

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA

Cristian Willy Nascimento

Gestão da entrega de valor
Uma ótica sobre empresa franqueada

São Paulo
2025

CRISTIAN WILLY NASCIMENTO

Gestão da entrega de valor
Uma ótica sobre empresa franqueada

Versão Corrigida

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

Orientadora: Msc. Mariana L. Julião

São Paulo

2025

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-Publicação

Nascimento, Cristian Willy

GESTÃO DA ENTREGA DE VALOR. UMA ÓTICA SOBRE
UMA EMPRESA FRANQUEADA / C.W.Nascimento - São Paulo,
2025.

53p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na
Construção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Departamento de Engenharia de Construção Civil.

1. Entrega de valor. 2. Gestão de Projetos. 3. Valor para
Franquia

Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me permitir uma vida com saúde e forças para enfrentar os desafios, bem como pela oportunidade de vivenciar o curso de pós-graduação em Gestão de Projetos na Construção Civil.

Aos meus pais, cujo incentivo e orientação foram essenciais para que eu conhecesse e iniciasse meus estudos como técnico em edificações. Sem esse direcionamento, em 2012, eu não teria ingressado na área da construção civil, pela qual desenvolvi uma profunda paixão e admiração.

Agradeço à minha orientadora pela excelência como profissional acadêmica, por suas avaliações criteriosas e pela condução desta monografia. Sem sua orientação este trabalho não teria sido concluído. Seu mérito é inegável, pois, além de mim, tem auxiliado muitos outros estudantes a realizarem seus sonhos.

Aos meus colegas de curso, pelo companheirismo na busca de um objetivo em comum, pelo apoio mútuo e pela dedicação ao longo desses anos de desafios e tarefas acadêmicas.

Por fim, expresso minha gratidão ao meu sobrinho Heitor, que, com seus dez meses de vida, renovou meus propósitos. Sem ele, talvez esta pesquisa não estivesse sendo concluída. Em breve, chegará sua vez, e estarei pronto para apoiá-lo.

“Quem tem um porquê para viver pode suportar quase qualquer como.” (Friedrich Nietzsche)

RESUMO

NASCIMENTO, C. W. **Gestão da entrega de valor: uma ótica sobre empresa franqueada.** 2025. 52 p. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2025.

A área da construção civil oferece diversos tipos de projetos e serviços no mercado que demandam dedicação para bons resultados. Uma entrega de valor desfruta de premissas com a atenção de atender às necessidades, expectativas e objetivos de stakeholders, além de influenciar na performance de projetos desde o início de planejamento, bem como a cadeia produtiva de um produto que desempenhe sua função. Em consonância com as preocupações de qualidade, a Gestão do Valor emerge como um elemento crucial para a prosperidade de empresas, que promove uma junção da lucratividade e a criação de ambientes equilibrados para os colaboradores. Esta monografia, situada no contexto brasileiro e no modelo de negócio de franquias, tem como objetivo geral elaborar um modelo de referência (framework) como guia de boas práticas no mercado de franquias enfatizando processos, comunicação e valor na entrega de produtos. Além do mais, investiga-se se as franqueadoras adotam um modelo de gestão que tenha nos seus processos com a predileção de agregar valor nas entregas, como também o mapeamento dos processos das entregas. Para alcançar estes objetivos, a metodologia de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseada em revisão bibliográfica, observação direta e estudo de caso, estruturou o trabalho em cinco Seções: Introdução; Metodologia; Revisão Bibliográfica; Estudo de Caso; Considerações Finais, que sintetiza os principais achados e contribuições deste trabalho. A partir das análises, evidencia-se como resultado, direcionado para empresas com modelo de franquia, a importância de coleta e organização de dados e processos que impactam nas entregas e percepção de valor, sugerindo-se assim um Modelo de Referência (Framework) que retorne a cadeia de processos em aprendizado.

Palavras-chaves: Gestão do Valor, Franquia, Entrega de valor.

ABSTRACT

NASCIMENTO, C. W. **Value delivery management: a perspective on franchised companies.** 2025. 52 p. Monograph (Specialization in Project Management in Construction) – University of São Paulo, São Paulo, 2025.

The construction industry offers a wide range of projects and services in the market, all of which require dedication to achieve satisfactory results. Value delivery is grounded in principles aimed at meeting the needs, expectations, and objectives of stakeholders, while also influencing project performance from the planning phase and throughout the production chain of a product that fulfills its intended function. Aligned with quality concerns, Value Management emerges as a crucial element for business success, fostering both profitability and the creation of balanced work environments for employees. This monograph, situated in the Brazilian context and within the franchise business model, has the general objective of developing a reference model (framework) to serve as a guide for best practices in the franchise market, with emphasis on processes, communication, and value in product delivery. Furthermore, the study investigates whether franchisors adopt a management model focused on adding value to their deliveries and whether their delivery processes are properly mapped. To achieve these objectives, a qualitative research methodology with an exploratory and descriptive nature was employed, based on a literature review, direct observation, and a case study. The study is structured into five sections: Introduction, Methodology, Literature Review, Case Study, and Final Considerations, which synthesize the main findings and contributions of the research. Based on the analyses, the study highlights, particularly for franchise-based businesses, the importance of data collection and process organization as factors impacting delivery and value perception. As a result, a Reference Model (Framework) is proposed, aiming to return process chains into organizational learning

Keywords: Value Management, Franchise, Value Delivery.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fluxograma da Pesquisa	19
Figura 2 - Estruturação da Pesquisa	21
Figura 3 - Principais Fundamentos da Engenharia e Análise de Valor	26
Figura 4 - Benefícios e Sacrificios no valor para o consumidor	27
Figura 5 - Resultados Engenharia de Valor e Análise de Valor	27
Figura 6 - Modelo Básico de Comunicação	30
Figura 7- Exemplo de fluxo de informações	30
Figura 8 - Processo da entrega de produto do estudo de caso, mapeamento BPMN utilizando ferramenta Camunda Modeler	35
Figura 9 -Governança Atual - Estudo de Caso x Governança Sugerida	38
Figura 10 - Relação entre distâncias percorridas pelos consultores de venda e conversão em valor de venda e lojas franqueadas	40
Figura 11 - Framework de Gestão da entrega de valor sob ótica de uma empresa franqueada no segmento	45

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Outras monografias relacionadas ao tema pela Escola Politécnica, USP	23
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APO	Avaliação Pós Ocupação
AV	Análise do Valor
BIM	Building Information Model
BPMN	Business Process Model and Notation
EV	Engenharia do Valor
ISO	International Organization for Standardization
NBR	Norma Brasileira
PMI	Project Management Institute

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	16
1.2 OBJETIVOS	17
2. METODOLOGIA.....	19
2.1 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
3.1 CONCEITO DE VALOR	25
3.2 FRANQUIA.....	28
3.3 COMUNICAÇÃO E CADEIA PRODUTIVA.....	29
3.4 PMI / GESTÃO DE PROJETOS E QUALIDADE.....	31
3.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	32
4. ESTUDO DE CASO	33
4.1 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO APRESENTADO	41
4.2 APLICABILIDADE PARA A ENTREGA DO VALOR NO PROCESSO DO CASO ESTUDADO	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	50

1. INTRODUÇÃO

Esta monografia surge da motivação de analisar e dialogar sobre ações e conceitos encontrados na literatura sobre gestão de projetos, com ênfase na influência desta área em empresas inseridas no mercado, especialmente aquelas que possuem modelos de negócio complexos, como o sistema de franquias. Esse modelo apresenta particularidades relacionadas à comunicação, ao planejamento, aos serviços e aos produtos, os quais, em última instância, buscam gerar retorno lucrativo para os colaboradores por meio de entregas com valor agregado.

Para tanto, torna-se pertinente revisar o conceito de valor, bem como a própria gestão de entregas, considerando que cada cliente ou stakeholder percebe valor de maneira distinta (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2021).

Na literatura sobre organizações e gestão, encontram-se diversos conceitos desenvolvidos por disciplinas que buscam compreender a relação das empresas com as pessoas. O conceito de stakeholder surgiu pela primeira vez em 1963, em um memorando elaborado pelo Stanford Research Institute, na Califórnia. Stakeholders, ou partes interessadas, são indivíduos ou grupos que dependem de uma empresa para atingir seus objetivos pessoais (NETO, 2019).

Conforme Eskerod (2020), os stakeholders podem incluir desde acionistas e funcionários até fornecedores, autoridades locais e pessoas com influência sobre a organização. Essa diversidade permite classificá-los, por exemplo, em uma “primeira esfera” (acionistas, funcionários e clientes) e uma “segunda esfera” (fornecedores, autoridades e influenciadores externos), conforme o grau de envolvimento.

No que diz respeito à entrega de valor para os stakeholders, tanto do ponto de vista empresarial quanto governamental, mapear quais são os valores da empresa pode contribuir para a definição de estratégias, indicadores e uma melhor compreensão dos processos do projeto. No contexto do sistema de franquias, a necessidade de agilidade e a tomada de decisões tornam-se desafios, sobretudo devido à escassez de informações disponíveis e à necessidade de gerenciamento eficaz perante acionistas e clientes. Assim, discutir práticas que garantam a entrega de valor torna-se essencial, seja na forma de lucratividade para os acionistas ou de produtos e serviços de qualidade para os clientes.

A entrega de um produto ou serviço na construção civil envolve uma diversidade de perfis de clientes e projetos, materializados desde empreendimentos residenciais, corporativos, comerciais, industriais e outros, para stakeholders com diferentes posicionamentos no mercado para cada público. Diante dessa complexidade, o papel do gestor de projeto é fundamental, para que os produtos e serviços sejam entregues conforme o alinhamento da organização empresarial.

Por exemplo, projetos no formato “turn key”, onde o cliente contrata projetos e serviços completo recebendo em as “chaves na mão”, um escopo diferente com ações para gestores de projeto.

Dentre responsabilidades do gestor incluem: interpretação e briefing; avaliação de viabilidade; definição de estratégias de risco, qualidade e planejamento; concepção de sistemas de planejamento; elaboração de propostas; planejamento da construção; entrega e funcionamento alinhados aos objetivos do cliente; revisão de projetos (project) e transformação de aprendizados em conhecimento organizacional; além da verificação das condições do projeto, incluindo manuais e treinamentos (FEWINGS & HENJEWELE, 2019).

Outro ponto relevante a ser discutido diz respeito às capacidades e competências necessárias para ocupar cargos de responsabilidade na organização de empresas do setor da construção civil. Conforme observado por Nóbrega Júnior e Melhado (2013), o papel de um coordenador difere do de um gestor, assim como as competências profissionais podem ser classificadas em diferentes eixos.

Além disso, há competências específicas tanto para o desenvolvimento de projetos quanto para a gestão da transformação desses projetos. Nesse contexto, a diferença entre um coordenador de projetos e um gestor reside, principalmente, nos conhecimentos relacionados às características pessoais, à formação educacional e à experiência profissional.

Estudos como os de Júnior et al. (2021), Chaves et al. (2014) e do Project Management Institute (PMI, 2021) contribuem para a compreensão dessa complexidade, fomentando discussões e insights voltados à transformação organizacional e ao envolvimento dos stakeholders. Além dessas referências, outros guias e estudos de caso de sucesso complementam a pesquisa, auxiliando a consecução de seus objetivos.

O escopo central desta pesquisa fundamenta-se na análise da cadeia produtiva e da comunicação na entrega de valor de artefatos, produtos e serviços, dentro do segmento de franquias no ramo moveleiro na Região Metropolitana de Campinas no estado de São Paulo, com enfoque no mercado de alto padrão, que passam por etapas de concepção de projetos (personalização de mobiliário para arquitetura, com projetos executivos para execução, desde ajustes em obra à montagem de produtos) e execução.

Empresas que operam sob o modelo de franquia possuem marcas consolidadas e de alta visibilidade no mercado. Uma empresa franqueada, por sua vez, utiliza essa marca como alicerce para gerar lucro por meio da oferta de serviços e produtos, enquanto paga royalties à franqueadora. Esta pesquisa também se propõe a diferenciar o modelo de franquia de outros formatos empresariais, promovendo reflexões sobre sua estrutura e funcionamento.

A cadeia produtiva está permeada pelos conceitos de gestão, seja de projetos, de equipes ou da comunicação. Para empresas franqueadas, especialmente no segmento de alto padrão, esses aspectos são determinantes para o desempenho organizacional. Portanto, a relevância da gestão integrada reside na necessidade de alinhar processos operacionais às diretrizes estratégicas da franqueadora, promovendo eficiência, padronização e controle. A gestão de projetos, nesse contexto, assume papel central na coordenação das atividades, na alocação de recursos e no cumprimento de prazos e orçamentos. A gestão de equipes, por sua vez, está diretamente relacionada à produtividade e ao desempenho comercial, enquanto a gestão da comunicação garante o fluxo adequado de informações entre as unidades franqueadas e a franquia marca.

Internamente, observa-se que conflitos de prazos, perda de informações e insatisfação de clientes são desafios recorrentes enfrentados pelos stakeholders da franquia e dos franqueados. Dessa forma, torna-se essencial mapear toda a cadeia produtiva e disseminar esse conhecimento entre as equipes, principalmente dentro da franqueadora, com o objetivo de garantir padrões de qualidade e supervisionar seus agentes internos.

Isso possibilita que a franqueadora avalie indicadores de lucro e produção, enquanto cada unidade franqueada, após os processos industriais, gerencia de forma independente sua comunicação e avaliação de pessoas. O papel do gestor, nesse contexto, é assegurar a entrega do valor da marca ao cliente final.

Cabe ressaltar que esta pesquisa garantirá o sigilo das informações da marca analisada, tendo em vista a complexidade de sua cadeia produtiva. Essa cadeia envolve desde processos industriais próprios — que contam com diretores criativos, fornecedores e parceiros — até a estrutura organizacional do escritório e o atendimento ao cliente. Para estruturar essa discussão, torna-se pertinente diferenciar modelos de comunicação e processos que sejam favoráveis ao segmento, especialmente aqueles que garantem entregas eficientes aos clientes finais.

