficiente por parte do franqueado. Sua chamada capacitação, no entanto, deve ser feita de modo colaborativo para que eles tenham a liberdade de adaptar os processos sugeridos pela franqueadora à sua estrutura organizacional. Isso, além de preservar a autonomia dos stakeholders, irá possibilitar o contínuo aprimoramento dos ativos organizacionais e equilibrar a atuação das partes envolvidas na gestão dos projetos de implantação de novas unidades.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O negócio de franquias no Brasil é importante para o mercado da construção civil, que atende à sua demanda de expansão de unidades comerciais. Essa expansão, por sua vez, é impulsionada pelos objetivos estratégicos das empresas franqueadoras na organização de seus portfólios e é, no estudo de caso apresentado, executada por seus franqueados, caracterizando um processo multidisciplinar onde diversos agentes interagem junto à franqueadora e franqueado na implantação das unidades de franquia.

A importância estratégica da implantação de unidades de franquia para a empresa franqueadora justifica a existência de células de gestão na sua estrutura organizacional que, por essa razão, tem intrinsecamente uma cultura onde os processos gerenciais são valorizados e praticados. A empresa franqueadora, porém, tem um papel mais diretivo e de controle nos projetos e cabe ao franqueado a responsabilidade pelo investimento e execução da implantação de lojas, o que caracteriza um dos principais fatores de complexidade do relacionamento entre as partes interessadas.

Se a empresa franqueadora exerce controle, isso pressupõe um planejamento que, pela natureza das responsabilidades, deve ser feito em sua maior parte pelo franqueado. No entanto, no âmbito do estudo de caso realizado, constatou-se que as células organizacionais dos franqueados não aplicam as ferramentas de gestão de maneira eficiente – quando as aplicam - e assim atrasos na inauguração de novas lojas e descontrole de custos de projeto são muito comuns, interferindo diretamente no sucesso dos projetos no que se refere ao retorno financeiro do investimento inicial e muitas vezes até na qualidade do produto final.

Assim, é possível concluir a importância na disseminação dos processos e ferramentas de gestão num movimento inicialmente da franqueadora para o franqueado, já que é no ambiente da companhia franqueadora que os principais processos gerenciais são praticados, considerando seu engajamento em transmitir a cultura e valorização dos processos de gestão. Propõe-se então que esta tarefa faça parte do plano de gestão de projetos da franqueadora, com a intenção que os ativos

de processos organizacionais possam ser traduzidos em documentos, modelos e processos que auxiliem o franqueado na gestão da implantação de suas lojas. Uma das maiores dificuldades para isso é justamente a falta de valorização da gestão e do planejamento nas estruturas organizacionais de franqueados que, muitas vezes, são pequenas e cujos agentes têm características de ação mais relacionadas à produção do projeto do que a seu planejamento e gestão. O benefício desta capacitação do franqueado se dará não só na esfera dos projetos individuais – que podem ter seus objetivos atingidos com maior controle e planejamento sem grandes desvios em prazo, custo e qualidade – como também para a organização, que terá fortalecido e aprimorado o desempenho de seus próprios processos de gestão.

Em um segundo momento, será possível contar também com a retroalimentação das informações do franqueado de volta para a franqueadora, através das soluções adotadas segundo seu próprio contexto organizacional, o que deve possibilitar a construção de um repertório de ativos organizacionais na escala dos franqueados que tenha potencial de ser disseminado para a rede, gerando ainda mais conhecimento.

É importante ressaltar que nas organizações, em especial nesta do presente estudo de caso, os processos de gestão estão em constante aprimoramento. A revisão de processos que não sejam eficientes é intrínseca ao conceito básico de gestão de controle que monitora ações para garantir a assertividade nos projetos individuais dos franqueados e no resultado estratégico da companhia. Assim, o ambiente da franqueadora deve ser aberto à retroalimentação de informações e com processos claros em andamento seria possível aplicar o programa de capacitação do franqueado e aprimorar os processos já implementados – sem isso não é possível ter a aplicação e sustentação do programa de capacitação.

A maturidade da empresa franqueadora na sua própria atividade de gestão seria determinante no desenvolvimento deste programa considerando as prioridades dos requisitos que devem ser supridos nas células dos franqueados com a implementação de processos e em que medida podem ser aplicados.

Com esta proposição, abre-se a oportunidade de se esmiuçar as características de métrica de desempenho da gestão de projetos e portfolio em organizações de franchising e também de estudar processos de comunicação e transmissão de

conhecimento entre stakeholders que possam valorar a cultura da gestão e da análise de seu desempenho para um aprimoramento contínuo de processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF. **Desempenho do Franchising 2016 Internacionalização.**

Disponível em <<http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Desempenho-do-Franchising-2016-Internacionalizacao.pdf>> Acesso em 05 fev. 2017.

ANDRADE, E. **História do franchising.**

Disponível em <<http://mundodofranchising.blogspot.com.br/p/evolucao-do-sistema-de-franchising.html>> Acesso em 05 fev. 2017.

AZEVEDO, P. Allocation of authority in franchise chains. In DOLNIKOFF, Fabio. **Formas híbridas e food service: uma análise da alocação de autoridade em franquia de alimentação no Brasil.** Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

AZOULAY, P. et al. Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms. In BITTI, Eugênio José Silva. **Fatores determinantes do crescimento de redes de franquias no Brasil,** Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012. p. 20.

BITTI, Eugênio José Silva. **Fatores determinantes do crescimento de redes de franquias no Brasil,** Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Seção XII, 1994.

BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa, SEBRAE.

Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf> Acesso em 02 mar. 2017.

BRYDE, D. J. Modeling Project Management Performance. In LOPES, Daniel. **Crêterios de avalia o do desempenho de gerenciamento de projetos**: uma abordagem de estudos de caso, Disserta o (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

CHERTO, M et al. **Franchising**: uma estratégia para expansão dos negócios. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

DAHAB, S. **Entendendo franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.p,10.

FLADMOE-LINDQUIST, K. et al. Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. In BITTI, Eug nio José Silva. **Fatores determinantes do crescimento de redes de franquias no Brasil**, Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

FRANCHISE RELATIONSHIP INSTITUTE. **Best Practice in franchisee selection**. Disponível em <<http://www.franchiserelationships.com> > Acesso em 05 fev. 2017.

KOTLER, P. **Administra o de Marketing**. Pearson - Prentice Hall, 2000.

LACHOWSKI, I. **Escritório de Gerenciamento de projetos**: um estudo sobre os benefícios e fatores limitantes de sua implanta o. Disserta o (mestrado). Universidade de São Paulo, 2016.

MAEMURA, M. **Análise de Conflitos e solu es adotadas por franquias do setor alimentício** – um estudo multicaso. Disserta o (Mestrado). Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2009.

MAURO, P.C. **Guia do franqueador**. São Paulo: Nobel, 2006

PL , D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro. Editora SENAC, 2001

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)** — Quinta edição, 2013

THOMPSON, R. The franchise lifecycle and the Penrose effect. In BITTI, Eugênio José Silva. **Fatores determinantes do crescimento de redes de franquias no Brasil**, Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.