

**Claudio Hitoshi Tanoye**

**PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO PARA  
EXPANSÃO DA PADARIA FÁBRICA DE SABORES  
UTILIZANDO ESTRATÉGIA DE FRANQUIA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Edmarson Bacelar Mota**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Plano de gerenciamento de projeto para expansão da Padaria Fábrica de Sabores utilizando estratégia de franquia,**

elaborado por Claudio Hitoshi Tanoye e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 2019

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Edmarson Bacelar Mota

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Claudio Hitoshi Tanoye, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ58-Curitiba (2/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/03/2018 a 14/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Plano de gerenciamento de projeto para expansão da Padaria Fábrica de Sabores utilizando estratégia de franquia, é autêntico e original.

Curitiba, 2019

---

Claudio Hitoshi Tanoye

## **Dedicatória**

“Dedicamos este projeto para todos que acreditaram no nosso potencial”.

## **RESUMO**

Plano de gerenciamento de projeto para transformar a padaria Fábrica de Sabores em uma franquia.

**Palavras Chave:** PMBOK. Franquias. ABF. Padaria.

## **ABSTRACT**

Project Management plan to transform the bakery Fábrica de Sabores into a franchising.

**Key Words:** PMBOK. Franchising. ABF. Bakery.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 - EAP.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2 - Cronograma do Projeto. ....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 3 - Baseline de Custo do Projeto.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 4 - Organograma da Equipe.....</b>	<b>50</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Equipe Business Case.....	4
Tabela 2 – Objetivos Estratégicos.....	5
Tabela 3 – Principais Entregáveis.....	6
Tabela 4 – Aprovação do Projeto.....	6
Tabela 5 – Data das Entregas.....	10
Tabela 6 - Equipe de Projetos .....	11
Tabela 7 - Aprovação do Projeto. ....	11
Tabela 8 - Registro de Stakeholders. ....	12
Tabela 9 - Dicionário da EAP.....	21
Tabela 10 - Pacotes de Trabalho Terceirizados.....	30
Tabela 11 - Valores HH. ....	33
Tabela 12 - Plano da Comunicação. ....	37
Tabela 13 - Matriz de Comunicação.....	38
Tabela 14 - Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas. ....	41
Tabela 15 - Identificação e Análise das Ameaças. ....	46
Tabela 16 - Resposta as Ameaças.....	47
Tabela 17 - Identificação e Análise das Oportunidades.....	48
Tabela 18 - Respostas as Oportunidades.....	49
Tabela 19 - Contatos da Equipe de Projetos.....	51
Tabela 20 - Dimensionamento dos Recursos.....	52
Tabela 21 - Papéis e Responsabilidades. ....	52
Tabela 22 - Matriz de Responsabilidades. ....	53
Tabela 23 - Análise de Perfil da Equipe. ....	54
Tabela 24 - Controle de versão.....	58

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. BUSINESS CASE.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. REGISTRO DE STAKEHOLDERS .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4. ESCOPO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.5. EAP – ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.6. DICIONÁRIO DA EAP.....</b>	<b>16</b>
<b>2.7. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES .....</b>	<b>22</b>
<b>2.8. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRONOGRAMA .....</b>	<b>31</b>
<b>2.9. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....</b>	<b>33</b>
<b>2.10. PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>2.11. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....</b>	<b>39</b>
<b>2.12. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....</b>	<b>42</b>
<b>2.13. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS .....</b>	<b>44</b>
<b>2.14. GERENCIAMENTO DE RECURSOS.....</b>	<b>50</b>
<b>2.15. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS MUDANÇAS .....</b>	<b>58</b>
<b>2.16. PLANO DE GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO.....</b>	<b>60</b>
<b>3. CONCLUSÕES.....</b>	<b>62</b>
<b>4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>63</b>
<b>5. APÊNDICES .....</b>	<b>64</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>65</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A empresa Fábrica de Sabores tem o objetivo de expandir a sua marca no mercado para obter lucro e sucesso no seu empreendimento, dando todo suporte e conhecimento para o franqueado.

Segundo TAKAHASHI, 2003 - O modelo de franquia é uma alternativa de negócio tanto para o empreendedor que quer expandir a sua rede, como para o novo e pequeno empresário, através de um sistema de franquia já formatado com marca consolidada no mercado e know-how desenvolvido.

No Brasil, o setor de franquias cresce progressivamente e, segundo a ABF esse mercado representou mais de R\$ 174,8 bilhões do PIB do brasileiro. Para 2019, a associação projeta uma expansão das unidades entre 5% e 6%, e um avanço de 1% no número de redes. "Observada a tendência de retomada do crescimento econômico, a ABF projeta para este ano uma alta do faturamento do setor de franquias entre 8% e 10%", segundo o balanço preliminar da Associação Brasileira de Franchising. O faturamento no 1º trimestre de 2019 em comparação à 2018, teve um aumento de 6%, saindo de 43,471 trilhões para 46,091 trilhões, no segmento de alimentos. Isso significa um crescimento na economia, favorecendo o setor de franquias. Sendo assim a Fábrica de Sabores conta com uma estrutura de linha de produtos própria, que se encaixam perfeitamente no modelo de negócio de uma franquia, o qual obterá sucesso devido as estatísticas apresentadas pela ABF, devido ao crescimento econômico. Portanto, observa-se que o índice de abertura de novos negócios em franquias tem aumentado de 2,2% para 3,7% comparando 2018 a 2019, isso comprova que o negócio de franquias é rentável para o empreendedor.

A empresa Fábrica de Sabores, apresentará toda a estrutura para que o franqueado, não corra riscos de empreender em seu próprio negócio, pois consta com a experiência do franqueador.

Então, o objetivo principal da empresa Fábrica de Sabores é obter lucros e sucesso e se realizar como empreendedor, o qual terá a rede de distribuição no mercado regional, com os melhores produtos e técnicas de prestação de serviço. A empresa tem o objetivo de alcançar a meta de faturamento em 20% no primeiro ano de operação, o qual está de acordo com a perspectiva de crescimento do cenário econômico. A empresa atuará fortemente no fortalecimento da marca; divulgação do sistema de franquia para o mercado e aumento do

*market share*. Os objetivos específicos têm como premissa, o uso adequado da marca, uso da estruturação e os procedimentos, que devem ser seguidos e respeitados de acordo com o contrato.

Conclui-se que os objetivos do trabalho estão alinhados com as estratégias do projeto, buscando aumento na participação de mercado, visando obter lucro e rentabilidade para o negócio.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1.BUSINESS CASE**

#### **Introdução**

A empresa Fábrica de Sabores está passando por um processo de planejamento estratégico, com isso, um dos principais fatores para aumentar seu faturamento é a expansão do seu mercado. Como a empresa trabalha com uma linha de produtos do setor alimentício, e esse é um mercado de constante crescimento, uma oportunidade encontrada foi a estruturação de um sistema de franquia para o fornecimento dos produtos da empresa.

#### **Resultados Esperados**

Espera-se alcançar com este projeto:

- Aumento do faturamento;
- Aumento do *market share*;
- Criação da marca para os produtos;
- Estruturação dos setores operacionais da empresa.

#### **Justificativa**

A empresa Fábrica de Sabores está buscando um crescimento estruturado de sua receita com baixo investimento e risco, para isso, através do planejamento estratégico da empresa e após uma análise de mercado, pode-se concluir que o mercado de franquias é atrativo e está bem aquecido no Brasil. Segundo a ABF, esse mercado representou mais de R\$ 174,8 bilhões do PIB do brasileiro. A empresa Fábrica de Sabores já conta com uma linha de produtos própria e que se encaixam perfeitamente no modelo de negócio de uma franquia. Outro ponto importante após a implementação desse sistema de franquia será uma maior representatividade no mercado e o fortalecimento da marca.

## Equipe de análise do Business Case

A equipe abaixo é responsável pela análise e desenvolvimento do business case.

<b>Papel</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nome</b>
Diretor/ <i>Sponsor</i>	Prover suporte executivo com relação a área de negócio da empresa	Alex Junior
Gerente do Projeto	Gerenciar o business case e a equipe do projeto	Claudio Tanoye

*Tabela 1 – Equipe Business Case.*

## Impacto Organizacional

O projeto impactará no dia-a-dia dos colaboradores da empresa, visto que será desenvolvido um novo modelo de negócio e os setores deverão passar por reestruturação/criação, para que a demanda do negócio possa ser atendida.

## Visão Geral do Projeto

A visão geral da implementação do projeto provê detalhes de como o novo modelo de negócio atuará positivamente para o crescimento da empresa. A visão geral consiste em uma descrição do projeto, objetivos e metas, premissas, restrições e principais marcos.

## Descrição do Projeto

Desenvolvimento de um sistema de franquia para fornecer os produtos atualmente produzidos e comercializados pela empresa Fábrica de Sabores.

## Objetivos e Metas

O projeto tem por objetivo desenvolver um sistema de franquia, para que a empresa possa continuar crescendo no mercado. Segue abaixo o quadro com os objetivos estratégicos da empresa, e em seguida as metas desejadas:

Objetivos Estratégicos	Descrição
Aumento do <i>market share</i>	Aumento na participação do mercado
Fortalecimento da marca	Aumento na divulgação dos produtos e da marca através do sistema de franquias
Divulgação do sistema de franquia para o mercado regional	Prospecção de novos clientes para esse no modelo de negócio

*Tabela 2 – Objetivos Estratégicos*

Segue abaixo uma lista das metas do projeto:

- Aumentar o faturamento da empresa em 20% no primeiro ano de operação com o modelo de franquia;
- Aumentar o *market share* da empresa em 30% no primeiro ano;
- Criação da marca para os produtos que serão fornecidos.

## Premissas

Segue abaixo a lista das premissas iniciais do projeto:

- A equipe do projeto terá acesso à todos os documentos necessários com antecedência;
- O franqueador fornecerá todos os documentos e dados solicitados dentro do tempo determinado;
- A Panificadora Fábrica de Sabores deve estar em conformidade com questões legais do país;
- O projeto utilizará mão de obra terceirizada na fase de execução do projeto.