Um dos produtos desta pesquisa será um fluxograma detalhado da comunicação dentro dessa rede e sua interface com o consumidor. O foco principal estará na perspectiva da comunicação e das boas práticas necessárias para o êxito da operação e da entrega de valor.

O alinhamento entre o discurso organizacional e o público-alvo contribui para o posicionamento estratégico da empresa no mercado, criando expectativas em relação às suas entregas. No contexto da arquitetura e do design voltados para clientes de alto padrão, a exigência vai além do produto em si, abrangendo também a experiência completa de atendimento, cronogramas, orçamentos e exclusividade.

Um conceito interessante que emerge dessa análise é a questão da exclusividade: ela deve ser considerada como um diferencial estratégico? No que tange à entrega de valor e à

comunicação, a exclusividade desempenha um papel fundamental na relação entre os stakeholders — desde contratos entre fabricantes e compradores, até algoritmos, padrões de comunicação e processos operacionais. Dessa forma, um gestor que pretende atuar nesse mercado deve estar preparado para lidar com players altamente competitivos e inovadores.

O propósito desta pesquisa, ao abordar esses conceitos, fundamenta-se na experiência e na visão interna de que, além do valor agregado ao produto ou serviço, a saúde organizacional dos stakeholders é um fator determinante. Questões como falhas na comunicação, aprendizado organizacional baseado em tentativa e erro, ausência de um mapeamento abrangente da empresa e atrasos na entrega são desafios que impactam diretamente a eficiência do negócio.

Para colaboradores que almejam crescimento profissional ou para empresas que desejam reter talentos, compreender e minimizar essas barreiras é essencial. Embora o objetivo final da cadeia produtiva seja a lucratividade — no caso das franqueadoras, tanto da franquia quanto dos franqueados —, valorizar a solidez dessa estrutura organizacional resulta em entregas mais eficientes e sustentáveis no longo prazo. Antecipar acertos evita desperdício de tempo, recursos e esforços na resolução de problemas recorrentes.

Para ilustrar essa questão, considere-se o seguinte exemplo: um cliente contrata um projeto de arquitetura, interiores e engenharia, mas a comunicação entre as equipes é deficiente. Em situações de conflito, cada setor transfere a responsabilidade para outro, criando um ambiente competitivo em vez de colaborativo. Outro exemplo ocorre quando a empresa não possui processos bem mapeados, concentrando a responsabilidade na figura do gestor, que precisa repassar manualmente as informações a outros colaboradores.

No contexto de franquias, onde parte da cadeia produtiva envolve a indústria, a marca deve contar com tecnologia avançada em maquinários, além de franqueadoras no segmento moveleiro com funcionários especializados em arquitetura, capazes de desenvolver projetos com designs exclusivos para seus clientes.

Uma das principais motivações desta pesquisa é a necessidade de analisar e estruturar processos complexos de comunicação, com o intuito de aprimorar os sistemas existentes em empreendimentos. Isso se mostra especialmente relevante para organizações que operam sob o modelo de franquia, com múltiplos representantes. Quando não há diretrizes claras para a comunicação entre franqueados e franqueadora, a gestão das unidades ocorre de forma independente, comprometendo a padronização e a eficiência operacional.’

Essa falta de alinhamento pode gerar diversas situações, como a diferenciação entre unidades franqueadas, criando um cenário de concorrência interna, e dificuldades no engajamento com a marca. Além disso, a ausência de diretrizes claras de comunicação e

processos operacionais coloca os gestores e seus funcionários em um ciclo de tentativa e erro, aumentando os riscos do negócio.

Essas reflexões nortearam o desenvolvimento deste trabalho, contribuindo para a construção de um modelo de gestão atento a comunicação e entregas dentro do sistema de franchising.

1.1 JUSTIFICATIVA

Justifica-se esta pesquisa pela necessidade de analisar a relação entre gestão de projetos e o conceito de entrega de valor, com foco na clareza e eficácia dos processos de comunicação e no desempenho das entregas para colaboradores e clientes finais.

A construção de valor em uma empresa abrange toda a cadeia produtiva, na qual cada participante é responsável por suas tarefas e pelo resultado final. No contexto do setor da construção civil, caracterizado por operações multitarefas e pela participação de profissionais de diversas disciplinas, a troca eficiente de informações torna-se essencial tanto para os processos internos quanto para os externos das organizações.

Os processos de projeto se intensificam conforme a quantidade de etapas de suas entregas, proporcionalmente produtos e serviços possuem um início e fim, da produção à entrega final ao cliente. O alinhamento e acompanhamento destes processos em sistemas de franquia possuem complexibilidade única, no segmento moveleiro há a preocupação em atendimento das expectativas dos stakeholders como resolução a partir do produto, projeto e execução.

Pesquisas que contextualizam e revisam conceitualmente a gestão com metodologias estruturadas podem agregar valor ao mercado atual, impactando positivamente os resultados com os clientes finais. Além disso, tais estudos contribuem para a prosperidade dos colaboradores internos, a retenção de talentos e a consolidação de boas práticas organizacionais. Nesse sentido, algumas referências que tiveram um recorte temporal relevante nos últimos 30 anos e servem de base para esta monografia incluem: Abreu (1995), Mingroni (2009), Domingues, Sellitto e Lacerda (2013), Chaves et al. (2014), Project Management Institute (2021) e Romero (2022).

Nos modelos de negócio baseados em franquias, há um grande potencial na legibilidade da cadeia produtiva, devido à sua escalabilidade e necessidade de controle. Os franqueados, por sua vez, analisam previamente o perfil dos clientes que já tiveram relacionamento com outras unidades franqueadas e avaliam estrategicamente a localização para prospectar novos negócios.

Para esse modelo de negócio é fundamental que os franqueados adotem uma cultura de gestão baseada em critérios de valor, garantindo a lucratividade e um posicionamento

competitivo no mercado. No entanto, esse crescimento não deve ocorrer em detrimento da qualidade dos processos e da valorização dos colaboradores internos, pois a sustentabilidade da operação depende do equilíbrio entre esses fatores.

Esta monografia, desenvolvida no âmbito do Programa de Extensão da Escola Politécnica da USP – Poli Integra, pretende contribuir para o aprofundamento de conceitos como valor, gestão e franquias, os quais ainda são pouco explorados no acervo acadêmico disponível. Mais detalhes sobre essa abordagem podem ser encontrados na Seção 3 deste trabalho.

A criação desse espaço para discussão e confronto de pesquisas, dentro desse cenário, representa uma oportunidade singular para o desenvolvimento e a continuidade deste estudo, fomentando reflexões e aplicações práticas voltadas à melhoria dos processos de gestão e entrega de valor no contexto empresarial.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão organizados em tópicos identificados por letras, visando maior clareza no desenvolvimento do estudo, e serão revisados na Seção 5, com a hipótese de terem sido atingidos, juntamente com a enumeração dos desafios pertinentes para cada um dos objetivos.

- Objetivo Geral:

- a) Elaborar um modelo de referência (framework) como guia de boas práticas para gestão e entrega de valor em empresas no mercado de franquia do segmento moveleiro que buscam melhoria de processos, comunicação e valor da entrega do produto final ao cliente. Esse guia será elaborado com base nas referências estudadas e nos resultados observados do estudo de caso.

- Objetivos Específicos:

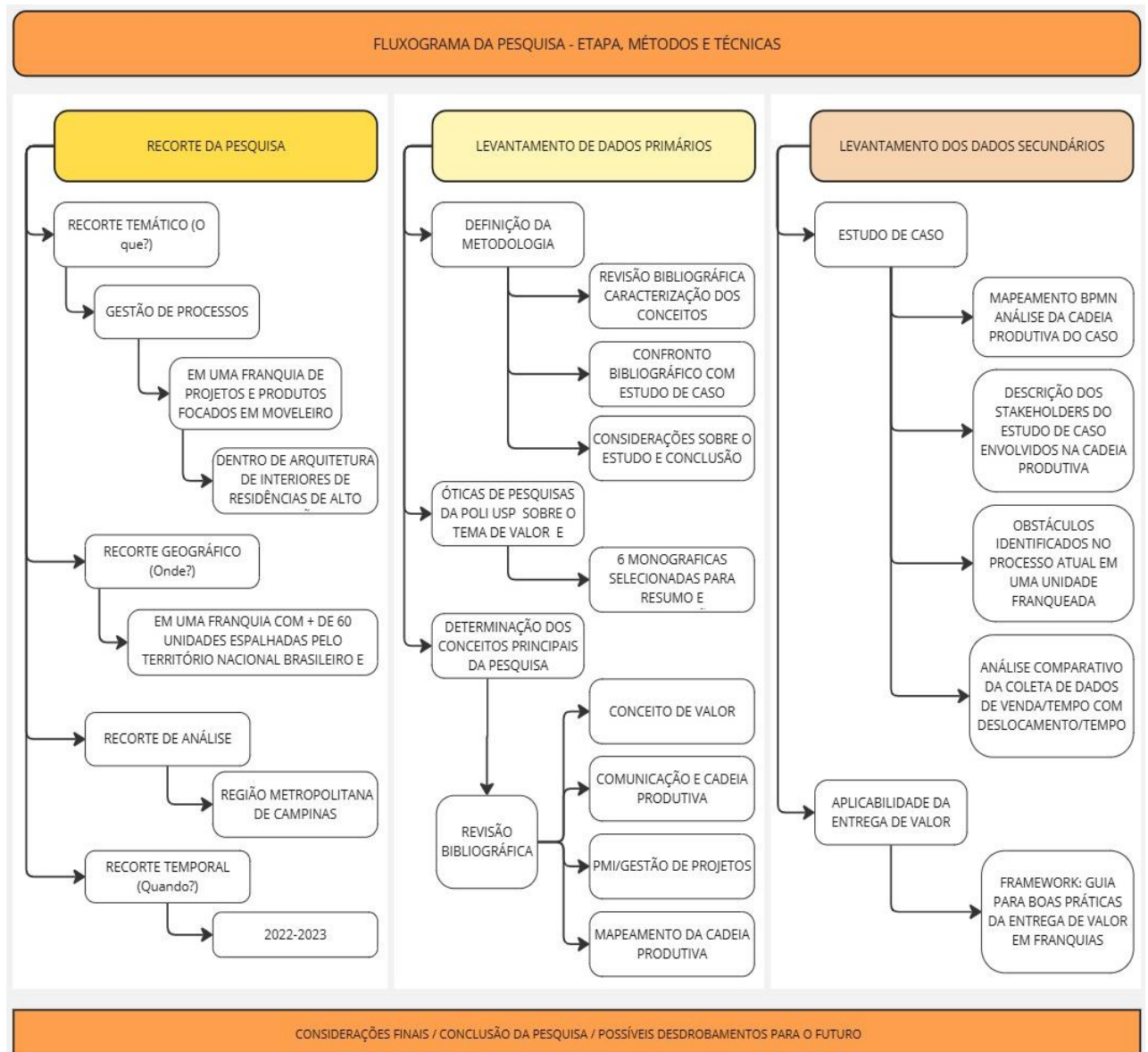
- a) Realizar uma revisão bibliográfica sobre conceitos fundamentais para a prática da gestão com ênfase em entregar valor de um produto;
- b) Analisar o conceito de “entrega de valor”, com ênfase em sua aplicação em empresas que operam sob o modelo de franquias;
- c) Investigar a comunicação e a cadeia produtiva em projetos de franquia moveleira na região metropolitana de Campinas/SP (conforme estudo de caso), bem como suas implicações para os resultados finais dos produtos;

- d) Analisar, como estudo de caso deste trabalho, uma franquia do setor moveleiro atuante no mercado de arquitetura e interiores (que gera e complementa projetos de arquitetura, interiores, obra e execução para um produto moveleiro) e o impacto das etapas de sua cadeia produtiva na entrega final do produto ao cliente, bem como no mapeamento dos processos e stakeholders envolvidos.
- e) Após análise dos processos existentes no estudo de caso, identificar falhas na entrega do produto aos clientes, destacando os problemas encontrados e sua relevância para o processo de gestão da franqueadora. A partir disso, propor sugestões de melhoria, sintetizadas em um Modelo de Referência (framework) de boas práticas baseadas nas referências pesquisadas.

2. METODOLOGIA

O Fluxograma ilustrado abaixo representa o processo desenvolvido para a realização desta pesquisa, considerando sua evolução, a delimitação do recorte deste trabalho e o levantamento de dados para sua conclusão.

Figura 1- Fluxograma da Pesquisa



Fonte: Fluxograma elaborado pelo autor, 2024.

Sendo assim, o trabalho, determinando ênfases principais e secundárias, foi dividido em fases para melhor compreensão do objeto estudado.

- FASE 01 - RECORTE DA PESQUISA E LEVANTAMENTO DE DADOS PRIMÁRIOS:

A primeira etapa trata-se de uma fundamentação teórica e revisão bibliográfica, procurando trabalhar os temas:

- a) Recorte Temático: levantamento preliminar de pesquisas publicadas na escola politécnica, relacionadas ao recorte temático desta pesquisa;
- b) Determinação de conceitos principais da pesquisa:
 - i) conceito da entrega de valor AV e EV
 - ii) comunicação e cadeia produtiva
 - iii) PMI / Gestão de projetos e qualidade
 - iv) Mapeamento de processos BPMN

- FASE 02 - LEVANTAMENTO DE DADOS SECUNDÁRIOS:

- a) Realização do estudo de caso, onde foi utilizado técnicas de observação direta e de documentos disponíveis sobre a empresa. As análises e levantamentos do estudo foram elaboradas admitindo confidencialidade a informações que não identificam a empresa do estudo de caso, mas que possibilitam aplicação para outras do mesmo segmento, fazendo uma análise crítica da observação e documentação disponível.

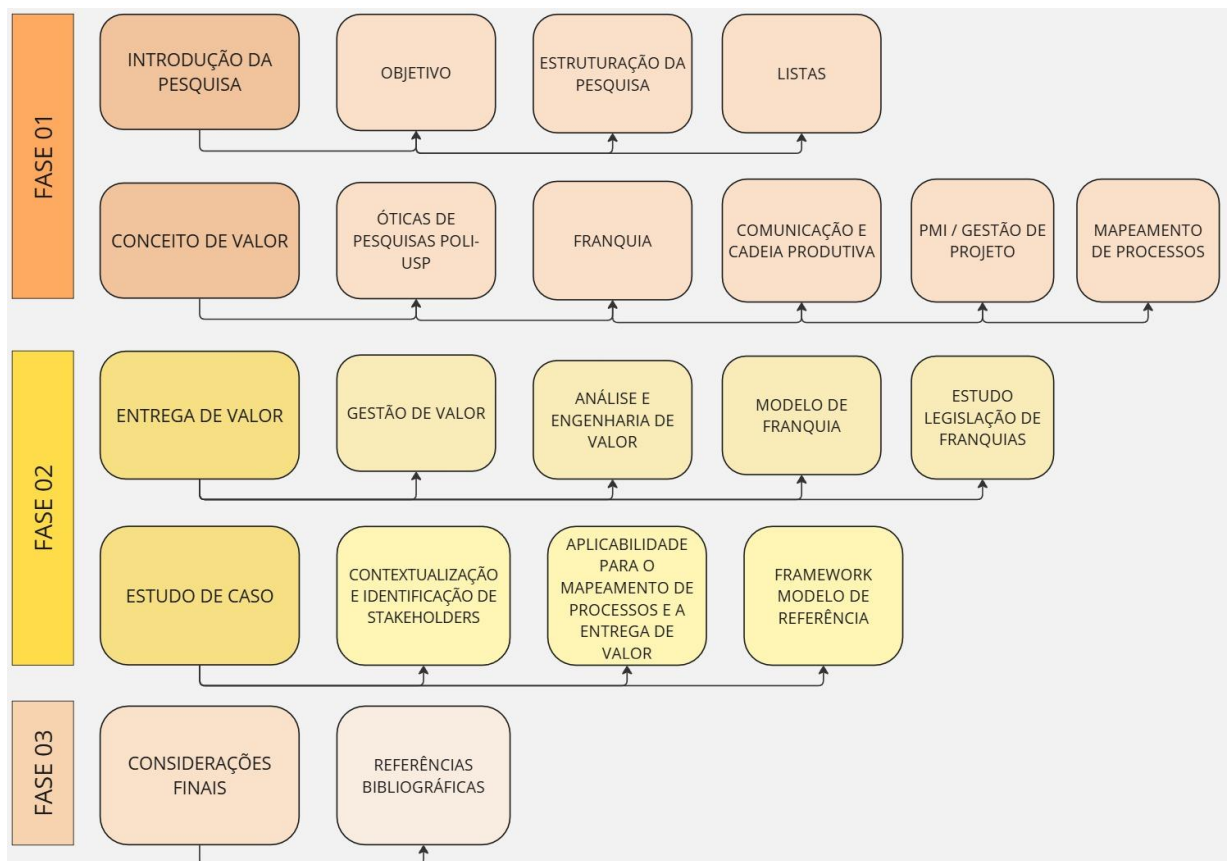
- FASE 03 - CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS:

- a) A terceira fase segue como o confronto da literatura revisada da bibliografia com o resultado da análise do estudo de caso, chegando a uma conclusão e entrega do objetivo geral da pesquisa, um modelo de referência (framework) para gestão de unidades franqueadas.

2.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do presente trabalho está organizada em cinco seções principais, divididas com base nas fases descritas anteriormente na Seção 2. Considera-se a pesquisa como uma monografia “lato sensu” referente à especialização em Gestão de Projetos, com foco em subsidiar organizações de franquias e gestores que desejam atuar nesse mercado, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Figura 2 - Estruturação da Pesquisa



Fonte: Imagem elaborada pelo autor, 2024

1. Introdução da Pesquisa:

- Esta linha abrange a introdução aos conceitos fundamentais necessários para contextualizar a pesquisa, incluindo o objetivo geral, a metodologia aplicada, a estruturação do projeto e a elaboração de listas que auxiliam na organização e desenvolvimento do trabalho.

2. Conceito de Valor:

- Aqui, a pesquisa começa a explorar a comunicação, a cadeia produtiva, a definição de PMI, o modelo de franquia e o papel das empresas de franquia. Essa linha foca em definir o valor dentro do contexto do estudo.

3. Entrega de Valor:

- Esta linha se concentra em aspectos práticos da gestão de valor, como estratégias de gestão de valor, processos de melhoria contínua em uma empresa e mapeamento de processos de entrega. Destaca-se a importância de o projeto entregar valor tangível.

4. Estudo de Caso:

- Inclui a verificação prática do conceito de valor das seções anteriores através de um estudo de caso. É nesta etapa que analisará a entrega de valor no contexto específico deste trabalho, complementado por uma apresentação prática dos resultados e guias de ações para o monitoramento e controle dos processos.

5. Considerações Finais e Sugestões para Futuros Trabalhos:

- Encerra-se com os resultados obtidos desta monografia, conectando as referências bibliográficas que sustentam o trabalho acadêmico com os objetivos da monografia, consolidando as descobertas com a análise crítica do estudo de caso e embasando as práticas e teorias apresentadas ao longo do projeto em um modelo de referência (framework). Dado o recorte temporal desta monografia, será sugerido tópico para futuros trabalhos.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica analisa publicações de trabalhos para contextualizar o tema de pesquisa e levantar uma base de definições, problemas e soluções. Fase na qual se interpreta e expõe o conhecimento produzido para confrontá-lo com a realidade.

Esta Seção é estruturada como a principal etapa da pesquisa, apresentando a fundamentação teórica e a revisão acerca de valor e gestão, com obras e estudos selecionados para este tema central. A finalidade é agregar conhecimento relevante para projetos no contexto da construção civil, sob a perspectiva da gestão, visando potencializar o valor agregado aos clientes.

Esta Seção concentra-se no reconhecimento de outras produções acadêmicas da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, especificamente monografias do curso de Especialização de Gestão de Projetos-EAD da Engenharia Civil, do ano de 2008 à 2024, disponíveis na plataforma online da Escola, que abordam a relação entre o conceito de valor e a gestão em diferentes contextos (palavra chave de pesquisa “valor”).

QUADRO 1- Outras monografias relacionadas ao tema pela Escola Politécnica, USP

QUADRO - Outras monografias relacionadas ao tema pela Escola Politécnica, USP - Temas relacionados a gestão e entrega de valor	AUTOR
Método De Controle De Custos Baseado Na Análise De Valor Agregado Para Obras De Galpões De Grande Porte	CASATTI, R. B. (2024)
Aplicação Da Análise Do Valor No Projeto Arquitetônico Das Áreas Comuns Edificadas De Um Loteamento Fechado	FERREIRA, C. R. P. (2023)
Requisitos E Critérios Com Base Na Análise De Valor Considerando As Partes Interessadas: Estudo De Caso Em Áreas De Vivências De Instalações Provisórias De Canteiros De Obras	MAZULA, B.A. (2017)
Valor Agregado Em Organizações De Gerenciamento De Facilidades	ALVES, E. P. (2016)
Análise da Acessibilidade em Edifícios De Valor Histórico: O Caso da Escola Fazendária Do Estado De São Paulo	AURICCHIO, S. M (2008)
Gestão de Projetos em Rede Franqueadora	BAZO, C. K. S. (2017)

Fonte: Imagem elaborada pelo autor, 2024

Esses trabalhos, que contribuem em trajetórias diferentes para a aplicação do conceito de valor, podem ser acessados através do link: <https://poli-integra.poli.usp.br/monografias/>. As pesquisas disponíveis exploram o conceito de valor em diversas perspectivas, incluindo análise de valor em projetos arquitetônicos, controle de custos, valor histórico-cultural, mercado imobiliário, instalações em canteiro de obras, valor de mercado (valuation) de edifícios e gerenciamento de facilidades.

A seguir, são apresentadas breves descrições de monografias disponíveis na Escola Politécnica-USP, as quais contribuem para a discussão sobre valor e gestão em diferentes contextos.

Casatti (2024): Este estudo aborda o conceito de valor na análise de custos, focando no crescimento da construção de galpões industriais. O trabalho destaca a necessidade de ferramentas de gestão que contemplem ganhos e custos, utilizando indicadores como Valor Previsto, Valor Agregado e Custo Real para medir a eficiência dos projetos. A pesquisa é relevante por permitir a mensuração da aderência entre o planejamento e a execução dos projetos dentro da cadeia produtiva.

Ferreira, C. R. P. (2023): A pesquisa explora a Engenharia e Análise do Valor (EAV), metodologia aplicada à criação e desenvolvimento de produtos e serviços. O estudo de caso foca na habitação social horizontal, demonstrando como a análise de valor pode otimizar os projetos, aumentar a satisfação dos clientes e garantir um melhor custo-benefício. O trabalho enfatiza que um produto bem planejado pode ter seu desempenho otimizado, resultando em uma percepção de valor ampliada pelo cliente final.

Mazula, B.A. (2017): Este trabalho desenvolve conceitos e ferramentas da Análise de Valor aplicada ao canteiro de obras, abordando edificações e construções provisórias. O objetivo é otimizar processos operacionais, manutenção e execução para os stakeholders, considerando as legislações e normativas vigentes. O estudo enfatiza a relação entre custo, satisfação das necessidades e consumo de recursos, tornando-se um referencial para a redução de custos e melhoria dos processos na construção civil.

Alves, E. P. (2016): A pesquisa destaca a importância do Gerenciamento de Facilities, evidenciando o papel estratégico dos gestores na organização dos projetos. A monografia enfatiza como a integração entre operações, pessoas e tecnologia contribui para a estabilidade e eficiência das empresas. O estudo apresenta exemplos como desempenho no ambiente de trabalho, divisão de departamentos, controle de áreas comuns e salubridade, demonstrando que o Gestor de Facilities agrega valor ao negócio ao garantir um funcionamento eficiente das operações.

Auricchio, S. M (2008): Este estudo aborda a valorização de edifícios históricos, considerando-os como produtos que carregam valor histórico e afetivo para a população. A pesquisa discute a aplicação da metodologia de Desenho Universal, a norma NBR 9050/2004 da ABNT e os métodos APO, permitindo uma melhor adaptação desses edifícios às necessidades contemporâneas, incluindo acessibilidade para pessoas com deficiência. A monografia reforça que a Análise de Valor, a Engenharia de Valor e a ISO 9001 são ferramentas essenciais na gestão de patrimônio e projetos arquitetônicos.

Bazo, C. K. S. (2017): O estudo analisa a implantação de novas franquias e os desafios da gestão nesse modelo de negócio, utilizando o PMI (Project Management Institute) como ferramenta de padronização e melhoria dos processos. A pesquisa explora decisões estratégicas do franqueador, como identidade da marca, padronização de projetos e estudo do ponto comercial, além de destacar a importância da satisfação do cliente na rentabilidade do franqueado e da franqueadora. O estudo reforça que a falta de compreensão da complexidade dos projetos pode comprometer o sucesso da franquia.

Esses estudos acadêmicos forneceram referências para o desenvolvimento desta pesquisa, agregando diferentes perspectivas sobre valor, gestão e processos organizacionais. Em especial, os trabalhos FERREIRA, C. R. P. (2023), ALVES, E. P. (2016) e BAZO, C. K. S. (2017) trouxeram *insights* relevantes, contribuindo para o aprofundamento das discussões sobre comunicação, entrega de valor e desafios na gestão de franquias.

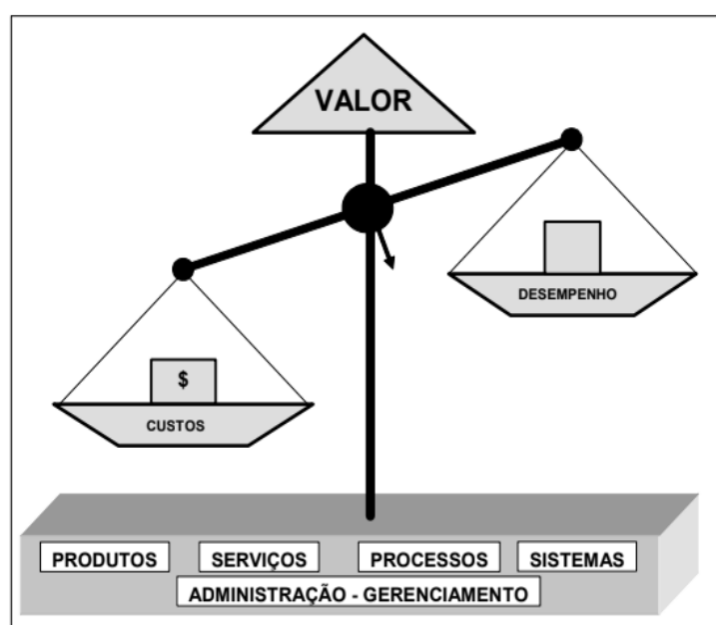
3.1 CONCEITO DE VALOR

A revisão do conceito de valor frequentemente encontra desafios relacionados a interpretações subjetivas e à aplicação de indicadores numéricos. Embora o produto tenha um preço definido, sua percepção e significado variam de acordo com cada consumidor. Esse é o primeiro passo para compreender a entrega de valor além da sua função objetiva (ALVES, 2016).