## Restrições

Segue abaixo uma lista com as restrições iniciais do projeto:

- Limite de custo do projeto: R\$300.000,00;
- Limite mensal de custo da manutenção da franquia: R\$50.000,00;
- O projeto contará com apenas 2 funcionários exclusivos para o suporte da equipe;
- Os recursos do projeto serão compartilhados com outros projetos/processos da empresa.

## Principais Entregáveis

Segue abaixo o quadro dos principais entregáveis com o desenvolvimento desse projeto:

Entregas	Data estimada
Recrutamento de Recursos para o Projeto	07/08/2019
Franqueabilidade	10/09/2019
Modelagem funcional dos setores da empresa	05/12/2019
Documentação para implantação	17/01/2020

*Tabela 3 – Principais Entregáveis*

## Alinhamento estratégico

O projeto está diretamente relacionado à estratégia da empresa, buscando o aumento do faturamento e fatia de mercado.

## Aprovação

O aceite dos responsáveis abaixo indica que o conteúdo deste documento está de acordo com as necessidades da empresa. Ao dar o aceite ao business case, o próximo passo será o início oficial do projeto com a elaboração do Termo de Abertura.

Nome	Cargo	Assinatura
Alex Junior	Diretor	

*Tabela 4 – Aprovação do Projeto.*

## **2.2.TERMO DE ABERTURA DO PROJETO**

Geração de um Sistema de Franquia para a Padaria Fábrica de Sabores

Data: 09/06/19

Versão: 1.0

### **Justificativa do Projeto**

A empresa Fábrica de Sabores está buscando um crescimento estruturado de sua receita com baixo investimento e risco, para isso, através do planejamento estratégico da empresa e após uma análise de mercado, pode-se concluir que o mercado das franquias é atrativo e está bem aquecido no Brasil. Segundo a ABF esse mercado representou mais de R\$ 174,8 bilhões do PIB do brasileiro. A Fábrica de Sabores já conta com uma linha de produtos própria e que se encaixam perfeitamente no modelo de negócio de uma franquias. Outro ponto importante após a implementação deste sistema de franquias será uma maior representatividade no mercado e o fortalecimento da marca.

### **Objetivos**

O projeto tem por objetivo desenvolver um sistema de franquias, no qual serão fornecidos alguns produtos da empresa Fábrica de Sabores para o mercado regional. A partir disso, a empresa busca aumentar o seu faturamento em 20% no primeiro ano de operação. Para isso, os objetivos abaixo precisam ser alcançados:

- Fortalecimento da marca;
- Divulgação do sistema de franquias para o mercado;
- Aumento do *market share*.

## **Requisitos**

O projeto precisa atender os macros requisitos abaixo para obter sucesso:

- Legalização da atividade de franquia pela empresa;
- Criação da marca para os produtos que serão fornecidos;
- Estruturação dos departamentos operacionais;
- Estruturação da cadeia de produção;
- Estruturação da cadeia de transporte.

## **Premissas**

Segue abaixo uma lista das premissas iniciais do projeto:

- A equipe do projeto terá acesso à todos os documentos necessários com antecedência;
- O franqueador fornecerá todos os documentos e dados solicitados dentro do tempo determinado;
- A Panificadora Fábrica de Sabores deve estar em conformidade com questões legais do país;
- O projeto utilizará mão de obra terceirizada na fase de execução.

## **Restrições**

Segue abaixo uma lista com as restrições iniciais do projeto:

- Limite de custo do projeto: R\$300.000,00;
- Limite mensal de custo da manutenção da franquia: R\$50.000,00;
- O projeto contará com apenas 2 funcionários exclusivos para o suporte da equipe;
- Os recursos do projeto serão compartilhados com outros projetos/processos da empresa.

### **Declaração Preliminar do Escopo**

O escopo do projeto de franquia da empresa Fábrica de Sabores contempla três fases principais, a primeira é a elaboração do modelo de franqueabilidade, a segunda visa a entrega do modelo funcional para empresa e última a documentação para implantação do projeto.

### **Riscos**

Os riscos potenciais em alto nível identificados nesta etapa serão tratados durante o projeto.

Alocação dos recursos do projeto para outras atividades prioritárias da empresa;

Não Aprovação de toda documentação legal da empresa;

Resistência dos funcionários atuais à esse modelo de trabalho.

### **Metas**

Segue abaixo uma lista das metas do projeto:

- Aumentar o faturamento da empresa em 20% no primeiro ano de operação com o modelo de franquia;
- Aumentar o *market share* da empresa em 30% no primeiro ano;
- Criação da marca para os produtos que serão fornecidos.

### **Entregáveis**

O projeto será dividido entregas, com prazo final para conclusão estimado para 17/01/2020:

- Recrutamento de Recursos para o Projeto;
- Franqueabilidade;
- Modelagem funcional dos setores da empresa;
- Documentação para implantação.

### **Calendário das Entregas**

O calendário de entregas prevê uma estimativa em alto nível das principais entregas do sistema. As datas abaixo naturalmente serão alteradas no decorrer do projeto a medida que os requisitos sejam levantados e analisados, e mudanças devidamente aprovadas sejam necessárias.

<b>Entregas</b>	<b>Data estimada</b>
Recrutamento de Recursos para o Projeto	07/08/2019
Franqueabilidade	10/09/2019
Modelagem funcional dos setores da empresa	05/12/2019
Documentação para implantação	17/01/2020

*Tabela 5 – Data das Entregas.*

### **Requisitos para Aprovação do Projeto**

- Todos os requisitos definidos deverão estar disponíveis e aprovados pelo patrocinador e responsáveis das áreas;
- Pesquisa de satisfação com os responsáveis pelo projeto, com resultado acima de 95%;
- O sucesso do projeto será determinado pelo patrocinador, Alex Junior, Diretor da Fábrica de Sabores.

### **Custo**

O custo estimado para a realização desse projeto é de R\$300.000,00.

## Equipe do Projeto

Segue abaixo a equipe inicial do projeto. Demais stakeholders serão identificados no processo de Identificação dos Stakeholders.

<b>Papel</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nome</b>
<i>Sponsor</i>	Prover suporte executivo com relação a área de negócio da empresa	Alex Junior
Gerente do Projeto	Responsável por gerenciar e controlar todo o projeto.	Claudio Tanoye
Analista Vendas	Responsável pela análise de viabilidade de mercado, prospecção de clientes e contribuir na elaboração do modelo de negócio da empresa.	João Vitor
Analista de Marketing	Responsável pelo desenvolvimento de campanhas e divulgação do negócio	Paulo Gonçalves
Assistente Financeiro Pleno	Responsável pela criação de processos, controle de fluxo de caixa e prover apoio técnico para o desenvolvimento do projeto	João Silva
Assistente Administrativo Pleno	Responsável pela criação de processos, atividades relacionadas a área administrativa da empresa e prover apoio técnico para o desenvolvimento do projeto	Marcos Andrade
Advogado	Prover todo esforço jurídico necessário para o andamento do projeto	Vinicius Andrade

*Tabela 6 - Equipe de Projetos*

## Aprovação do Projeto

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Assinatura</b>
Alex Junior	Diretor	

*Tabela 7 - Aprovação do Projeto.*

## 2.3.REGISTRO DE STAKEHOLDERS

A seguir está o registro dos principais stakeholders do projeto, no qual estão mapeados seus interesses e influência para o desenvolvimento do projeto.

<b>Nome/ Grupo (e Função)</b>	<b>Interesse (Prioridades)</b>	<b>Influên cia ou Poder</b>	<b>Forma de atuação &amp; Disponibilidade</b>	<b>Comportamento esperado / típico</b>
Proprietário da panificadora Fábrica de Sabores	Este Stakeholder tem grande interesse em obter lucratividade e obter maior gama de consumidores fiéis.	Alta	Stakeholder atua com grande participação e atua diretamente na administração da panificadora.	Detalhista, cobrador, fiscaliza e controla.
ABF(Associação Brasileira de Franchising)	Interesse em obter redes associadas.	Média	Não atua diretamente no produto e sim em fortalecer e conduzir uma política nacional no setor.	São apoiadores de projetos.
Franqueados	Interesse em obter lucro e ser rentável no negócio ao longo dos anos	Alto	Stakeholder atua diretamente no negócio.	Stakeholder apoiador, detalhista e cobrador. Objetivo de obter o retorno do capital investido.
Assistente Financeiro	São responsáveis em auxiliar nos controles financeiros, bem como fluxo de caixa.	Alto	Atua diretamente no controle financeiro da panificadora, tentando mostrar possíveis melhorias de ganho.	São apoiadores do projeto. São detalhistas e cobradores.
Assistente Administrativo	São responsáveis em dar suporte nas atividades administrativas rotineiras.	Alto	Atua diretamente nas questões burocráticas da panificadora, bem como auxílio ao setor financeiro.	São apoiadores do projeto. São flexíveis e compreensivos.

*Tabela 8 - Registro de Stakeholders.*

## **2.4.ESCOPO**

### **Objetivo deste Documento**

Descrever de forma clara o escopo do projeto de Franquia da Panificadora Fábrica de Sabores.

### **Situação atual e Justificativa do Projeto**

Os produtos da Panificadora Fábricas de Sabores possuem aceitação elevada no mercado, os proprietários buscam aumentar o nível de lucratividade do negócio, sem necessitar de um capital inicial muito elevado. A opção encontrada foi a de transformar a panificadora em uma empresa franqueadora. Aproveitando o momento econômico vivido no Brasil com alta taxa de desemprego, onde muitas pessoas buscam empreender contando com a estrutura fornecida por marcas franqueadas.

### **Objetivos SMART e Critérios de Sucesso do Projeto**

- Aumentar o faturamento da empresa;
- Crescimento do negócio;
- Melhorar os resultados financeiros;
- Melhorar a negociação com fornecedores;
- Expandir a marca Fábrica de Sabores regionalmente;
- Limite de custo do projeto: R\$300.000,00;
- Limite de custo da franquia: R\$ 50.000,00;
- Limite de custo da manutenção da franquia: 3% do faturamento bruto de cada unidade;
- O projeto deverá ser liberado para implantação até janeiro de 2020.