Na literatura, o conceito de valor é frequentemente abordado sob as perspectivas da Análise de Valor (AV) e da Engenharia de Valor (EV), representadas, respectivamente, pelas siglas em inglês Value Analysis e Value Engineering. Essas metodologias surgiram durante a Segunda Guerra Mundial, quando havia uma necessidade crescente de substituir materiais escassos sem comprometer a qualidade dos produtos. Com o tempo, a AV e a EV se consolidaram como ferramentas relevantes para solucionar problemas numéricos e não numéricos, tornando-se ainda mais essenciais diante das transformações e da aceleração do mercado ao longo do século XX.

Segundo Csillag (1995, apud DOMINGUES, SELITTO & LACERDA, 2013 p. 376), "Em relação à AV/EV, são quatro os tipos de valores econômicos: (i) valor de custo, como sendo o total de recursos medido em dinheiro necessário para produzir ou obter um item; (ii) valor de uso, como a medida monetária das propriedades ou qualidades que possibilitam o desempenho de uso, trabalho ou serviço; (iii) valor de estima, como a medida monetária das propriedades, características ou atratividades que tornam desejável a sua posse; e (iv) valor de troca, como a medida monetária das propriedades ou qualidades de um item que possibilitam sua troca por outra coisa."

Figura 3 - Principais Fundamentos da Engenharia e Análise de Valor



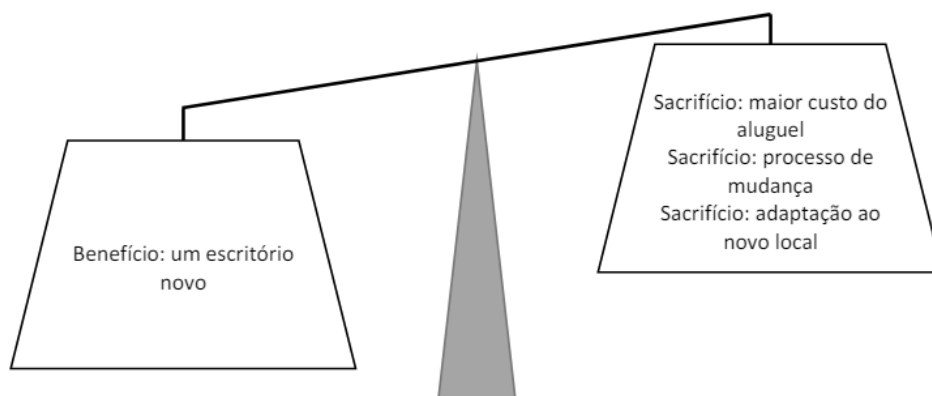
Fonte: MINGRONI (2009, p.10)

De acordo com Alves (2016), os clientes frequentemente associam valor apenas ao preço, mas, na realidade, a escolha do consumidor é determinada pela relação entre os benefícios e os sacrifícios de recursos, como tempo, dinheiro e materiais. O valor final de um trabalho é o resultado de uma cadeia de investimentos interligados, funcionando como um efeito em cascata.

Um exemplo prático dessa dinâmica ocorre quando empresas investem na melhoria da qualidade do ambiente de trabalho para seus colaboradores, seja por meio de um novo escritório, equipamentos modernos, ar-condicionado, mobiliário ergonômico, entre outros fatores. Essas melhorias impactam diretamente a cadeia produtiva, refletindo-se na percepção de valor do consumidor final.

Nesse contexto, cabe ao Gestor desenvolver um olhar estratégico para esses elementos e valorizar a experiência interna, caso o objetivo seja ampliar o valor percebido pelo mercado.

Figura 4 - Benefícios e Sacrificios no valor para o consumidor

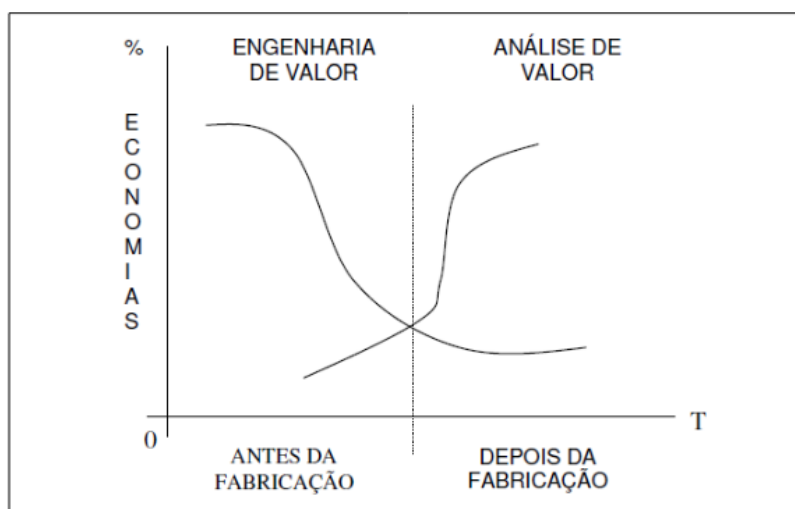


Fonte: Barnes, Blake, & Pinder (2009) apud Alves (2016, p.22)

Nesse sentido, este trabalho tem como contexto o exercício da Gestão na entrega, e a Análise de Valor estará presente na maior parte do tempo na análise dos processos. Porém, a EV e a AV se encontram em algumas situações, devido à existência da fase de testagem, durante a qual se avaliam o desempenho e os benefícios.

Nesses casos, novas funções de processos, produtos ou serviços se dividem em até seis fases: preparação, informação, análise, criatividade, julgamento e planejamento (BATTAGLIA; BERGAMO, 2010, p. 105).

Figura 5 - Resultados Engenharia de Valor e Análise de Valor



Fonte: ABREU (1995).

Considerando estes conceitos, o papel do Gestor está ligado à tomada de decisões antes e depois das fases de criação dos processos, produtos e serviços; provavelmente, em empresas pequenas, o proprietário da empresa assume o papel de líder e gestor, e em outras haverá departamentos como Gestão de Facilities para agregar aos colaboradores ou mesmo stakeholders como acionistas, que visam pela saúde e lucratividade da empresa.

3.2 FRANQUIA

A palavra “franquia”, refere-se a um contrato que concede permissão para o uso de marca, patente ou registro de um proprietário a outro titular. Uma autorização para uso de propriedade intelectual, com produção ou distribuição, também com direito ao sistema operacional da franquia (BRASIL, 2019).

Sua origem remonta ao antigo francês, no qual a palavra “franc” significava a concessão de privilégios ou autorização aos nobres pela igreja (SANTOS, 2023). Contudo, a prática do “franchiser” foi ressignificada com o tempo, após seu desaparecimento na França.

O modelo de franquia empresarial surgiu na América, no ramo têxtil, durante a metade do século XVIII, e se intensificou após a Segunda Guerra Mundial, impulsionado pela busca por crescimento econômico e pela demanda por sistemas de expansão comercial que permitissem a distribuição de produtos por terceiros.

Esse modelo ganhou força especialmente na década de 1950, com as redes de fast food e varejo nos Estados Unidos, e hoje é um dos principais modelos de negócios com o desenvolvimento de marcas em diversos setores. Exemplos de empresas que se beneficiaram dessa expansão incluem a Coca-Cola e a General Motors.

Richter (2021) observa que, ao se pensar em franquia, o interesse geralmente recai sobre o conjunto de empresas associadas à marca. No Brasil, o modelo foi pioneiro no setor educacional, especialmente com as escolas de idiomas, na metade do século XX.

O primeiro estabelecimento de idiomas como modelo de franquia foi adotado meados de 1950 pela Yázigi, junto com sua fundação, e também a CCAA meados de 1969, posteriormente Fisk e rede de Fast Food MC Donald's (SANTOS, 2023)

O modelo se configurou como uma oportunidade de expansão de marcas por meio do envolvimento com terceiros, com o cumprimento de regras estabelecidas em contratos e legislações, com cláusulas de não concorrência, sigilo e eleição da arbitragem.

A Associação Brasileira de Franchising (ABF), fundada em 1987, representa o sistema de franquias brasileiro, promovendo a capacitação, seminários, cursos e defesa do setor, tanto

nacional quanto internacionalmente. A ABF também é integrante da International Franchise Association (IFA), fundada em 1960, que atua no apoio ao crescimento e nos interesses de franqueadores, franqueados e fornecedores.

Um marco relevante para o setor foi a aprovação da primeira lei de franquias brasileira, em 1994; a Lei nº 8.955 define a franquia como o sistema de cessão de direitos de uso de marca ou patente e a distribuição de produtos ou serviços com a possibilidade de serem desenvolvidos em negócio pelo franqueador (BRASIL, 1994).

Ao tornar-se franqueado, o indivíduo tem acesso a informações sobre o histórico da marca, balanço financeiro, obrigações das partes e outros detalhes que compõem o Contrato de Franquia. A regulamentação jurídica proporcionada por essa legislação e o fortalecimento de instituições como a ABF têm sido essenciais para o mercado de franquias.

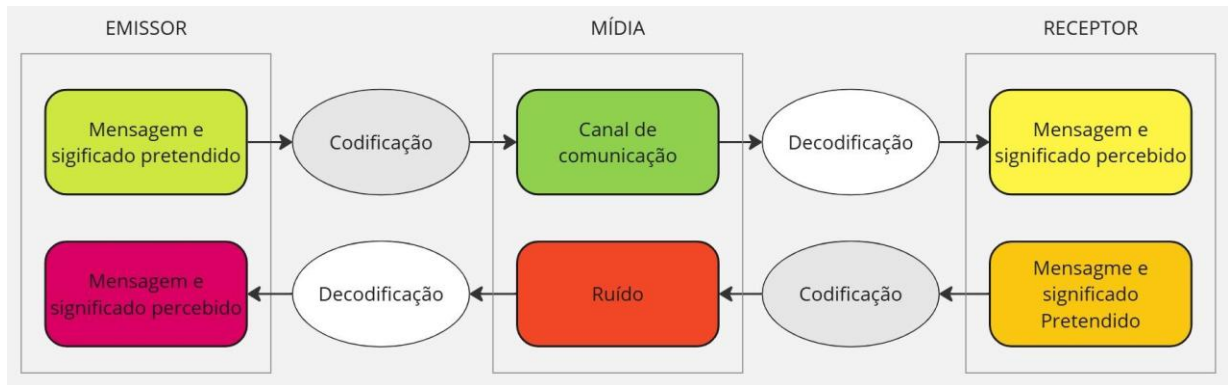
Contudo, a primeira lei era limitada e não abordava questões importantes, como o descumprimento de cláusulas contratuais relacionadas a sigilo, confidencialidade e não concorrência. Para resolver essas lacunas, foi publicada em 2019 a nova Lei nº 13.966, que esclarece os processos relacionados às obrigações, contratos e os aspectos jurídicos da relação entre franqueadoras e franqueados. Essa nova lei também regula a concorrência entre franquias, de modo a garantir que uma não elimine a outra, além de reforçar que não há vínculo empregatício entre as partes (RICHTER, 2021).

3.3 COMUNICAÇÃO E CADEIA PRODUTIVA

Simbolicamente falando, a comunicação dentro de uma organização funcionaria como a nascente de um rio que percorre um caminho desaguando até uma foz; essa comunicação escoia por vezes rápida e lenta com curvas e trechos lineares. Não diferente na prática dos meios de comunicação na atual geração, o excesso de informação e velocidade se torna perigoso e com devida coordenação.

Este processo é comentado por Chaves et al. (2014), que introduzem o processo de comunicação com elementos comuns também apontados por outros autores, como Aristóteles, Mendes, Kotler e Keller, ao descreverem que a comunicação se estabelece a partir de um emissor da informação, o meio pelo qual essa informação é transmitida e o seu respectivo receptor.

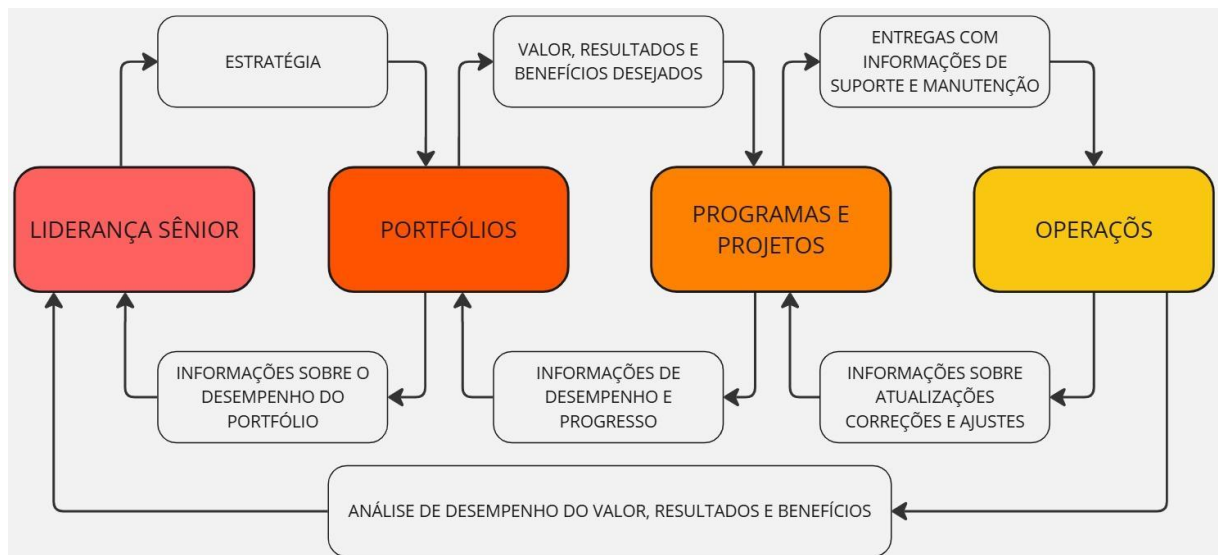
Figura 6 - Modelo Básico de Comunicação



Fonte: PMI (2013) Imagem modificada pelo autor.

A fluidez da comunicação e da cadeia produtiva do projeto ou produto, considerando sua singularidade (o que é, onde está, quem é o cliente, etc.), pode se estabelecer e se beneficiar de estruturas organizacionais centralizadas nos stakeholders, descentralizadas ou híbridas, a depender do momento. Equipes ou pessoas específicas podem se sobrecarregar caso não contem com uma “mídia” capaz de decodificar e codificar as mensagens. Por isso, cabe a definição do meio mais apropriado para garantir o desempenho nas entregas de valor.

Figura 7- Exemplo de fluxo de informações



Fonte: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK. 2021, p. 26. Imagem modificada pelo autor.

Devido às atualizações e decodificação das mensagens, o feedback, principalmente em projetos adaptativos e híbridos, se tornam fundamentais para orientação dos colaboradores e

clientes finais. E aqui vale uma distinção entre que o cliente final como o contratante e financiador do projeto, enquanto o usuário final é o que estará em contato e experimentará a entrega do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2021, p. 28).

Estas definições são importantes para que seja possível alinhar as entregas às expectativas de cada pessoa envolvida na cadeia produtiva, e para que o feedback delas possa voltar para a empresa, aprimorando as futuras entregas.

3.4 PMI / GESTÃO DE PROJETOS E QUALIDADE

De acordo com o Project Management Institute (2021), a criação de valor pelas organizações em projetos pode se manifestar de várias maneiras, como: a produção de novos produtos, serviços ou resultados com entregas que atendem às necessidades dos clientes; a contribuição positiva à sociedade ou ao meio ambiente; o aprimoramento da eficiência, produtividade e capacidade de resposta; a visualização de mudanças necessárias para facilitar as transições organizacionais; e a sustentação de benefícios gerados por programas, projetos e operações de negócios anteriores.

Um ponto interessante, especialmente ao considerarmos a Análise de Valor (AV) e a Engenharia de Valor (EV), é que a entrega de valor se transforma em um ciclo contínuo. O resultado final para o consumidor retorna à empresa na forma de dados e feedback. Dessa forma, para que haja progresso, é fundamental que os dados dos resultados sejam coletados e enviados de volta ao início do processo. Isso permite a definição de planos de ataque com ênfase em escopo, tempo e custos.

Para empresas, especialmente no modelo de franchising (que será discutido mais adiante nesta monografia), há um grande potencial para gerar dados e utilizar ferramentas de medição mais robustas do que em empresas novas. As empresas franqueadas possuem acesso a um conjunto de dados mais amplo, o que possibilita um mapeamento mais detalhado da preferência e dos benefícios que os clientes valorizam. O cliente final, por exemplo, pode valorizar aspectos como a facilidade de uso de um produto ou serviço e a economia ao longo do tempo, ou até o retorno econômico e a diferenciação no mercado (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2021, p. 141).

3.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para o estudo de mapeamento de processo, foi utilizada uma ferramenta desenvolvida nas aulas ministradas no presente curso, ao qual esta monografia se destina, com o objetivo de obtenção do título de Gestor de Projetos na Construção Civil. A utilização do Business Process Model and Notation (BPMN) tem se mostrado eficaz para mapear e otimizar processos, sendo uma ferramenta de notação gráfica que representa fluxos de trabalho e processos de forma clara e padronizada.

O contexto da construção civil, essa facilidade de interpretar os diferentes stakeholders, como engenheiros, arquitetos, coordenadores, montadores e outros colaboradores, contribui para o controle de processos. Como será demonstrado no estudo de caso, permite também visualizar um caminho crítico, o que interfere em eficiência e gastos durante a produção de produtos.

A abordagem da ferramenta de Modelagem dos processos do estudo de caso, que se discute em aplicar para a franquia, pode garantir o funcionamento das tarefas, do qual o BPMN oferece vantagens como: promove eficiência; eficácia ao mapear os processos entendendo os gargalos e redundâncias ou ineficiências; identificação; desenho; execução; documentação; medição; monitoramento e controle dos processos dos negócios.

Esta notação pode integrar outras metodologias, que são necessárias como complemento ao mapear os processos com a BPMN. Nesse sentido é possível implementar tecnologias digitais como a integração com o Building Information Modeling (BIM), o que resulta em uma maior automatização e controle sobre os processos de construção.

Porém, no estudo de caso, pelo uso de softwares já consolidados no mercado no segmento moveleiro, como por exemplo o Promob, a implementação do BIM se torna um processo complexo e, no presente momento, fora do alcance pela escala do negócio da franquia. Assim, torna-se uma ferramenta tecnológica cuja evolução os profissionais deste segmento ainda não conseguiriam acompanhar.

4. ESTUDO DE CASO

O objeto de estudo desta pesquisa considera os conceitos da revisão bibliográfica e os elabora como um diálogo sobre as problemáticas enfrentadas por uma empresa organizada no modelo de franquias. Este estudo adota a relação entre a Marca como Franqueadora/Indústria e Franqueada/Loja. O sistema de franquia em questão atua no mercado com a produção, design, projeto e entrega de móveis personalizados de alto padrão, voltados para a construção civil, arquitetura e interiores, seja para casas, edifícios multifamiliares ou projetos corporativos.

Segundo a Análise de Valor e Engenharia de Valor, os valores de um produto ou processo são definidos com base no necessário para sua produção, levando em consideração custos, recursos, qualidades, desempenho de uso, estima de desejo, posse ou troca, conforme Csillag (1995, APUD DOMINGUES, SELLITTO & LACERDA, 2013 P. 376). Portanto, é essencial que, para este estudo, seja contextualizado o que representam Franqueadora e Franqueada, suas respectivas localizações e o modelo de operação, uma vez que estes fatores influenciam diretamente o que, como e onde os produtos são entregues.

A marca franqueadora de móveis possui unidades em nove países, incluindo vinte e sete estados no Brasil. O layout interno de suas lojas é projetado para exibir os produtos da marca, variando de showrooms de peças assinadas a amostras de acabamentos refinados. As unidades de loja são estrategicamente localizadas para proporcionar fácil acesso ao atendimento ao cliente, enquanto a fábrica industrial, situada em Flores da Cunha, no Rio Grande do Sul, mantém a produção da marca. A franquia possui uma longa história de presença no mercado e de qualidade nas entregas.

Flores da Cunha, no Rio Grande do Sul, foi uma cidade colonizada por imigrantes italianos e se destaca pelas indústrias moveleiras e de confecções (PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORES DA CUNHA, 2024). Essa informação é relevante, pois aqueles que desejam ser gestores nesse setor devem compreender a história da origem do produto, o que é utilizado pela marca como parte de suas estratégias de vendas para agregar valor a esse produto.

Com esse contexto, o foco do estudo se concentra na matriz industrial da franqueadora, localizada em Flores da Cunha, e sua relação com uma unidade loja na Região Metropolitana de Campinas (RMC), em São Paulo. O estudo aborda a gestão da entrega de móveis personalizados, desde o atendimento até o cliente final, nas obras de arquitetura e interiores, com um recorte temporal entre 2022 e 2023.

Cabe destacar que não serão mencionados dados confidenciais da empresa em questão, respeitando o sigilo das informações e de sua identidade. A pesquisa se baseia em dados

disponíveis publicamente para sustentar a discussão. Devido à grande presença geográfica e histórica da franquia, assim como à escalabilidade de seu modelo de negócio, existem particularidades regionais, relacionais e operacionais que afetam os colaboradores e clientes de cada unidade, o que será explorado no contexto da pesquisa.

Com base nesse recorte geográfico, é possível ilustrar a importância de entender as operações logísticas. Por exemplo, as operações de produção e envio de produtos começam na fábrica do Rio Grande do Sul; à medida que a unidade loja se afasta geograficamente, como é o caso da região de São Paulo, o prazo de entrega do produto tende a aumentar proporcionalmente, com uma média de 90 dias úteis para a entrega.

Essa informação é crucial para o planejamento do caminho crítico. Conforme abordado na Seção 3, que trata do mapeamento de processos, para entender o caminho do produto até o cliente final dentro do modelo de franchising, métodos como a notação BPMN permitem visualizar e interpretar as etapas críticas da entrega de valor para os stakeholders. As atividades estão interligadas por "nós" e marcos de aprovação, com decisões de "sim" ou "não", conforme ilustrado na Figura 08.

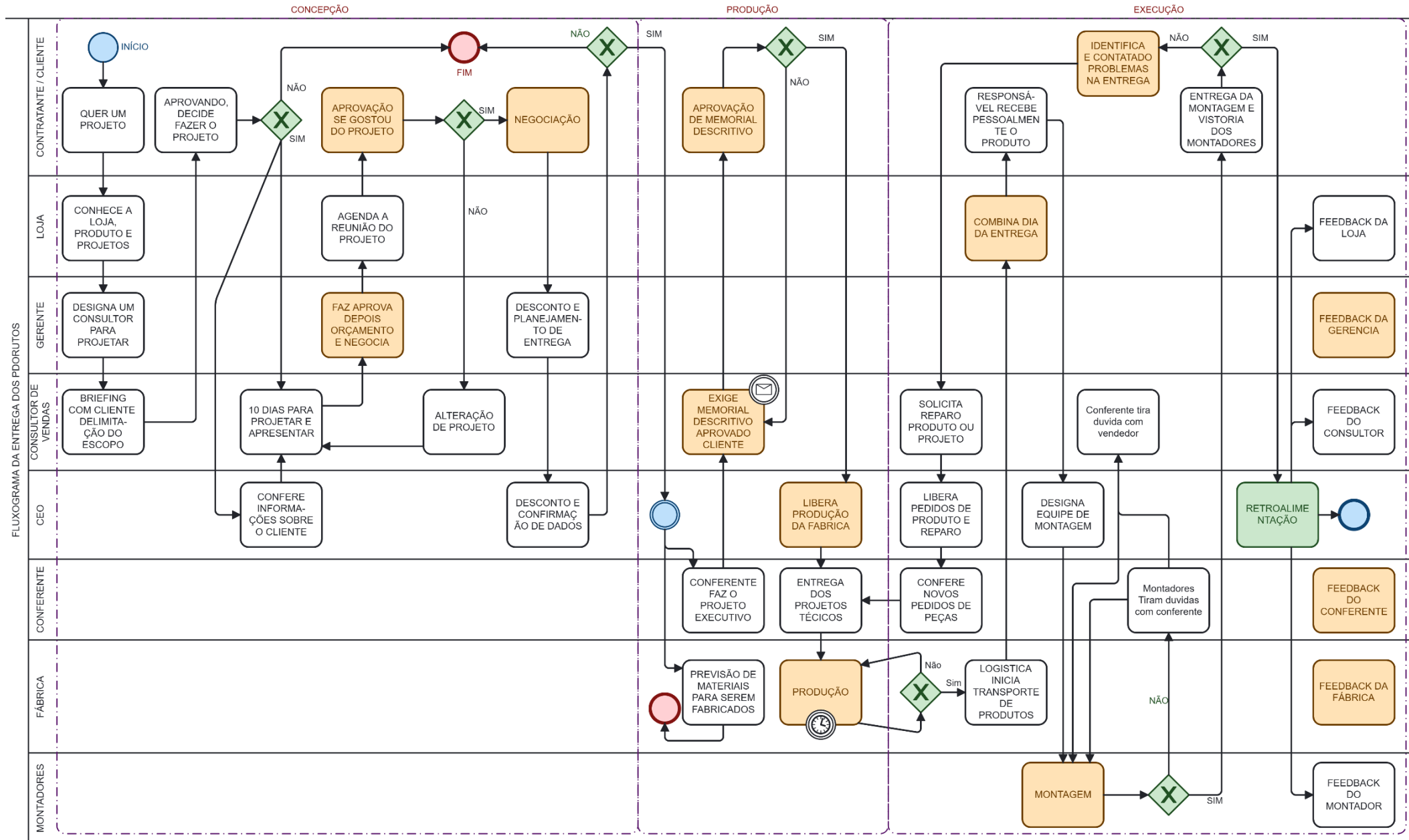
Além disso, outras técnicas foram identificadas e podem ser utilizadas em conjunto com o BPMN para o estudo do objeto de pesquisa, como a Técnica de Avaliação e Revisão de Programa (PERT), que surgiu em 1958 com caráter probabilístico, e o Método do Caminho Crítico (CPM), que consiste em determinar o tempo de um projeto e seus caminhos por "nós" (PRADO, 2015).

Visualmente, a notação BPMN se assemelha à rede de comunicação de um projeto em PERT e CPM. Para este estudo de caso, o mapa de processos mostra as interligações e as aprovações de "sim" e "não", possibilitando uma melhor visualização do que acontece quando uma atividade precisa retornar a etapas anteriores, o que revela uma das maiores problemáticas no estudo da franquia e franquadora.

Com esse cenário em mente, a Figura 08 mostra a aplicação desse contexto na ferramenta, posicionando os stakeholders nas três principais etapas do processo atual de uma unidade franqueada/loja, do qual o gestor deve ter completo conhecimento.

A partir desse mapeamento, é possível identificar, por meio dos "gateways" (portas de entrada/passagem), os principais pontos de atenção no caminho do processo de elaboração dos projetos e produto final executado.

Figura 8 - Processo da entrega de produto do estudo de caso, mapeamento BPMN utilizando ferramenta Camunda Modeler



Fonte: Imagem elaborada pelo autor (2024).