### **Escopo do Produto**

O escopo do projeto é fazer com que a Panificadora Fábrica de Sabores se torne uma franquia. Fazendo uma análise de viabilidade (franqueabilidade), preparando toda as documentações legais, modelando a parte funcional do negócio (modelagem funcional) e gerando todas as documentações para implementação do projeto de franquia. Estruturando a

empresa de maneira completa, demonstrando profissionalismo e segurança no investimento, buscando alto índice de interesse do público alvo.

#### Exclusões do Projeto / Fora do escopo

Os itens de não escopo são:

- Escolha do franqueado;
- Implantação e Operacionalização da franquia;
- Treinamentos de operação para os franqueados;
- Estrutura logística para fornecimento de produtos.

#### Restrições

- Limite de custo do projeto: R\$300.000,00;
- Limite de custo para manutenção da franquia: R\$50.000,00;
- O projeto deverá ser liberado para implantação até janeiro de 2020.

#### Premissas

- A equipe do projeto terá acesso a todos os documentos necessários com brevidade;
- O franqueador fornecerá todos os documentos e dados solicitados dentro do tempo determinado;
- Início do projeto: 05/08/2019

#### Estrutura Analítica do Projeto

As entregas foram estruturadas conforme EAP abaixo (item 2.5).

Seus critérios de aceitação e o detalhamento estão disponíveis no dicionário da EAP (item 2.6).

## 2.5.EAP – Estrutura Analítica de Projeto

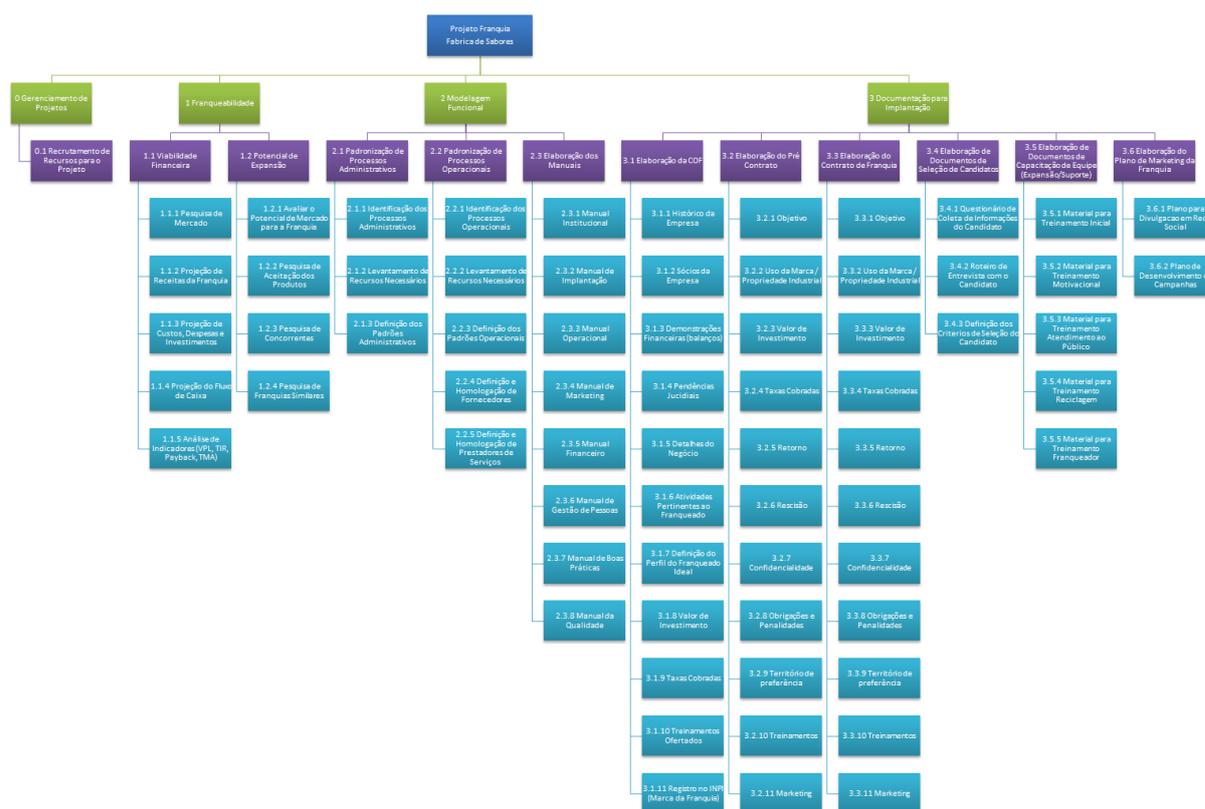


Figura 1 - EAP.

## 2.6.DICIONÁRIO DA EAP

<b>Cód. EAP</b>	<b>Entrega/Pacote de Trabalho</b>	<b>Descrição</b>	<b>Critérios de aceitação</b>
0	Gerenciamento de Projetos		
0.1	Recrutamento de Recursos para o Projeto	Recrutar recursos necessários para execução do projeto.	Necessita de aprovação do gerente de projetos.
1	Franqueabilidade		
1.1	Viabilidade Financeira	Avaliar a viabilidade financeira do modelo de negócio a ser replicado através de franquias.	Necessita de aprovação do franqueador e do gerente de projetos.
1.1.1	Pesquisa de Mercado	Realizar uma pesquisa de mercado com foco na área de atuação da franquia pretendida.	Pesquisa com pelo menos 3 fontes de dados (ABF, Sebrae e IBGE).
1.1.2	Projeção de Receitas da Franquia	Fazer a simulação das receitas da franquia para um período de 4 anos. Simulando cenários otimistas e pessimistas.	Necessita de aprovação do gerente de projetos.
1.1.3	Projeção de Custos, Despesas e Investimentos	Fazer a simulação dos custos da franquia para um período de 4 anos. Simulando cenários otimistas e pessimistas.	Necessita de aprovação do gerente de projetos.
1.1.4	Projeção do Fluxo de Caixa	Fazer a simulação do fluxo de caixa da franquia para um período de 4 anos.	Necessita de aprovação do gerente de projetos.
1.1.5	Análise de Indicadores (VPL, TIR, Payback, TMA)	Gerar e analisar os indicadores referente a simulações realizadas.	Necessita de aprovação do gerente de projetos.
1.2	Potencial de Expansão	Definir o potencial de expansão do negócio, de modo a conduzir a operação através do Sistema de Franquias por caminhos mais seguros, visando alcançar mais exatidão à medida que a Formatação for se desenvolvendo.	Necessita de aprovação do franqueador e do gerente de projetos.
1.2.1	Avaliar o Potencial de Mercado para a Franquia	Usando os dados a pesquisa de mercado, avaliar o potencial de mercado da franquia.	Necessita de aprovação do gerente de projetos.
1.2.2	Pesquisa de Aceitação dos Produtos	Realizar uma pesquisa de aceitação dos potenciais produtos/processos a serem fabricados.	Pesquisa com no mínimo 100 pessoas em regiões com maior concentração de público alvo. Necessita de aprovação do

			gerente de projetos.
1.2.3	Pesquisa de Concorrentes	Realizar uma pesquisa de concorrentes da franquia junto à ABF.	Necessita de aprovação do gerente de projetos.
1.2.4	Pesquisa de Franquias Similares	Realizar uma pesquisa de franquias similares junto à ABF.	Necessita de aprovação do gerente de projetos.
2	Modelagem Funcional		
2.1	Padronização de Processos Administrativos	Analisar e padronizar os processos administrativos.	Necessita de aprovação do franqueador e do gerente de projetos.
2.1.1	Identificação dos Processos Administrativos	Identificar todos. Os processos administrativos pertinentes.	Necessita de aprovação do gerente de projetos.
2.1.2	Levantamento de Recursos Necessários	Levantar lista com os recursos mínimos necessários para implementação dos processos administrativos.	Necessita de aprovação do gerente de projetos.
2.1.3	Definição dos Padrões Administrativos	Definir padrões administrativos que serão utilizados pela empresa.	Necessita de aprovação do gerente de projetos.
2.2	Padronização de Processos Operacionais	Analisar e padronizar os processos operacionais.	Necessita de aprovação do franqueador e do gerente de projetos.
2.2.1	Identificação dos Processos Operacionais	Identificar todos os processos operacionais pertinentes.	Necessita de aprovação do gerente de projetos
2.2.2	Levantamento de Recursos Necessários	Levantar lista com os recursos mínimos necessários para implementação dos processos operacionais.	Necessita de aprovação do gerente de projetos
2.2.3	Definição dos Padrões Operacionais	Definir padrões operacionais que serão utilizados pela empresa.	Necessita de aprovação do gerente de projetos
2.2.4	Auditoria em Fornecedores de produtos e Prestadores de Serviços	Realizar auditoria nos fornecedores.	Relatório com itens auditados nos fornecedores.
2.2.5	Definição e Homologação de Prestadores de Serviços	Definir e homologar prestadores de serviços.	Lista com prestadores de serviços homologados e lista de prestadores de serviços reprovados.
2.2.6	Definição e Homologação de Fornecedores	Definir e homologar fornecedores.	Lista com fornecedores homologados e lista de fornecedores reprovados.

2.3	Elaboração dos Manuais	Elaborar os manuais do franqueado e do franqueador.	Necessita de aprovação do franqueador e do gerente de projetos.
2.3.1	Manual Institucional	Elaborar documentos para apresentação institucional.	Necessita de aprovação do franqueador e de uma empresa especializada em marketing.
2.3.2	Manual de Implantação	Elaborar documentos necessários para divulgação da franquia.	Necessita de aprovação do franqueador e de uma empresa especializada em marketing.
2.3.3	Manual Operacional	Elaborar documentos para dar suporte para a equipe do setor operacional.	Necessita de aprovação do franqueador e do gerente de projetos.
2.3.4	Manual de Marketing	Elaborar documentos para dar suporte para a equipe do setor de marketing.	Necessita de aprovação do franqueador e de uma empresa especializada em marketing.
2.3.5	Manual Financeiro	Elaborar documentos para dar suporte para a equipe do setor financeiro.	Necessita de aprovação do franqueador e do financeiro.
2.3.6	Manual de Gestão de Pessoas	Elaborar documentos para dar suporte para a equipe de gestão de pessoas.	Necessita de aprovação do gerente de projetos
2.3.7	Manual de Boas Práticas	Elaborar documentos para dar suporte para todos os setores.	Necessita de aprovação do gerente de projetos
3	Documentação para Implantação		
3.1	Elaboração da COF	Elaborar a Circular de Oferta da Franquia – COF	Necessita de aprovação do franqueador e de um advogado especializado em franchising.
3.1.1	Histórico da Empresa	Redigir um capítulo com o histórico da empresa, desde a sua fundação até o momento atual.	Necessita de aprovação do franqueador
3.1.2	Sócios da Empresa	Identificar os sócios da empresa (caso existam).	Necessita de aprovação do franqueador
3.1.3	Demonstrações Financeiras (balanços)	Coletar e analisar os dados financeiros da empresa.	Necessita de aprovação do franqueador e assistente financeiro.
3.1.4	Pendências Judiciais	Verificar e listar qualquer pendência judicial da empresa.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.1.5	Detalhes do Negócio	Detalhar o negócio para que o franqueado consiga ter uma visão melhor sobre o negócio oferecido.	Necessita de aprovação do franqueador e gerente de projeto.
3.1.6	Atividades Pertinentes ao Franqueado	Listar os direitos e deveres do franqueado.	Necessita de aprovação do franqueador e gerente de projeto.
3.1.7	Definição do Perfil do Franqueado Ideal	Definir o perfil do franqueado desejado.	Necessita de aprovação do franqueador e gerente de projeto.

3.1.8	Valor de Investimento	Verificar com analista financeiro os valores a serem investidos pelo franqueado.	Necessita de aprovação do franqueador e assistente financeiro.
3.1.9	Taxas Cobradas	Verificar com analista financeiro as taxas a serem cobradas do franqueado.	Necessita de aprovação do franqueador e assistente financeiro.
3.1.10	Treinamentos Ofertados	Listar todos os treinamentos oferecidos aos franqueados.	Necessita de aprovação do franqueador e gerente de projeto.
3.1.11	Registro no INPI (Marca da Franquia)	Registrar a marca da franquia junto com o INPI.	Necessita de aprovação do franqueador e gerente de projeto.
3.2	Elaboração do Pré-Contrato	Elaborar o pré-contrato	Necessita de aprovação do franqueador e de um advogado especializado em franchising.
3.2.1	Objetivo	Redigir o objetivo do pré-contrato.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.2.2	Uso da Marca / Propriedade Industrial	Redigir item sobre os direitos e deveres do franqueador e do franqueado para utilização da marca e propriedade industrial.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.2.3	Valor de Investimento	Redigir item sobre os valores a serem investidos pelo franqueado.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.2.4	Taxas Cobradas	Redigir item sobre as taxas a serem cobradas do franqueado.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.2.5	Retorno	Redigir item sobre expectativas de retorno do negócio.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.2.6	Rescisão	Redigir cláusulas sobre rescisão de contrato por parte do franqueador e franqueado.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.2.7	Confidencialidade	Redigir cláusulas sobre confidencialidade das informações por parte do franqueador e franqueado.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.2.8	Obrigações e Penalidades	Redigir cláusulas sobre obrigações e penalidades por parte do franqueador e franqueado.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.2.9	Território de preferência	Redigir item sobre territórios preferenciais para implantação da franquia.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.2.10	Treinamentos	Redigir item sobre os treinamentos oferecidos.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.2.11	Marketing	Redigir item sobre as estratégias de marketing da franquia.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.

3.3	Elaboração do Contrato de Franquia	Elaborar o contrato de franquia.	Necessita de aprovação do franqueador e de um advogado especializado em franchising.
3.3.1	Objetivo	Redigir o objetivo do pré-contrato.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.3.2	Uso da Marca / Propriedade Industrial	Redigir item sobre os direitos e deveres do franqueador e do franqueado para utilização da marca e propriedade industrial.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.3.3	Valor de Investimento	Redigir item sobre os valores a serem investidos pelo franqueado.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.3.4	Taxas Cobradas	Redigir item sobre as taxas a serem cobradas do franqueado.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.3.5	Retorno	Redigir item sobre expectativas de retorno do negócio.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.3.6	Rescisão	Redigir cláusulas sobre rescisão de contrato por parte do franqueador e franqueado.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.3.7	Confidencialidade	Redigir cláusulas sobre confidencialidade das informações por parte do franqueador e franqueado.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.3.8	Obrigações e Penalidades	Redigir cláusulas sobre obrigações e penalidades por parte do franqueador e franqueado.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.3.9	Território de preferência	Redigir item sobre territórios preferenciais para implantação da franquia.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.3.10	Treinamentos	Redigir item sobre os treinamentos oferecidos.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.3.11	Marketing	Redigir item sobre as estratégias de marketing da franquia.	Necessita de aprovação do franqueador, gerente de projeto e advogado.
3.4	Elaboração de Documentos de Seleção de Candidatos	Elaborar formulários necessários para seleção de candidatos da franquia.	Necessita de aprovação do franqueador e do gerente de projetos.
3.4.1	Questionário de Coleta de Informações do Candidato	Elaborar questionário para coleta das informações chave pertinentes ao processo de seleção.	Necessita de aprovação do franqueador e gerente de projeto.
3.4.2	Roteiro de Entrevista com o Candidato	Elaborar roteiro para entrevista com candidatos.	Necessita de aprovação do franqueador e gerente de projeto.
3.4.3	Definição dos Critérios de Seleção do Candidato	Definir critérios base para a seleção de candidatos.	Necessita de aprovação do franqueador e gerente de projeto.

3.5	Elaboração de Documentos de Capacitação de Equipe (Expansão/Suporte)	Elaborar treinamentos necessários para capacitar a franqueadora para comercializar, implantar franquias e gerenciar a sua rede.	Necessita de aprovação do franqueador e do gerente de projetos.
3.5.1	Material para Treinamento Inicial	Elaborar material para realização do treinamento inicial.	Necessita de aprovação do franqueador e gerente de projeto.
3.5.2	Material para Treinamento Motivacional	Elaborar material para realização do treinamento motivacional.	Necessita de aprovação do franqueador e gerente de projeto.
3.5.3	Material para Treinamento Atendimento ao Público	Elaborar material para realização do treinamento de atendimento ao público.	Necessita de aprovação do franqueador e gerente de projeto.
3.5.4	Material para Treinamento Reciclagem	Elaborar material para realização do treinamento de reciclagem.	Necessita de aprovação do franqueador e gerente de projeto.
3.5.5	Material para Treinamento Franqueador	Elaborar material para realização do treinamento dos franqueados.	Necessita de aprovação do franqueador e gerente de projeto.

*Tabela 9 - Dicionário da EAP.*

## **2.7.GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES**

### **Introdução**

Para o desenvolvimento do projeto de franquia da empresa Fábrica de Sabores serão necessárias as aquisições de alguns componentes. Além disso, parte dos recursos alocados no desenvolvimento do projeto serão terceirizados. Este plano define as diretrizes de como serão administrados os processos de aquisições, assim como a seleção de fornecedores, administração de contrato e finalização de contrato.

### **Justificativa**

As aquisições necessárias para o projeto de franquia da empresa Fábrica de Sabores visam reduzir o tempo de desenvolvimento do projeto, além de transferir o risco da demanda para um fornecedor especializado. Sendo assim, a finalidade desse documento é de selecionar fornecedores aptos para os bens e serviços, controlar o desempenho e qualidade das entregas/serviços.

### **Consideração sobre Aquisições**

Toda aquisição do projeto deve ser realizada com base na EAP, dessa forma, a análise *make-or-buy* se faz necessária para avaliar quais pacotes realmente serão terceirizados.

### **Critérios de Seleção**

A seguir são definidas as diretrizes para seleção dos fornecedores, aquisição de bens e serviços do projeto de franquia da empresa Fábrica de Sabores. O processo de seleção pode variar conforme a complexidade do pacote de trabalho, visto que alguns podem não exigir uma potencialidade do fornecedor para sua realização, assim, não se faz necessário considerar alguns critérios de seleção.

Para melhor assertividade no processo de aquisições, para cada pacote de trabalho serão avaliadas três propostas de fornecedores, assim, o que obtiver melhor pontuação com base nos critérios de seleção previamente definidos será o selecionado para a realização do trabalho.

**Apresentação da Proposta**

Demonstra todo trabalho que será desenvolvido pelo fornecedor e a habilidade em executar as tarefas necessárias. A proposta deve incluir o cronograma de entrega das atividades, equipe alocada para o projeto e também um plano de comunicação.

**Qualificação/Capacitação do Fornecedor**

Demonstra potencialidade para concluir os serviços requisitado, a resposta deve contar com:

- Curriculum vitae dos integrantes da equipe do projeto;
- Uma justificativa de como o fornecedor irá alocar o desenvolvimento do projeto;
- Tempo de experiência;
- Tempo de empresa/escritório;
- Experiência em projetos similares.

**Custo**

- O menor custo será escolhido.

**Modelos**

- a. solicitação de compra

**Modelo de Solicitação**

- **Nome Completo:**
- **Setor:**
- **Gestor:**
- **Data:**

**Justificativa:**

<b>Id da EAP</b>	<b>Item solicitado</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Custo Total</b>	<b>Data de Entrega</b>

---

Responsável

## b. acompanhamento de compra

Id EAP	Data de Solicitação	Fornecedor	Custo Estimado	Custo Atual	Data de Estimada de Entrega	Data de Entrega	Andamento
3.1	02/03/19	João Vitor	R\$1200,00	R\$750,00			

**Contratos**

## a. administração de contrato

A fim de que o fornecedor cumpra com as exigências contratuais, e que a gerência permaneça ciente desses compromissos e do cronograma do contrato, o Gerente do Projeto deverá informar a gerência sobre o andamento da atividade desenvolvida pelo fornecedor, semanalmente através de *status report* do projeto.