Descrição dos stakeholders no processo do estudo de caso, qual seu posicionamento, função e o que faz para gerar o projeto e produto final no mapeamento BPMN (Figura 8):

- **Contratante ou Cliente:** O público que se interessa e almeja ter o produto da empresa moveleira do estudo de caso que se enquadra no mercado de alto padrão, eles buscam exclusividade, projeto com design da marca, acabamento e modelos diferentes do mercado, para ser aplicado em casas, escritórios, restaurantes, arquiteturas igualmente luxuosas com alto investimento.
- **Franqueado ou Loja:** Unidade franqueada, local onde os funcionários atendem o cliente, concebem os projetos de design, neste local está disposto os produtos e acabamentos que o cliente pode personalizar e comprar para o seu projeto. Este ambiente é o principal local de operação de comunicação dos colaboradores de cada unidade franqueada, onde se reúne o atendimento e visitas dos clientes; é o local de experiência, onde o cliente pode ter o primeiro contato da “entrega de valor” e criação de desejo.
- **Gerente:** Este cargo hierárquico no estudo de caso assume um papel de gestor, é responsável por gerenciar os colaboradores da unidade da loja no atendimento e na entrega para o cliente, sendo também parcialmente responsável pelas negociações de vendas.
- **Consultor de vendas:** Responsável pelo atendimento ao cliente, elaboração de briefing e compreensão das necessidades, projeto de móveis planejados conforme a arquitetura e acompanhamento das etapas de negociação e pós-venda.
- **CEO:** Proprietário da unidade da loja franqueada, é o responsável por visualizar os processos internos e externos da loja com a franquia e fábrica; também é responsável parcialmente pelas negociações de vendas.
- **Conferente:** Responsável por conferir o projeto vendido pelo consultor de vendas e desenhar tecnicamente o projeto executivo, semelhante aos detalhamentos de arquitetura, gera-se uma lista de peças que vai para o plano de corte da fábrica automatizar e fabricar. O conferente tem papel importante pois a partir dele se dá início a linha de fabricação, e, portanto, a importância da sua gestão com prazos.
- **Fábrica:** Responsável por receber os projetos vendidos pelas unidades franqueadas e fazer a logística entrega dos materiais conforme especificação dos conferentes. Os clientes recebem no endereço da obra as peças com códigos rastreáveis para conferência.
- **Montadores:** Estes stakeholders são responsáveis por executar o projeto do consultor de vendas conforme desenho dos conferentes e materiais recebidos pela fábrica, desempenha uma posição final de extrema importância, eles interpretam o projeto

executivo dos conferentes e constroem com peças fabricadas e catalogadas pela fábrica. Os montadores podem ser parte dos funcionários da loja franqueada ou terceirizados a depender do projeto, dimensão, disponibilidade ou localização.

Obstáculos identificados no processo atual enfrentado na unidade franqueada:

1. Progresso das atividades lançadas manualmente em controle excel concentrado pelo controle CEO e Gestão, utilizando ferramentas como excel/google planilhas online.
2. Processo das atividades acompanhados sem “*deadline*” e caminho crítico.
3. Etapa de Concepção utilizando Efinance para orçamento e Negociação e Promob para concepção; Etapa de Produção acompanhada pelo Efinance e lançado status manualmente em excel/planilha, Projetos técnicos para produção são refeitos no Promob, não utilizando projeto vendido (retrabalho de construção); Execução acompanhada por excel/google planilha, avanço da obra/entrega dos produtos documentadas em whatsapp).
4. Este padrão do avanço das atividades é um controle independente da unidade franqueada, sujeito a alterações e erros por parte dos colaboradores sem averiguação pela franquia (ex: dois clientes compraram na mesma data, mas, pelo lançamento manual, deu-se prioridade do avanço de atividades de um em detrimento de outro, criando atraso pela escolha e gerando insatisfação do cliente).
5. Pelo lançamento do avanço das atividades ser manual e privado, o cliente da unidade franqueadora tem conhecimento do avanço das atividades a partir de questionamento dos mesmos ou necessidade de contato da franqueadora (ex: agendamento de entrega). Torna-se uma problemática dependendo da intenção da organização em manter um nível de entrega de valor ou ambientes internos dos colaboradores alinhados e confiáveis.
6. Uniformidade das montagens, devido as unidades lojas franqueadas possuírem seus próprios montadores como funcionários ou terceirizados, pode haver variedade no resultado final do projeto que afete a funcionalidade ou aspecto do produto. Portanto, a padronização nesse sentido acaba sendo um obstáculo a ser vencido com treinamentos recorrentes, fiscalização e gestão.

A relação entre a indústria/franquia com os processos internos das lojas/franqueadas poderia ser mais próxima, em linhas gerais, faz parte da franqueadora a criação do design dos produtos disponíveis para serem personalizados pelas franqueadas e também faz parte a indústria com a produção.

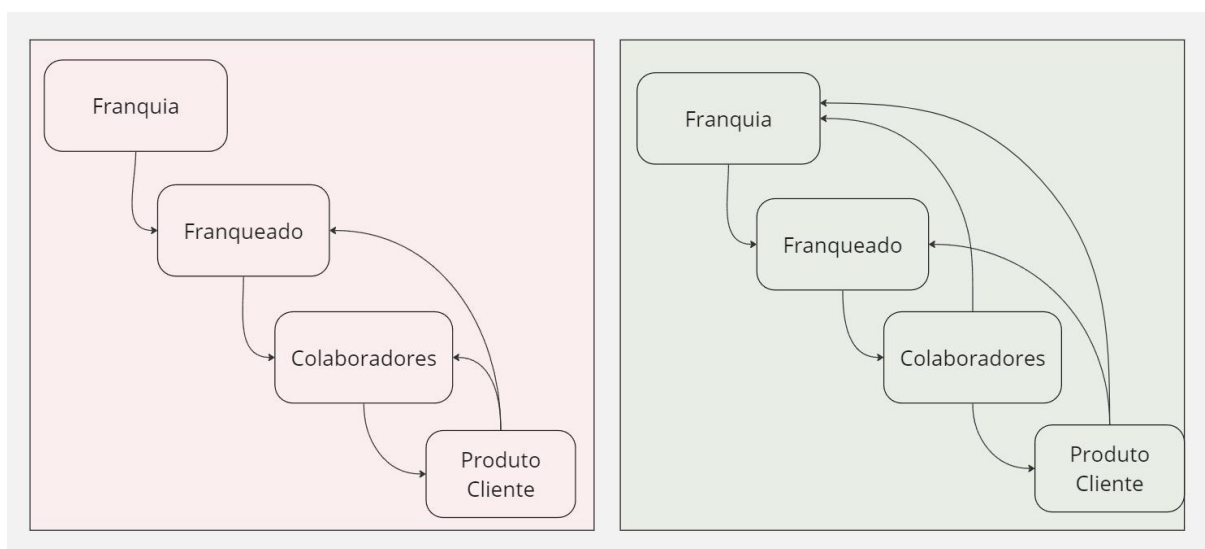
O contato das lojas ou franqueadas poderia ser além do contato de venda dos produtos, mas envolver e trocar informações internas entre elas, envolver processos da gestão de cada unidade e métodos para absorver as necessidades dos clientes. Portanto, o conhecimento da marca não apenas com o “dono” da franquadora, mas com os colaboradores internos.

Considerando que o Estudo e suas observações partem de uma visão por dentro da unidade franqueada loja, pelo detalhamento de seus processos internos, dos quais, são diferentes para as outras mais de 60 unidades partes da franquía. Por essa pluralidade a ideia fundamental é um início de mapeamento e sugestões que possa se escalar para as outras unidades moveleiras do grupo da marca moveleira.

A figura 9 propõe uma sugestão de melhora para o atual processo de comunicação hierárquica das franquias. Considerando os problemas numerados e a notação BPMN, o leitor pode identificar a palavra “Feedback” em blocos amarelos e verde, e também a partir dos comentários de Chaves et al. (2014)), onde em uma cadeia de comunicação um emissor emite uma mensagem e significado, e eles passam por decodificações e ruídos.

Conforme o PMI (2021), a atualização contínua de mensagens por meio de feedbacks é fundamental para manter os stakeholders devidamente informados. Esses públicos podem ser organizados em diferentes níveis de envolvimento com a organização — como, por exemplo, uma primeira esfera, composta por acionistas e funcionários, e uma segunda, que inclui fornecedores, autoridades e demais influenciadores externos. Essa diversidade é destacada por Eskerod (2020), ao enfatizar que stakeholders apresentam distintos graus de interesse e influência sobre os projetos e estratégias empresariais.

Figura 9 -Governança Atual - Estudo de Caso x Governança Sugerida



Fonte: Imagem elaborada pelo autor (2024).

Esta ligação de pessoas acrescenta informações perdidas no atual processo, que não estão retroalimentando dados para melhora da entrega de valor. Pode-se encontrar outros problemas comuns dentro do sistema no estudo de caso, principalmente em áreas destacadas no fluxograma BPMN (figura 08), em que as trocas determinam o resultado da entrega de valor.

Procurando agregar esta pesquisa com novas estratégias, é importante dar atenção aos atuais desafios que se encontram na rede franquias. Exemplificando: isso acontece na troca do atendimento entre o Consultor de Vendas e o Cliente no primeiro contato e, para isso, o Gerente (cargo hierárquico da empresa, do qual assume papel de gestor) deve ter o conhecimento para 'casar' o perfil de ambos, ou seja, para o sucesso final o do colaborador e cliente precisam se entender aumentando maior chance de aprovação. Contudo, os consultores devem, ao mesmo tempo, ter os treinamentos para atendimento e feedbacks para progressão interna.

Consequentemente, há um impacto grande na etapa de negociação, caso as etapas anteriores não tenham atendido às expectativas do cliente e, em negativas, perde-se todo o trabalho dos colaboradores anteriores da negociação, uma vez que o projeto e a remuneração não avançam caso o cliente não "feche" contrato com a franqueadora.

Outro problema identificado através do mapeamento BPMN é a "Não aprovação ou conclusão por parte da franqueadora", antes de finalizar a entrega ao cliente. Na etapa de vistoria, os clientes andam junto aos montadores pela obra para apontar tudo o que está sendo entregue, de modo que não haja surpresas de diferenças do acordado na Aprovação do Memorial Descritivo e Contrato.

Mas, por diversos fatores (ex: erro do consultor, falta de explicação da gerência, conferência e projeto técnico errados), a entrega é "forçada" a voltar para a fase de produção para corrigir estes erros, ocasionando maior prazo de entrega e custos extras, seja para o cliente ou para os próprios colaboradores internos.

A ideia da gestão da entrega de valor permeia estas três principais etapas indicadas do atual mapeamento de processo (concepção, produção e execução), o que não significa que fora dessa linha de produção não existam pontos a serem analisados. Para que existam produtos a serem produzidos, é necessário que projetos sejam captados; dentro de uma franquias que trabalha com vendas (igual ao objeto em questão) há a captação de clientes e presença de mercado no território da unidade/loja como descrito na Seção 3.3, que trata sobre o tema de Franquias.

Considerando que a Análise de Valor precisa contar com os custos ou recursos para se analisar o produto final, a energia gasta dentro do atual processo de produção e fora dele deve ser contabilizada e gerida. Para tanto, um exemplo do estudo de caso: os consultores de venda

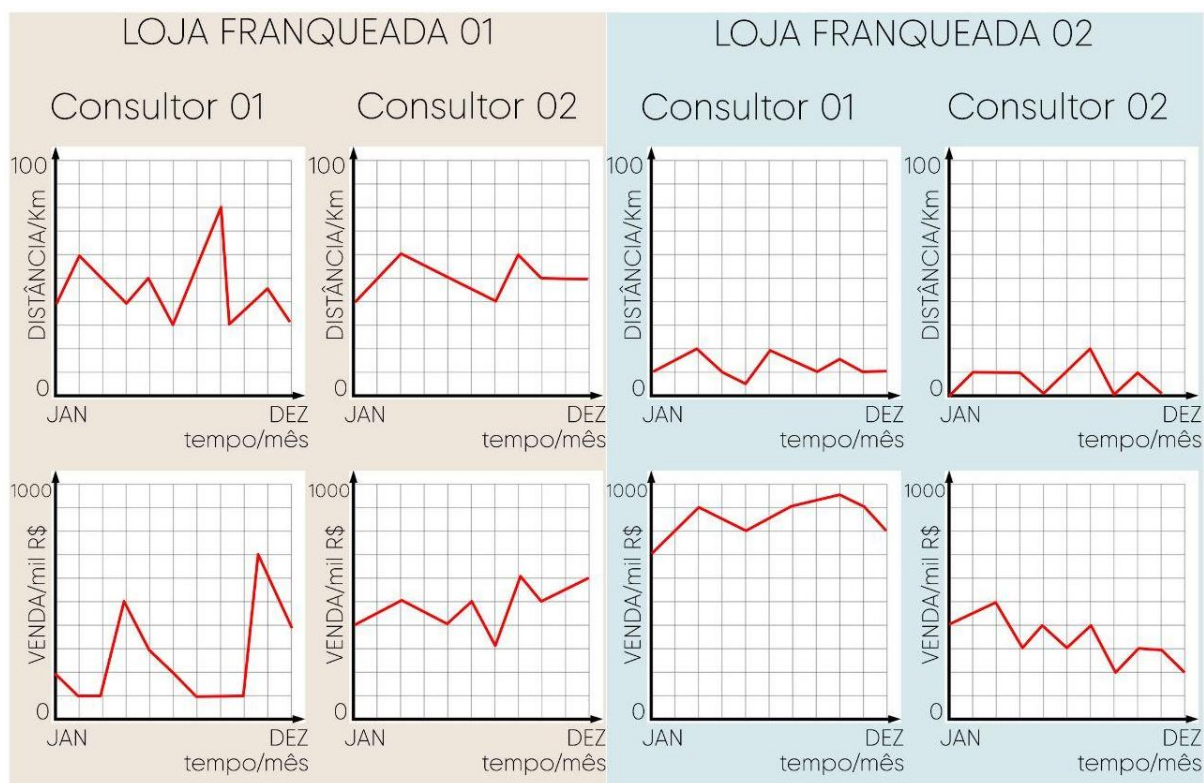
fazem captação e atendimento ao cliente fora da unidade/loja, local de trabalho; sendo assim, ocorre um deslocamento do ponto de atendimento até a obra, gasto de tempo e recursos.

Se fosse coletada a informação (distância, tempo e gasto) por cada consultor para atendimento ao cliente e sua conversão em venda e projetos, seria formado uma base de leitura entre a relação de gasto/conversão. Porém, no estudo de caso, a gestão da franqueada não contabiliza essa energia investida, não gerando dados ou relatórios documentados que possam ser analisados.

Desse modo, o critério de análise do desempenho das vendas é medido pela gestão pela conversão, sem considerar os recursos gastos pelos consultores. Devido a este fato do estudo de caso, o consultor fica sem retorno financeiro e sem estratégia territorial pela gestão.

Caso a franquia/marca colocasse por contrato a coleta desses dados e recursos investidos, os colaboradores poderiam ter um suporte e apoio adicionais. Como solução para este caso, a seguir propõe-se um gráfico em que a franquia (devido a confidencialidade de dados) conseguiria construir e adotar estratégias perante o monitoramento e coleta de dados.

Figura 10 - Relação entre distâncias percorridas pelos consultores de venda e conversão em valor de venda e lojas franqueadas



Fonte: Imagem elaborada pelo autor (2024).

Esta figura é uma relação de informação dos Consultores das unidades franqueadas loja, que mostra a distância que percorrem ao longo dos meses. O valor dessa informação é que a distância percorrida é para o atendimento de clientes e obras. Pode-se extrair informações como: As obras estão afastadas da franqueada; os clientes estão dentro ou fora da região pertencente a unidade loja, ou seja, se está se invadindo território de outra franquia; os consultores estão gastando pouco ou bastante tempo em deslocamento e quais os ganhos tem-se gerado a partir disso.

Estas e outras interpretações permitem que o Gestor e Franquia visualize perfis das lojas e de consultores, por exemplo: os consultores da unidade 01, em comparação com a unidade dois, precisam percorrer maiores distâncias para conversão em venda e atendimento ao cliente; os consultores da unidade dois, em comparação com a unidade um, mantêm vendas mais constantes.

Os consultores percorrem distâncias para atendimento de clientes em obras com visitas agendadas e, ao mesmo tempo, se utilizam para fazer captação de clientes, abordando clientes e fornecedores nos trajetos ou em locais de novos empreendimentos como condomínios. Se isto é bom ou ruim, cabe analisar a conversão destes atendimentos atingir as expectativas dos clientes, a conversão em lucros e projetos assertivos, ou seja, entrega de valor.

Para a compreensão do panorama geral da operação, um dos primeiros passos fundamentais consiste na coleta sistemática de dados, os quais, uma vez organizados e analisados, oferecem insumos valiosos para a tomada de decisão gerencial. No contexto de gestão de projetos e de obras, especialmente em modelos de negócio baseados em unidades franqueadas

4.1 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO APRESENTADO

A partir da contextualização feita na Seção 4, que trata sobre o Estudo de Caso, cabe colocar que há profissões como o Consultor de franquia ou tópicos de disciplinas que avaliam: análise de mercado; projeção de receitas; despesas de negócio; fluxo de caixas; investimentos; entre outros. Estes que se utilizam de indicadores-chave de desempenho KPIs (key performance indicator), para estudar a viabilidade do negócio em determinada região a partir do estudo de mercado (SEBRAE, 2017).

Conforme a legislação vigente N° 13.966, os interessados em empreender dentro do modelo de negócios de franquias recebem, através da Circular de Oferta de Franquia (COF), um documento com dados sobre a empresa, obrigações, responsabilidades e afins. Neste caso, se a franquia tiver um monitoramento, conforme exemplificado na Figura 08, o franqueado pode

utilizar essa relação de dados como base para análise de onde estão os potenciais clientes captados por cada franquia.

Caso o monitoramento de dados (como exemplificado) não esteja implementado em contrato pela franquia, não há a obrigatoriedade de coletar essas informações e nem compartilhamento entre as unidades. Portanto, cada unidade adquire um conhecimento particular de sua operação, o que, para novos franqueados, tornaria o monitoramento de distâncias proposto dentro desse trabalho uma contribuição relevante para análise de mapeamento de potenciais clientes e competição territorial.

Além disso, considerando os conceitos da Seção 3.2, internamente, se a franqueada visualizasse essas informações, o gestor poderia sobrepor o perfil dos seus colaboradores (principalmente consultores/vendedores que lidam com o setor comercial), o que facilitaria a leitura para a tomada de decisão e acompanhamento de performance das entregas. Ao mesmo tempo, revelaria o gasto de cada consultor, desamparado desta preocupação do gestor, para gerar vendas para a franqueadora e sem o contato com a marca para devolver este feedback.

E, para praticar essa comunicação entre a marca e os colaboradores, o contexto dessas sobreposições não se restringe apenas a dados, mas igualmente aos colaboradores. Na eventualidade de praticar a “democracia industrial”, debatida na década de 1960, os stakeholders, mesmo com objetivos, desejos e expectativas diferentes, devem ser considerados e com esforços de tornar essa comunicação visível para discussão (ESKEROD, 2020).

Caso os franqueadores tivessem em comum etapas de verificação, como os feedbacks finais identificados no BPMN, da qual a franquia tivesse conhecimento, seria um partido para melhorias no processo. Como o próprio BPMN, não aplicado e praticado pelos Gestores ou CEO no estudo em questão, e, portanto, não difundido entre os outros colaboradores desde o início do processo, o método empregado, observado, é o de 'tentativa de acerto e erro', o que, por fim, afeta a qualidade da entrega do produto ao cliente, além de gerar custos extras.

A COF deve conter informações sobre a expansão da rede com possibilidades de novas instalações que visam manter o equilíbrio das relações dos franqueados. Conforme citado na Seção 3.2 deste trabalho, a atual legislação, lei N° 13966 de dezembro de 2019, conforme o Art. 2º, seção I, o franqueador deve fornecer ao interessado o Circular de Oferta o histórico resumido do negócio franqueado, como também, conforme a seção XI, as informações de política de atuação territorial, onde em contrato é definido se há garantia de exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação em atividades de prestação de serviço, vendas e exportações.

A seção XXI dispõe sobre a indicação de regras que limitam a concorrência entre os franqueados, detalhamento da abrangência territorial, prazo da vigência de restrições e penalidades.

4.2 APLICABILIDADE PARA A ENTREGA DO VALOR NO PROCESSO DO CASO ESTUDADO

Considerando o Mapeamento BPMN apresentado, as principais formas de aprimorar para a criação de valor incluiria atacar os processos destacados em tal mapeamento, visando: atender melhor às necessidades de clientes ou usuários finais; dar contribuições positivas para o ambiente dos colaboradores; conceder viabilização e sustentação para novos negócios governamentais de franchising (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2021, p. 23).

Outro fator importante para as organizações nessa análise de valor é a separação e o agrupamento das entregas ou quantos produtos finais os clientes conseguem atender. Para este estudo de caso, o objetivo é a entrega de móveis personalizados, mas que, como portfólio, a Franquia consegue entregar: móveis personalizados de alto padrão; portas e sistema de esquadria interna; estofados como poltronas, cadeira e painéis; linha corporativa como mesas e cadeiras; entre outros complementos.

O conjunto das entregas forma o sistema de entrega de valor da organização, composto por portfólios, como exemplificado acima; a visão e política da empresa difundem interna e externamente no sistema da saúde, economia e governança da empresa, PMI (2021). Mesmo que eles possam ter a sua autonomia fabril, as entregas podem se entrelaçar, o que é uma oportunidade de se levar esta pesquisa e estudo mais a frente, explorando um potencial para esta e outras organizações.

4.3 MODELO DE REFERÊNCIA (FRAMEWORK)

A proposta do Modelo de Referencia (Framework) neste subcapítulo é a aplicação do levantamento bibliográfico juntamente com o cenário do estudo de caso, separado conforme etapas do projeto (concepção, produção e execução) e notação de fluxograma semelhante ao mapeamento BMPN.

Deste modo, o framework se posiciona como guia com sugestões, diferentemente do BMPN que há o caminho completo do projeto com gateways ou pontos de decisão, tarefas com início e fim.

O resultado deste modelo é o resultado das revisões e análises levantadas na monografia, que tem como intenção ser um guia para franquias com operações de vendas, pedidos, produção, entregas e atendimentos, que foram divididos nos quadros “concepção, produção e execução”, ou seja, o framework compõe sugestões sob o controle de dentro da estrutura organizacional.

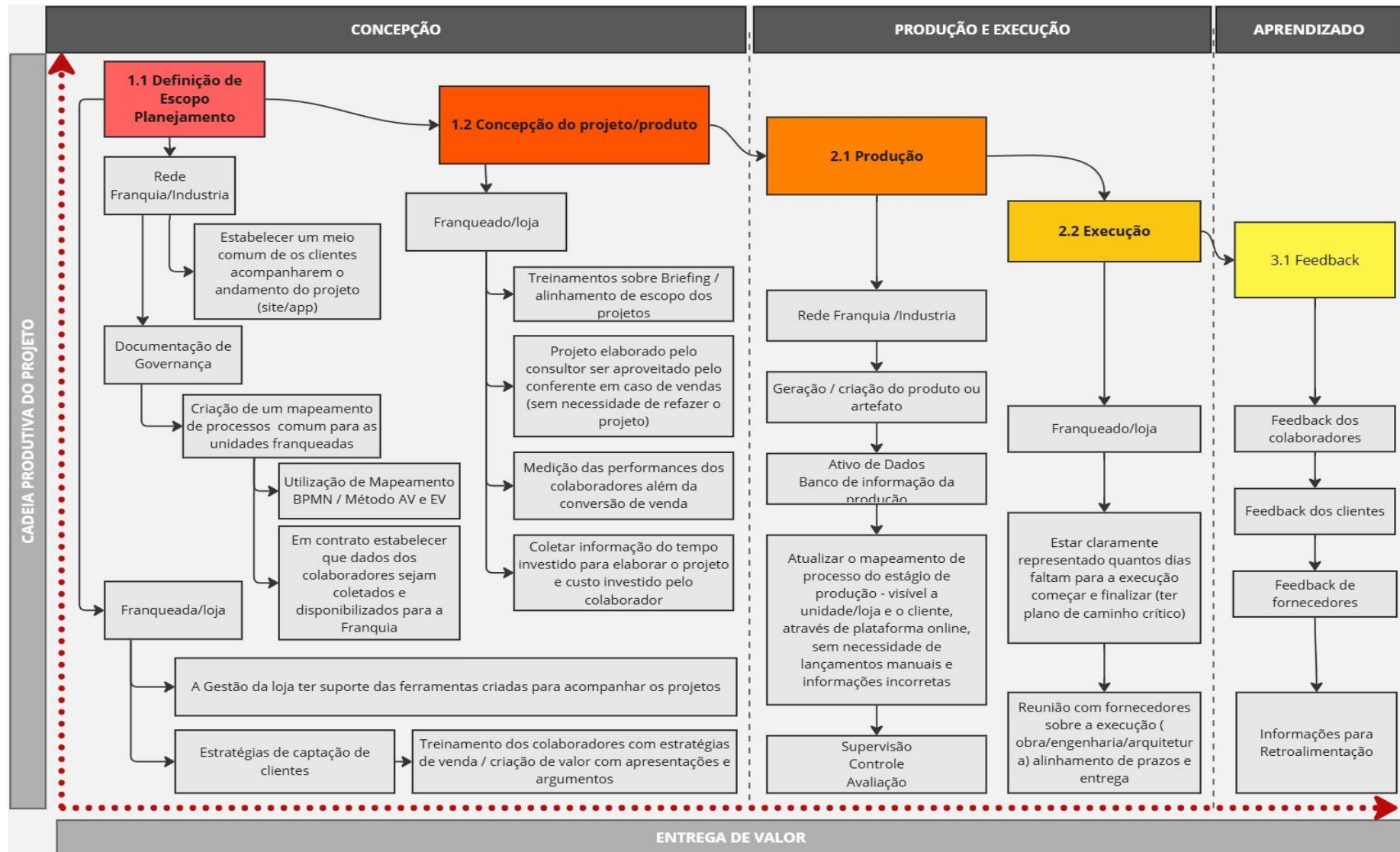
Estas sugestões, que surgiram durante o estudo, podem ser destacadas em fatores como: ferramentas, metodologias e padrões a serem modificados; cultura e política da empresa; funcionários; proteção de dados e confidencialidade; espaço de trabalho, sendo físico ou online; infraestrutura de equipamentos; (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2021, p. 17).

Por outro lado, o ambiente externo, livre da estrutura organizacional da empresa, também pode interferir na entrega de valor, do qual possui complexidade própria, sendo: mudança de mercado com o Surgimentos de concorrentes; economia e política do sítio onde o projeto está implantado e nacional; relações internacionais com acordos comerciais (ex: contratos de compra e fornecimento de material); condições climáticas (podem interferir na disponibilidade e tempo dos recursos parte do projeto).

A criação de valor no framework é a relação da criação de valor conforme o avanço da cadeia produtiva, dividido nos quadros por etapa do projeto, com as atividades principais (em retângulos coloridos) e as secundárias (retângulos com bordas em cinza claro) nos quadros seguindo o fluxo da cadeia produtiva.

Importante ressaltar, que o modelo de referência não tem a pretensão de solucionar problemas de entrega de valor e se estruturar em qualquer empresa no modelo de franquia, mas ser utilizado juntamente com o mapeamento BMPN em franquias do mesmo contexto, segmento moveleiro com etapas de entrega de concepção, produção e execução.