## b. processo de gerência de mudança de contrato

As mudanças do contrato seguiram os processos de gerenciamento de mudanças, sendo necessária a aprovação pela gerência da empresa Fábrica de Sabores. Após a aprovação, a linha base do projeto deverá ser atualizada, e o novo custo e data de término deverá ser informado à gerência.

## c. fechamento de contrato

Os contratos do projeto serão encerrados pela equipe de Recursos Humanos da empresa Fábrica de Sabores. Antes do fechamento do contrato serão verificadas se todas as cláusulas foram respeitadas e todo o escopo planejado foi cumprido, caso contrário, a multa contratual estabelecida deve ser aplicada.

### Especificação do Trabalho de Aquisições

A seguir estão os pacotes de trabalho que serão adquiridos/realizados por um terceiro, após análise *make-or-buy* da WBS do projeto.

<b>Id da EAP</b>	<b>Item</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Custo</b>	<b>Tempo de Entrega</b>
1.1.1	Pesquisa de Mercado	Analista de Vendas - João Vitor	R\$ 700.00	14/08/19
1.2.2	Pesquisa de Aceitação dos Produtos	Analista de Vendas - João Vitor	R\$ 1,400.00	19/09/19
1.2.3	Pesquisa de Concorrentes	Analista de Vendas - João Vitor	R\$ 420.00	10/09/19
1.2.4	Pesquisa de Franquias Similares	Analista de Vendas - João Vitor	R\$ 420.00	10/09/19
2.3.4	Manual de Marketing	Analista de Marketing - Paulo Gonçalves	R\$ 2,944.00	29/11/19
3.1.2	Sócios da Empresa	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	10/12/19
3.1.3	Demonstrações Financeiras (balanços)	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	11/12/19
3.1.4	Pendências Judiciais	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	12/12/19

3.1.5	Detalhes do Negócio	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	13/12/19
3.1.6	Atividades Pertinentes ao Franqueado	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	16/12/19
3.1.7	Definição do Perfil do Franqueado Idea	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	17/12/19
3.1.8	Valor de Investimento	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	18/12/19
3.1.9	Taxas Cobradas	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	19/12/19
3.1.10	Treinamentos Ofertados	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	20/12/19
3.1.11	Registro no INPI (Marca da Franquia)	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	23/12/19
3.2.1	Objetivo	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	24/12/19
3.2.2	Uso da Marca / Propriedade Industrial	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	25/12/19
3.2.3	Valor de Investimento	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	26/12/19

3.2.4	Taxas Cobradas	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	27/12/19
3.2.5	Retorno	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	30/12/19
3.2.6	Rescisão	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	31/12/19
3.2.7	Confidencialidade	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	01/01/20
3.2.8	Obrigações e Penalidades	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	02/01/20
3.2.9	Território de preferência	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	03/01/20
3.2.10	Treinamentos	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	06/01/20
3.2.11	Marketing	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	07/01/20
3.3.1	Objetivo	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	08/01/20
3.3.2	Uso da Marca / Propriedade Indus	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	09/01/20

3.3.3	Valor de Investimento	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	10/01/20
3.3.4	Taxas Cobradas	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	13/01/20
3.3.5	Retorno	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	14/01/20
3.3.6	Rescisão	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	15/01/20
3.3.7	Confidencialidade	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	16/01/20
3.3.8	Obrigações e Penalidades	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	17/01/20
3.3.9	Território de preferência	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	20/01/20
3.3.10	Treinamentos	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	21/01/20
3.3.11	Marketing	Advogado - Vinicius Andrade	R\$ 800.00	22/01/20
3.5.1	Material para Treinamento Inicial	Analista de Marketing - Paulo Gonçalves	R\$ 552.00	08/01/20

3.5.2	Material para Treinamento Motivacional	Analista de Marketing - Paulo Gonçalves	R\$ 552.00	13/01/20
3.5.3	Material para Treinamento Atendimento ao Público	Analista de Marketing - Paulo Gonçalves	R\$ 552.00	16/01/20
3.6.1	Plano para Divulgação em Rede Social	Analista de Marketing - Paulo Gonçalves	R\$ 552.00	29/01/20
3.6.2	Plano de Desenvolvimento de Campanhas	Analista de Marketing - Paulo Gonçalves	R\$ 1,840.00	07/02/20

*Tabela 10 - Pacotes de Trabalho Terceirizados.*

## 2.8.PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRONOGRAMA

### Introdução

O objetivo deste documento é definir as diretrizes para que a equipe do projeto usará na criação do cronograma do projeto. Este plano também inclui como a equipe irá monitorar o cronograma do projeto e gerenciar as mudanças após o cronograma de linha de base ter sido aprovado. Isso inclui identificar, analisar, documentar, priorizar, aprovar ou rejeitar e publicar todas as alterações relacionadas à programação.

### Gerenciamento do Cronograma

O desenvolvimento e controle do cronograma do projeto será realizado utilizando o software Project Libre.

A definição das atividades identifica os pacotes de trabalho que serão ramificados no Trello, software de gestão de atividades utilizado na empresa. O sequenciamento de atividades será utilizado para determinar a ordem dos pacotes de trabalho e atribuir relações entre as atividades do projeto.

A estimativa da duração das atividades será realizada utilizando a técnica PERT, onde a equipe técnica realiza uma estimativa pessimista, otimista e mais provável. O cálculo do prazo é realizado automaticamente pelo Project Libre, porém a título de informação a fórmula do cálculo PERT é:

$$\text{PERT} = (\text{Pessimista} + 4 \times \text{Mais provável} + \text{Otimista}) / 6$$

A estimativa de recursos será usada para atribuir recursos a pacotes de trabalho para concluir o desenvolvimento da programação. Uma vez que o cronograma preliminar foi desenvolvido, ele será revisado pela equipe do projeto e quaisquer recursos provisoriamente atribuídos às tarefas do projeto. A equipe do projeto e os recursos devem concordar com as tarefas, durações e cronograma do pacote de trabalho proposto. O cronograma inicial do projeto representa a linha de base do cronograma, e poderá ser revisto caso novos recursos sejam alocados ao projeto.

## Controle do Cronograma

O cronograma do projeto será revisado pelo Gerente do Projeto a cada 15 dias. A equipe do projeto é responsável por participar e opinar em atualizações e revisões. O patrocinador do projeto manterá a consciência do status do cronograma do projeto e analisará/aprovará quaisquer solicitações de mudanças de cronograma apresentadas pelo gerente do projeto.

## Alteração do Cronograma

Caso alguma alteração se faça necessária, uma reunião será realizada com o patrocinador do projeto para aprovação da mudança. O próximo passo será a formalização da solicitação e inclusão da mesma no cronograma do projeto para que a estimativa de entrega e custos sejam atualizados.

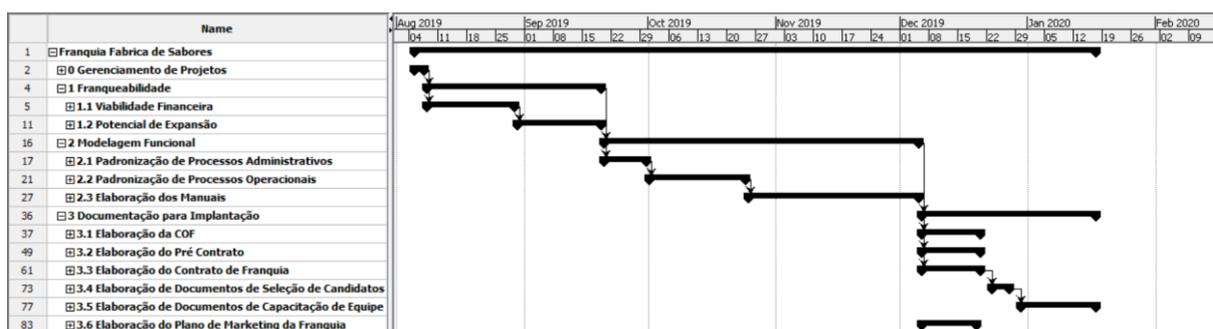


Figura 2 - Cronograma do Projeto.

Para visualização do cronograma completo consulte o anexo “Projeto de Franquia.pod”.

## 2.9. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

### Introdução

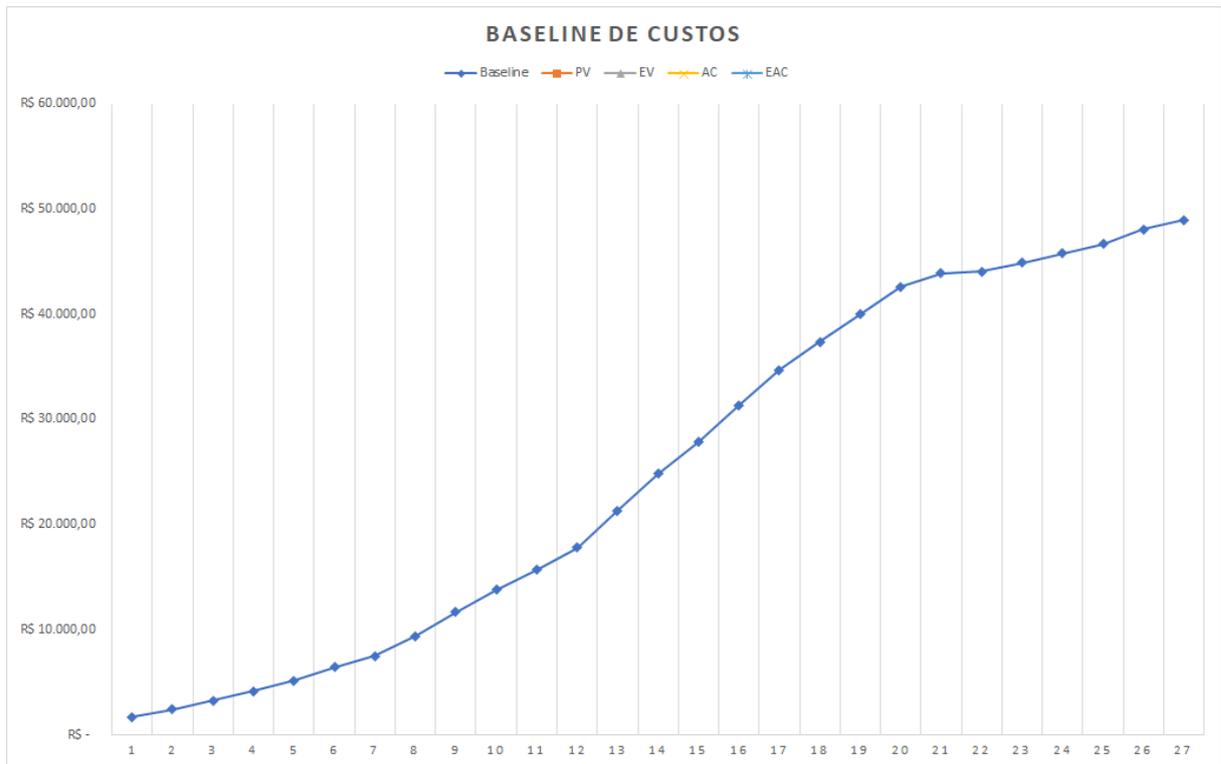
O gerente do projeto será responsável por gerenciar e relatar o custo do projeto à gerência ao longo da duração do mesmo.

### Controle do Orçamento

O gerente do projeto será responsável por gerenciar e controlar o cronograma do projeto, reportando semanalmente a gerência o status report. A cada 15 dias será realizada uma reunião para verificar e analisar o desempenho do projeto. O desempenho será mensurado através do cálculo do valor acumulado. A seguir está a equipe alocada para o projeto de franquia da Fábrica de Sabores, com seus respectivos valores hora.

Nome	Função	Valor (R\$)
Claudio Tanoye	Gerente de Projetos	R\$60,00
João Vitor	Analista Vendas	R\$17,50
Paulo Gonçalves	Analista de Marketing	R\$23,00
João Silva	Assistente Financeiro Pleno	R\$25,00
Marcos Andrade	Assistente Administrativo Pleno	R\$ 22,00
Vinicius Andrade	Advogado	R\$100,00

*Tabela 11 - Valores HH.*



*Figura 3 - Baseline de Custo do Projeto.*

## 2.10. PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

<b>ID</b>	<b>Stakeholders <i>Who 1</i></b>	<b>Propósito <i>Why</i></b>	<b>O que e como <i>What e How</i></b>	<b>Responsável <i>Who 2</i></b>	<b>Quando Data/Frequên cia/ Periodicidade <i>When</i></b>	<b>Onde acessar/ Arquivar <i>Where</i></b>	<b>Quanto a Custo (R\$) <i>How Much</i></b>
1	ABF (Associação Brasileira de Franchising).	Para obter informações dos franqueados	Obter análises de andamento dos franqueados. Através de relatórios disponibiliza dos no Portal.	Gerente de Projeto	Mensal	Sistema de Gerenciam ento do Franquead o.	H/H
2	Franqueados	Para obter prestação de contas para e ter informações de fluxo de caixa.	Através de reuniões e prestações de contas.	Gerente de Projeto	Semanal / Mensalmente e por demanda.	Sistema de Gerenciam ento do Franquead o.	H/H

3	Fornecedores	Obter informações e solicitar demanda de insumos.	<i>Follow up</i> de entregas de insumos, prazos e pagamentos. Solicitação do relatório de demanda via e-mail	Gerente de Projeto	Semanal / Mensalmente e por demanda.	Sistema de Gerenciamento do Franqueado, pasta restrita de Fornecedores.	H/H
4	Transportadoras	Informar Progresso e demanda. Obter maior agilidade no processo de logística, no prazo, tempo e local.	Através de parcerias e contratos determinados por prazos de 2 anos.	Gerente de Comunicação	Semanal / Mensalmente e por demanda.	Sistema de Gerenciamento do Franqueado, pasta restrita para transportadoras	H/H
5	Clientes (consumidores)	Através de fidelização de clientes	Através de propaganda e divulgação dos produtos	Gerente de Comunicação	Diariamente	Sistema de Gerenciamento do Franqueado, pasta específica de Clientes.	H/H
6	Concorrentes	Fazer análises de mercado e posicionamento do produto/marca.	Através de análises de vendas e produtos lançamentos no mercado.	Gerente de Comunicação	Mensalmente	Sistema de Gerenciamento do Franqueado, pasta restrita de concorrentes.	H/H

7	Funcionários	Ter canal aberto de comunicação com os funcionários.	Através de reuniões individuais e em grupos para fazer feedbacks e obter melhorias no processo.	Gerente de Projeto	Mensalmente	Sistema de Gerenciamento do Franqueado, pasta Pessoal.	H/H
8	Advogados	Através de contratos firmados com os franqueados, fornecedores e clientes.	Análises de contratos e riscos.	Gerente de Projetos	Por Demanda	Pasta restrita de Clientes	H/H
9	Marketing	Proteção e divulgação da marca e produto.	Através da propaganda e pesquisa de mercado.	Gerente de Marketing	Mensalmente	Sistema de Gerenciamento do Franqueado, pasta restrita de divulgação	H/H
10	Instituto de Pesquisa	Para obter pesquisa de mercado, evolução e projeção de vendas.	Através de resultados obtidos pelos franqueados, fornecedores e clientes	Gerente de Projetos	Semestral	Sistema de Gerenciamento do Franqueado, pasta restrita de pesquisa.	H/H

Tabela 12 - Plano da Comunicação.

## Matriz de Comunicação

A seguir está a matriz de comunicação para o desenvolvimento do projeto.

<b>Tipo de Comunicação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meio</b>	<b>Frequência</b>	<b>Responsável</b>	<b>Entregas</b>
<i>Kickoff</i>	Apresentar para a equipe de projeto o planejamento do escopo, prazos e responsabilidades.	Face a face	Quinzenal	Gerente de Projetos	Ata de Reunião
Relatórios de Status do projeto	Apresentar relatórios, com o andamento do projeto, ações corretivas/preventivas, e lições aprendidas do projeto.	E-mail	Quinzenal	Gerente de Projetos	Relatório de status de projetos
Reuniões com a equipe de projetos	Apresentar o cronograma, e as atividades atribuídas a cada membro da equipe.	Reunião presencial	Quinzenal	Gerente de Projetos	Relatório de status de projetos
Reuniões de status para os <i>stakeholders</i> /clientes	Apresentar as entregas e o cronograma	Conferência Telefônica	Mensal	Gerente de Projetos	Ata de Reunião
Reuniões com o suporte Técnico	Apresentar as ações corretivas e as melhorias de qualidade	Reunião presencial	Semanal	Gerente de Projetos	Relatório de status de projetos

Tabela 13 - Matriz de Comunicação.

## 2.11. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O gerenciamento das partes interessadas é a área de conhecimento responsável por identificar as partes interessadas, priorizá-las e desenvolver estratégias para quebrar suas resistências e aumentar seu engajamento. Após o processo de executar as estratégias e monitorar as partes interessadas tem o objetivo de garantir seu engajamento em todo o projeto.

ID	Grupo	Interesse	Influência	Forma de Atuação	Comportamento Esperado
1	ABF (Associação Brasileira de Franchising)	Interesse em obter redes associadas	Média	Não atua diretamente no produto e sim em fortalecer e conduzir uma política nacional no setor.	São apoiadores de projetos.
2	Franqueados	Interesse em obter lucro e ser rentável no negócio ao longo dos anos	Alto	Stakeholder atualmente diretamente no negócio.	Stakeholder apoiador, detalhista e cobrador. Objetivo de obter o retorno do capital investido.

3	Fornecedores	Interesse em obter parceria e obter ganhos em relação aos contratos firmados com os franqueados.	Alto	Atua como fornecedores de equipamentos, matéria-prima e mão-de-obra, durante todo o ciclo do projeto.	São apoiadores e cobradores. São flexíveis quanto as mudanças do projeto.
4	Transportadoras	Interesse em obter parceria para o fornecimento de matéria-prima e insumos nos franqueados	Média	Atua diretamente em parceria com os stakeholders (franqueados).	São apoiadores e flexíveis.
5	Clientes (consumidores)	Interesse em obter o melhor produto em relação ao custo/benefício.	Alta	Stakeholders atua fortemente na questão da qualidade dos produtos ofertados.	São cobradores, detalhistas e pouco flexíveis. São exigentes quanto a qualidade que pode afetar o bem-estar dos clientes.

6	Concorrentes	Interesse em lançar produtos novos ou similares com preços mais atraentes para desestimular a concorrência e os clientes.	Alta	Stakeholders atua fortemente a atração de novos clientes e produtos para desestimular os franqueados.	Este tipo de <i>Stakeholders</i> atua negativamente ao projeto.
7	Funcionários	São responsáveis pela produção dos produtos, qualidade e atendimento.	Alta	Atua fortemente na satisfação e qualidade dos produtos e clientes.	São apoiadores e flexíveis quanto a demanda de trabalho.

Tabela 14 - Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas.

Os processos do gerenciamento das partes interessadas do projeto, consiste nas seguintes etapas:

**Identificar as partes interessadas:** e seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

**Planejar o engajamento das partes interessadas:** desenvolver estratégias para quebrar as resistências das partes interessadas e garantir seu engajamento no projeto.

**Gerenciar o engajamento das partes interessadas:** comunicar e interagir com as partes interessadas para atender suas necessidades e solucionar as questões quando ocorrem.

**Monitorar o engajamento das partes interessadas:** monitorar os relacionamentos entre as partes interessadas e ajustar as estratégias para engajar, eliminando resistências e aumentando o suporte ao projeto.

## **2.12. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

### **Introdução**

Objetivo deste documento é definir de que forma a equipe de projeto fará a verificação da qualidade da execução do projeto. Este plano inclui como a equipe de projeto irá monitorar a qualidade do projeto e gerenciar em caso de desvios em relação a qualidade do projeto.