Figura 11 - Framework de Gestão da entrega de valor sob ótica de uma empresa franqueada no segmento



Fonte: Imagem elaborada pelo autor (2025).

O modelo de referência acima segue as etapas desenvolvidas do processo do estudo de caso com sugestões, em confronto aos obstáculos identificados, que possam ser implementadas juntos ao mapeamento BPMN, estas estratégias estão numeradas e dispostas em um fluxograma e descritas pontualmente abaixo.

Sugestão 1.1. Definição de escopo e planejamento: compõe sugestões que a rede franqueada estabeleça um controle de acompanhamento do projeto em tempo real em ambiente externo (clientes) com site e aplicativo, e o interno (empresa), para as unidades franqueadas, com aplicação da ferramenta BPMN.

Sugestão 1.2. Concepção do projeto/produto: para cada unidade de uma franquía, treinar os colaboradores a entender e formar um briefing na cadeia de processos (ex: o que fazer, porque, para quem, como, para quando). Os projetos gerados pelos consultores das franqueadas ou lojas devem ser reaproveitados na cadeia de produção evitando retrabalho, assim o gestor deve também coletar as informações do avanço de produção para julgar a rentabilidade do negócio.

Sugestão 2.1. Produção: atividade centralizada na indústria da indústria, que se utiliza do design ou desenhos do produto para criação de valor junto aos projetos de concepção da etapa anterior. Portanto, a mesma tem o controle do estágio em que encontra a produção ou fabricação do projeto, poder-se-ia então informar em tempo real o avanço dessa fabricação através de emails, mensagens, gráficos ou visibilidades através de um site por exemplo.

Informação da qual os agrega valor ao atendimento e informação pós negociação, compra pelo cliente e aprovação do memorial descritivo (conforme desenhado no mapeamento BPMN).

Sugestão 2.2. Execução: as lojas/franqueada têm responsabilidade em organizar as equipes de montagem dos projetos e assim, conforme escopo, planejar datas de avanço de montagem nas obras dos móveis, mitigando frustrações dos clientes com atrasos na entrega dos produtos. Assim como responsabilidade de se reunir com os terceiros envolvidos no projeto (ex: Engenheiro, marmorista, vidraceiro, pedreiros)

Sugestão 3.1 Feedback: conforme constatado é sugerido no BPMN do estudo de caso, o feedback coleta todas as informações anteriores de colaboradores, clientes e fornecedores para que se gere uma documentação ou relatório com a entrega de cada projeto. Os gestores podem analisar e retroalimentar a cadeia produtiva de concepção com acertos e erros no ciclo deste projeto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazendo uma retrospectiva, o recorte temático, geográfico e temporal da pesquisa tem uma dimensão que pôde ser atingida e alcançada dentro do prazo estipulado pela especialização de pós-graduação desta pesquisa, utilizando recursos financeiros e temporais (ROMERO, 2022). Desse modo, se propôs para a academia uma abordagem com novas ideias e relação de conceitos aplicados no objeto de estudo.

A pesquisa reforça a importância da gestão eficaz na entrega de valor dentro de sistemas complexos, como encontrado em redes de franquias moveleiras pertencentes ao contexto da construção civil. Por este motivo, a revisão bibliográfica permitiu uma compreensão detalhada dos conceitos de valor.

Entrega de valor, como visto, centraliza o atendimento às expectativas finais dos clientes, mas sua gestão exige colaboradores participantes e engajados, que impactam a eficiência operacional dos projetos e a sustentabilidade do negócio a longo prazo, tanto para a marca franquia quanto para as unidades franqueadas.

Embora a lucratividade possa ter maior valor para os processos da unidade franqueadora, a interpretação adotada pela pesquisa e visualizada no estudo de caso é que na prática, desde o início industrial até o cliente, o conceito de valor se distribui entre valor de custo, valor de uso, valor de estima e valor de troca, apontados na Análise e Engenharia de Valor (DOMINGUES, SELBITTO & LACERDA, 2013).

Para a gestão da entrega de valor, a atenção ultrapassa a prosperidade financeira, visibilidade digital da marca e unidade franqueada, mas os desafios identificados na prática podem ser mitigados se for avaliado o mapeamento de processos para fazer estratégias que minimizem a variação da qualidade e entrega dos produtos da marca.

Percebe-se que, para superar esses desafios, é fundamental a implementação de práticas de gestão baseadas no mapeamento do caminho crítico, na coleta de dados, no feedback e na adoção de ferramentas tecnológicas que permitam um acompanhamento mais rigoroso e transparente de todas as etapas, como o BPMN e os dados para cruzamento, que retornem em feedbacks de informações no estudo de caso.

Em resumo, a franquia pode desenvolver um Modelo de referência (framework) que funcione como guia de boas práticas, incluindo pontos-chaves como a padronização de processos, a comunicação eficaz e o treinamento contínuo das equipes que segue a lei Nº13.966, acrescentando coleta de dados ao Circular de Oferta da Franquia (COF).

Definir o caminho crítico, o mapeamento de processos, utilizar ferramentas como o BPMN e o guia de boas práticas têm o potencial de transformar, mesmo em empresas prósperas, o cotidiano dos colaboradores e a entrega de valor.

Para fechamento desta pesquisa, alguns autores e trabalhos especificamente foram influentes nas ênfases e direcionamento; a começar pelo PMI, sendo uma das principais referências globais dedicada à gestão de projetos, é reconhecido e valorizado também com profissionais certificados PMI no mercado, com publicações desde os anos 90.

Ao mesmo tempo, o trabalho de autoria de Csillag “Análise do Valor - Metodologia do Mercado, 1995”, trazido pelos autores Domingues, Sellitto e Lacerda, foram a ponte encontrada para o contato com o conceito de AV e EV contextualizar e diferenciar as aplicações de “valor” nesta pesquisa.

Como parte da pesquisa, para conclusão, faz sentido analisar se os objetivos foram cumpridos, pois eles ligam o interesse à gestão de projetos e pessoas com o contexto de uma empresa franqueada, que, como visto, seu modelo pode ser aplicado ao segmento moveleiro até o alimentício. Admitindo esse cenário, devido às observações e reunião de informações, o pensamento científico desta pesquisa se fez de grande participação da forma empírica, que assume o objeto do estudo a partir de observações reais do mundo (ROMÉRO, 2022).

Considera-se que o objetivo 02 (A): foi concluído, abordando conceitos de instituições importantes como o PMI através do PMBOK, Métodos de notação BPMN, definições de conceitos de partes interessadas em processos de projetos e seus resultados em franquias; objetivo 02 (B) percorreu o que é valor e sua abordagem em Engenharia de Valor (EV) e Análise de Valor (AV); objetivo 02 (C) foi atingido evidenciando necessidade de meios e modos de comunicação claras para que a estratégia das lideranças em um projeto não seja impactadas por ruídos e decodificações com os colaboradores

Para o objetivo 03: interpreta-se que a análise do estudo de caso foi cumprida, colocando os principais problemas e colaboradores da empresa, e sua relação na entrega de valor para o cliente, dando alternativas e ferramentas para aperfeiçoar o processo. Em outro estudo, poderia ser transformador medir o impacto das sugestões da monografia na satisfação do cliente, e analisar com dados financeiros da unidade franqueada, não fosse a complexidade do relacionamento de privacidade e sigilo com a organização.

Ainda nesse sentido do objetivo 03, com o desenvolvimento do projeto, o autor conclui que o recorte temporal desta análise deveria abranger média acima de três anos de experiência e coleta de dados práticos na relação franquia e clientes, pois a média de entrega de um produto da empresa gira em torno de nove meses (considerando prazo de produção, fábrica, projeto e

montagem), ou seja, em três anos, vivenciaram pouco mais de três ciclos de entregas e flutuações do mercado no mesmo sentido.

Seguindo com o objetivo 04, a momento considera-se parcialmente concluído, devido a relação franquia e franqueado abranger áreas e documentos das quais publicamente não se tem acesso e, internamente, se configuram como documentos sigilosos que identificados abrem espaço com descompromisso jurídico. O objeto de estudo de caso possui a relação com a Fábrica que logicamente "espalha" os produtos para franqueados, ficando então essa esfera industrial como sugestão para outro trabalho de pesquisa com foco em produção.

Dessa forma, nesta pesquisa, foi possível fazer um paralelo do sistema de entrega de uma franquia moveleira e como isso se relaciona com o trabalho de um gestor, sendo de importância para aqueles que desejam entrar neste mercado e segmento, ou expandir empresarialmente operações que buscam se profissionalizar e atuar na entrega de produtos com valor agregado.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Romeu Carlos Lopes de. *Análise de valor: um caminho criativo para a otimização dos custos e do uso dos recursos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 176 p.
- ALVES, E. P. *Valor agregado em organizações de gerenciamento de facilidades*. MBA Especialização em Gerenciamento de Facilidades - Escola Politécnica, USP. São Paulo, 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos*. NBR ISO 9001:2015. Rio de Janeiro, 2015.
- AURICCHIO, S. M. *Análise da acessibilidade em edifícios de valor histórico: o caso da Escola Fazendária do Estado de São Paulo*. 2008. Monografia (Curso MBA) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- BATTAGLIA, D.; BERGAMO, E. S. *Análise de valor e engenharia de valor: uma ferramenta de redução de custos em um projeto*. P&D em Engenharia de Produção, Itajubá, v. 8, n. 3, p. 102-115, 2010.
- BAZO, C. K. S. *Gestão de Projetos em rede Franqueadora*. MBA Especialização em Gestão de Projetos na Construção - Escola Politécnica, USP, São Paulo, 2016.
- BITENCOURT, B. B.. *Franquias no Brasil: um estudo dos resultados do setor na última década e abordagem dessa estratégia de expansão das empresas*. 2020. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Relações Internacionais) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.
- BRASIL. Lei n.º 13.966, de 26 de dezembro de 2019. Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 dez. 2019. (https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13966.htm) acessado em: 17/11/24
- BRASIL. Lei n.º 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 dez. 1994.(https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm) acessado em: 17/11/24

CASATTI, R. B. Método de controle de custos baseado na análise de valor agregado para obras de galpões de grande porte. 2024. Monografia (Curso MBA) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

CHAVES, L. E.; SILVEIRA N. F. H.; PECH, G.; CARNEIRO, M. F. S. . *Gerenciamento da Comunicação em Projetos* (3ª ed.) 2014. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Editora FGV.

COELHO, V. B. B.; TEIXEIRA, L. I. L. BARROSO, E. S. S.; OLIVEIRA, M. A. C. J.; SILVA, L. do N. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Franchising: Modelos de Gestão e Contexto Pandêmico . *Revista Ciências Administrativas*, [S. l.], v. 29, 2023. DOI: 10.5020/2318-0722.2023.29.12910.

DOMINGUES, F.; SELLITTO, M.; LACERDA, D. Análise de Valor e Engenharia de Valor: Estudo de Caso em Serviços. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, Vol. 10, Nº 4, Outubro-Dezembro 2013, Página 373-385. doi: 10.4013/base.2013.104.06

ESKEROD, Pernille. A stakeholder perspective: Origins and core concepts. In: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. 2020.

FERREIRA, C. R. P. Aplicação da análise do valor no projeto arquitetônico das áreas comuns edificadas de um loteamento fechado. 2023. Monografia (Curso MBA) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

FEWINGS, P. & HENJEWELE, C. *Construction Project Management: An Integrated Approach* (3rd ed.) Londres, 2019. Routledge. <https://doi.org/10.1201/9781351122030>

JUNIOR, I. M.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; QUINTELLA, O. M. *Gestão da qualidade e processos*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

MAZULA, B. A. Requisitos e critérios com base na análise de valor considerando as partes interessadas: estudo de caso em áreas de vivências de instalações provisórias de canteiros de obras. 2017. Monografia (Curso MBA) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

MINGRONI, R. *Engenharia e Análise do Valor* (Blocos 1-6). Apostilas de apoio: Curso “Engenharia e Análise do Valor”. Fundação Vanzolini, São Paulo, 2009.

NETO, TEIXEIRA. J.M.F. Uma revisão da teoria dos stakeholders e principais pontos de controvérsias. Revista brasileira de administração Científica, v.10, n.2, p.1-16, 2019. <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0001>

NÓBREGA JUNIOR, C. L.; MELHADO, S. B. Coordenador de projetos de edificações: estudo e proposta para perfil, atividades e autonomia. Gestão e Tecnologia de Projetos, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 69-89, jan.-jun. 2013. <http://dx.doi.org/10.4237/gtp.v8i1.244>

PRADO, Darci. PERT/CPM - (Série Gerenciamento de projetos, vol.4) 5ªed. Nova Lima: Falconi Editora, 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORES DA CUNHA. História de Flores da Cunha. Disponível em: <<https://www.floresdacunha.rs.gov.br/secao.php?id=2>>. Acesso em: 11 nov. 2024.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 5th. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.

PM Survey. Benchmarking, A Global Initiative of PMI Chapters Institute P.M. PMSurvey.org Edition, 2014 disponível em: <https://beware.com.br/arquivos/Report2014-PMSURVEY.pdf>

RICHTER, Marina Nascimbem Bechtejew. A relação de franquia no mundo empresarial e as tendências da jurisprudência brasileira. 3. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2021

ROMÉRO, Marcelo de Andrade. Como Definir um objeto de Pesquisa / Marcelo de Andrade Roméro (Série Pesquisa e Método, vol.6). Belas Artes, São Paulo, 2022.

SANTOS, Alexandre David. Comentários à nova lei de franquia lei n.13.966/2019 / Alexandre David Santos. – 2. ed. – São Paulo : Almedina, 2023.

SEBRAE-SP. Viabilidade de negócios. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/viabilidade-de-negocios,b344b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acessado: 26/10/2024

ÓCIOS TOMIYA, E. Gestão do valor da marca: como criar e gerenciar marcas valiosas (Brand Value Management). Editora Senac Rio, 2020.