### **Justificativa**

A qualidade das entregas do projeto de franquia da Fábrica de Sabores é de total importância para implementação da franquia. Sendo assim, a finalidade desse documento é de definir os padrões das entregas desejadas.

### **Formas de Verificação do Projeto**

O projeto será avaliado de acordo com atendimento dos prazos de entrega estabelecidos e a qualidade de execução das etapas do projeto, através de reuniões de análise crítica do projeto.

### **Verificação de Atendimento dos Prazos**

O atendimento dos prazos será feito através da curva S. A medição é feita em % de atraso em relação ao cronograma inicial do projeto. O indicador será acompanhado através das reuniões de análise crítica com o franqueador e divulgado nos relatórios de evolução do projeto, conforme plano de comunicações. No caso de atrasos maiores do que 10% será apresentado um plano de ações.

### **Verificação da Qualidade na Execução das Etapas do Projeto**

A qualidade na execução das etapas do projeto será avaliada através de reuniões com o franqueador, onde serão apresentadas as entregas conforme acordado na declaração de escopo do projeto.

### **Desvios de Prazo ou na Qualidade da Entrega**

Em caso de desvio de prazo, isso deverá ser levado para o gerente de projetos para que o impacto desse atraso na entrega seja verificado nas outras áreas de conhecimento (Cronograma, Custo, etc.), e as ações necessárias para reduzir esses impactos sejam tomadas.

Em caso de desvio na qualidade da entrega, isso deverá ser levado para o gerente de projetos para que o impacto desse desvio da entrega seja verificado nas outras áreas de conhecimento (Escopo, Custo, etc.), e as ações necessárias para reduzir esses impactos sejam tomadas.

## **2.13. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

### **Introdução**

O gerenciamento de riscos em projetos é uma fase crucial para o seu sucesso, visa primordialmente verificar os principais fatores que podem impactar positiva ou negativamente o projeto, de modo que o gerente de projeto e sua equipe possa definir uma estratégia prévia para cada risco mapeado.

### **Justificativa**

De acordo com a estratégia selecionada para cada risco apontado, poderá ser reservado um valor monetário ou até mesmo uma flexibilidade de prazos, uma vez que o risco e a probabilidade são conhecidos.

A equipe que desenvolveu este projeto para a Panificadora Fábrica de Sabores, se preocupou em realizar um levantamento minucioso sobre os riscos, buscando a boa fluência do projeto.

### **Diretrizes do Processo de Identificação de Riscos (Ws e Hs)**

Será realizado brainstorming com os líderes de cada área. O brainstorming será realizado em 3 encontros, liderados pelo Gerente de Projetos. Analogias com projetos anteriores serão utilizadas para o levantamento de riscos técnicos e gerenciais, serão levantados pelos líderes de cada área do projeto e serão baseados em documentos de planejamento e lições aprendidas. Entrevistas com especialistas serão realizadas para o levantamento dos riscos relacionados ao mercado e serão organizadas pelo Gerente de Projetos. O levantamento de riscos será realizado após a definição do escopo e terá a duração de dois meses, com revisões mensais. As respostas serão registradas em uma planilha intitulada “Gerenciamento de Riscos - Fábrica de Sabores”

### **Diretrizes do Processo de Análise de Riscos (Ws e Hs)**

Serão utilizadas as técnicas de estimativas e intervalo de confiança para determinação das probabilidades e impactos dos riscos. Os dados serão levantados pelos líderes de cada área do projeto. As respostas serão registradas em uma planilha intitulada “Gerenciamento de Riscos - Fábrica de Sabores”

### **Diretrizes do Processo de Resposta aos Riscos (Ws e Hs)**

As respostas serão planejadas após o levantamento de todos os riscos. O processo de levantamento das respostas terá a duração de um mês com revisões semanais. Serão responsáveis pelo levantamento de respostas os líderes de cada área do projeto, com supervisão do Gerente de Projetos. As respostas serão registradas em uma planilha intitulada “Gerenciamento de Riscos - Fábrica de Sabores”.

### **Diretrizes do Processo de Controle de Riscos (Ws e Hs)**

Os impactos reais e a análise de discrepâncias serão analisados pelo líder de gerenciamento de riscos com revisões mensais. Os dados serão reportados ao Gerente de Projetos, o qual fará a integração com as áreas afetadas. As respostas serão registradas em uma planilha intitulada “Gerenciamento de Riscos - Fábrica de Sabores”

O controle dos riscos será realizado a partir desta planilha, para fins de demonstração, a mesma foi reduzida e será apresentada na sequência, considerando as ameaças e as oportunidades. As tabelas a seguir apresentam: No. que é a ordem numérica considerando a sequência de riscos que foram encontrados em reunião de brainstorming e ao lado, a data da mesma. No que tende a categoria, são no ponto de vista da equipe de projetos, as áreas que seriam mais impactadas com determinado risco. A causa raiz é a causa principal, o que realmente gerou o risco. Um dos principais erros em desenvolvimento de riscos em projetos é confundir causa com efeito (que são completamente distintos). Efeito é o risco visível, o risco que muitas vezes é chamado de “problema”, no contexto profissional diariamente vemos colaboradores direcionando esforços para resolver os efeitos, o que não é eficiente, pois se a causa não é resolvida, o sistema está fadado a falhar novamente. Prob é a probabilidade deste risco ocorrer de acordo com o ponto de vista do gerente de projetos, o impacto ajustado é o valor que será penalizado caso ocorra o risco determinado e o valor esperado é o valor previsto antecipadamente considerando a probabilidade de o risco acontecer. Após incluída toda a informação nesta planilha, a mesma define quais são as prioridades de acordo com o valor/impacto.

### **Identificação e Análise de Riscos (Ameaças)**

A seguir está o quadro com a identificação e análise das ameaças para o projeto:

No.	Data	Categoria	Causa Raiz	Efeito	Pro b.	Impacto Ajustado	Valor Esperado
1	12/08/2019	Tempo/ Custos/ Comunicação / Stakeholders	Greve no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial)	Não conseguir registrar a franquia	1%	R\$ 300.000,00	R\$ 3.000,00
2	12/08/2019	Stakeholder/ Qualidade/ Comunicação	Falta de experiência do franqueador	Falta de definição de padrão por parte do franqueador	8%	R\$ 80.000,00	R\$ 6.400,00
3	12/08/2019	Stakeholder/ Custos/ Comunicação	Alto nível de incerteza do franqueador	Desistência do projeto por parte do franqueador	6%	R\$ 100.000,00	R\$ 6.000,00
4	12/08/2019	Comunicação / Qualidade/ Tempo	Atraso na entrega da documentação exigida pela instituição	Não conseguir a permissão da ABF	8%	R\$ 90.000,00	R\$ 7.200,00
5	12/08/2019	Tempo/ Comunicação / Stakeholders/ Qualidade	Falta de organização da equipe por parte da divisão das atividades e previsibilidade	Não entregar o projeto dentro do prazo estipulado	5%	R\$ 100.000,00	R\$ 5.000,00
6	12/08/2019	Custos/ Comunicação / Stakeholders/ Qualidade	Falta de organização da equipe por parte da divisão das atividades e previsibilidade	Não entregar o projeto dentro dos custos estipulados	5%	R\$ 100.000,00	R\$ 5.000,00
7	12/08/2019	Qualidade/ Comunicação / Stakeholders	Falta de definições e fornecimento de informações por parte da equipe, bem como atraso nas entregas e/ou aumento dos custos	Insatisfação do franqueador	7%	R\$ 80.000,00	R\$ 5.600,00
Valores Totais das Ameaças					39%	R\$ 850.000,00	R\$ 38.200,00

Tabela 15 - Identificação e Análise das Ameaças.

## Respostas de Ameaças

A seguir está o quadro com as respostas às ameaças para o projeto:

No	Resposta	Estratégia	Custo da Resposta	Nova Prob.	Novo Impacto	Novo Valor Esperado
1	Um profissional será dedicado no início do projeto para obtenção deste registro	Mitigar	R\$ 1.000,00	0,5%	R\$ 300.000,00	R\$ 1.500,00
2	Buscar material de apoio no mercado	Mitigar	R\$ 2.000,00	4,0%	R\$ 80.000,00	R\$ 3.200,00
3	Aceitar o risco	Aceitar	R\$ -	6,0%	R\$ 100.000,00	R\$ 6.000,00
4	Um profissional será dedicado no início do projeto para obtenção deste registro	Mitigar	R\$ 1.000,00	5,0%	R\$ 90.000,00	R\$ 4.500,00
5	Garantir alto nível de informação e entregas para o franqueador	Mitigar	R\$ 2.000,00	1,0%	R\$ 100.000,00	R\$ 1.000,00
6	Garantir alto nível de informação e entregas para o franqueador	Mitigar	R\$ 2.000,00	1,0%	R\$ 100.000,00	R\$ 1.000,00
7	Utilizar métodos ágeis	Mitigar	R\$ 1.000,00	4,0%	R\$ 80.000,00	R\$ 3.200,00
Valores Totais (Resp. ameaças)			R\$ 9.000,00	21,5%	R\$ 850.000,00	R\$ 20.400,00

Tabela 16 - Resposta as Ameaças.

### Identificação e Análise de Riscos (Oportunidades)

A seguir está o quadro com a identificação e análise das oportunidades para o projeto:

No.	Data	Categoria	Causa Raiz	Efeito	Prob.	Impacto Ajustado	Valor Esperado
1	12/08/2019	Custos/ Stakeholders/ Comunicação	Vincular metas de vendas de franquias com percentuais de premiação para a equipe de consultoria.	Maior nível de rentabilidade do projeto	5%	R\$ 100.000,00	R\$ 5.000,00
2	12/08/2019	Custos/ Stakeholders/ Comunicação / Qualidade	Equipe especializada em desenvolvimento de projetos de franquias	Elevar nível de satisfação do cliente	35%	R\$ 15.000,00	R\$ 5.250,00
Valores Totais das Oportunidades					40%	R\$ 115.000,00	R\$ 10.250,00

*Tabela 17 - Identificação e Análise das Oportunidades.*

## Respostas de Oportunidades

A seguir está o quadro com as respostas às oportunidades para o projeto:

No .	Resposta	Estratégia	Custo da Resposta	Nova Prob	Novo Impacto	Novo Valor Esperado
1	Criar cláusulas contratuais	Melhorar	R\$ 1.000,00	8%	R\$ 100.000,00	R\$ 8.000,00
2	Buscar no mercado um profissional especializado na área de franquias e panificação	Melhorar	R\$ 2.500,00	70%	R\$ 15.000,00	R\$ 10.500,00
Valores Totais (Respostas de Oportunidades)			R\$ 3.500,00	78%	R\$ 115.000,00	R\$ 18.500,00

*Tabela 18 - Respostas as Oportunidades.*

## 2.14. GERENCIAMENTO DE RECURSOS

### Introdução

O plano de gerenciamento de recursos visa definir e planejar:

- Organograma do Projeto;
- Diretório do Time do Projeto;
- Como os recursos serão alocados;
- Papéis e responsabilidades de cada membro do time do projeto;
- Perfil da equipe;
- Definição de treinamentos para os recursos.

### Organograma do Projeto

Abaixo está o organograma da equipe alocada na realização do projeto de franquia da empresa Fábrica de Sabores.

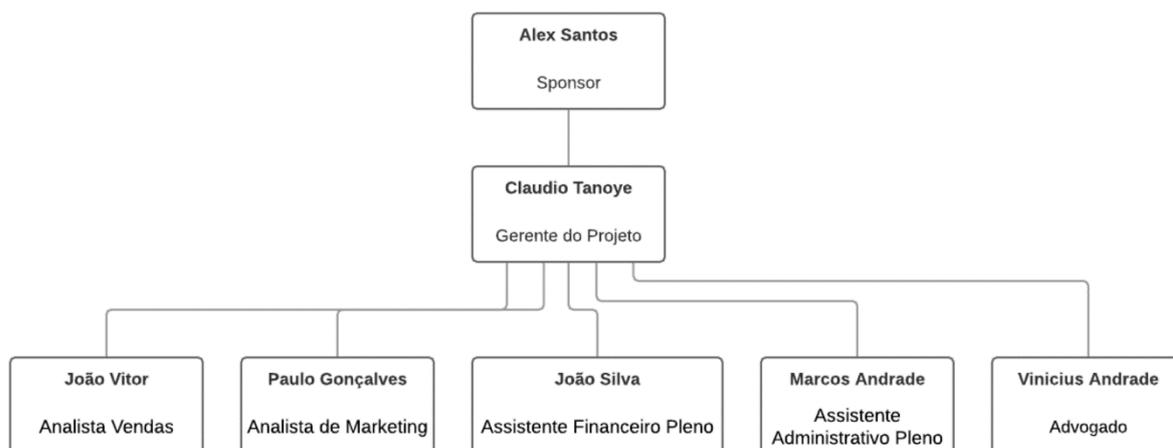


Figura 4 - Organograma da Equipe.

### Diretório do Time do Projeto

<b>Id</b>	<b>Nome</b>	<b>Função</b>	<b>E-mail</b>	<b>Telefone</b>
1	Alex Santos	Sponsor	alex@gmail.com	(41) 97635-9812
2	Claudio Tanoye	Gerente de Projetos	claudio.tanoye@gmail.com	(41) 99865-1511

3	João Vitor	Analista Vendas	joao.vitor@gmail.com	(41) 99765-7812
4	Paulo Gonçalves	Analista de Marketing	paulo.goncalves@gmail.com	(41) 99867-1378
5	João Silva	Assistente Financeiro Pleno	joao.silva@hotmail.com	(41) 99678-1286
6	Marcos Andrade	Assistente Administrativo Pleno	marcos.andrade@yahoo.com	(15) 99876-89123
7	Vinicius Andrade	Advogado	vinicius.dr@gmail.com	(42) 98134-7812

Tabela 19 - Contatos da Equipe de Projetos.

### Dimensionamento dos Recursos

RECURSOS DE UMA ATIVIDADE OU PACOTE DE TRABALHO			
Recurso	Custo unitário	Tempo necessário (*)	Custo da atividade
Gerente de Projetos	R\$ 60,00	736 horas	R\$ 44.160,00
Analista Vendas	R\$ 17,50	248 horas	R\$ 4.340,00
Analista de Marketing	R\$ 23,00	304 horas	R\$ 6.992,00
Assistente Financeiro Pleno	R\$ 25,00	248 horas	R\$ 6.200,00
Assistente Administrativo Pleno	R\$ 22,00	464 horas	R\$ 10.208,00
Advogado	R\$ 100,00	256 horas	R\$ 25.600,00

Licença de Software	R\$ 1890,00	3 licenças	R\$ 5.670,00
Aquisição de Computadores	R\$ 3.500,00	5 unidades	R\$ 17.500,00
Serviços de cartório	R\$ 3850,00	-	R\$ 3850,00
Material de escritório	R\$600,00	-	R\$600,00
Estimativa de Total dos Recursos:			R\$ 125.120,00

*Tabela 20 - Dimensionamento dos Recursos.*

(\*) Produtividade considerada de 80%.

### **Papéis e Responsabilidades**

Todos os membros do time do projeto precisam estar cientes de seus papéis e responsabilidades. Para o projeto de franquia da empresa Fábrica de Sabores, segue abaixo os papéis e responsabilidades estabelecidos:

<b>Papel</b>	<b>Responsabilidade</b>
Gerente de Projetos	Responsável por gerenciar e controlar todo o projeto.
Analista Vendas	Responsável pela análise de viabilidade de mercado, prospecção de clientes e contribuir na elaboração do modelo de negócio da empresa
Analista de Marketing	Responsável pelo desenvolvimento de campanhas e divulgação do negócio
Assistente Financeiro Pleno	Responsável pela criação de processos, controle de fluxo de caixa e prover apoio técnico para o desenvolvimento do projeto
Assistente Administrativo	Responsável pela criação de processos, atividades relacionadas a área administrativa da empresa e prover apoio técnico para o desenvolvimento do projeto
Advogado	Prover todo esforço jurídico necessário para o andamento do projeto

*Tabela 21 - Papéis e Responsabilidades.*

## Matriz de Responsabilidades

Matriz de Responsabilidades RACI, tende a organizar a equipe tornando acessível às atribuições de cada integrante para cada nível de atividade. A Matriz é representada por letras que demonstram as responsabilidades do integrante da equipe sobre o pacote de trabalho.

A categorização é dada:

- R - responsável pela atividade
- A - responsável pela aprovação da atividade
- C - responsável por responder às solicitações, quem deve ser consultado
- I - responsável por receber as informações do projeto, quem deve ser informado

Nome	Função do Projeto	Planejamento	Gestão	Escopo	Execução	Validação
Claudio Hitoshi Tanoye	Gerente do Projeto	C	C	I	I	I
Assistente Financeiro (João Silva)	Coordenar atividades de fluxo de caixa	C	C	C	R	R
Assistente Administrativo (Marcos Andrade)	Auxiliar nas atividades rotineiras	C	C	C	R	R
Marketing (Paulo Gonçalves)	Divulgação e propaganda da marca	C	C	C	R	R
Analista de Vendas (João Vitor)	Coordenar as metas de vendas	C	C	C	R	R
Advogado (Vinicius Andrade).	Auxiliar no contrato de compra/venda	C	C	C	I	I

*Tabela 22 - Matriz de Responsabilidades.*

## Perfil da Equipe do Projeto

A seguir está a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários a equipe do projeto.

<b>RECURSOS DE UMA ATIVIDADE OU PACOTE DE TRABALHO</b>			
<b>Recurso</b>	<b>Competências</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Gerente de Projetos	- Certificação PMI; - Formação Superior; - Recomendável formação MBA Gerência de Projetos;	- Experiência de 3 anos na área de projetos; - Experiência com metodologias ágeis; - Experiência em desenvolvimento de software;	- Liderança; - Boa comunicação; - Comprometimento;
Analista de Vendas	- Formação em Administração de Empresas	-Experiência de 2 anos na área vendas e prospecção de clientes	- Liderança; - Boa comunicação; - Comprometimento;
Analista de Marketing	- Formação em Marketing ou Publicidade e Propaganda	- Experiência de 2 anos na área de Marketing; -Experiência com campanhas do Google Adwords	- Liderança; - Boa comunicação; - Comprometimento;
Analista Financeiro Pleno	- Formação em Finanças ou Ciências Contábeis; - Conhecimento em Análise de Balanços e Resultados Financeiros;	- Experiência de 2 anos na área de Finanças; - Experiência com SAP; - Analisar balanços;	- Liderança; - Boa comunicação; - Comprometimento;
Assistente Administrativo Pleno	- Formação em administração de empresa	- Experiência de 2 anos na área administrativa - Experiência com SAP;	- Boa comunicação; - Comprometimento;
Advogado	- Formação em Direito;	- Experiência de 5 anos na área Jurídica	- Boa comunicação; - Comprometimento;

Tabela 23 - Análise de Perfil da Equipe.

### **Novos Profissionais, Realocação e Substituição de Membros do Time**

Abaixo estão algumas diretrizes que foram definidas para que o departamento de Recursos Humanos possa atender as demandas do Gerenciamento de Recursos do projeto:

- Fazer a entrevista técnica com os candidatos selecionados\*;
- Entrevista de desligamento do recurso\*;
- Prazo de 20 dias para disponibilização do recurso desde o envio do perfil\*;
- Realocação deve ser autorizada apenas para recursos que estão com menos de 25% de utilização\*.

(\*) Todos os itens acima serão tratados em conjunto com a área de recursos humanos.

### **Treinamento**

- Treinamento para novos colaboradores sobre os processos operacionais da empresa Fábrica de Sabores.

### **Avaliação de Desempenho da Equipe**

- Avaliação de desempenho da equipe de projetos mensalmente;
- Análise das entregas realizadas e entregas atrasadas;
- Monitorar a quantidade de retrabalhos de atividades.

### **Indicadores de Desempenho**

- Meta 1:
  - 95% das entregas no prazo;
  - 95% de atingimento das especificações;
  - Abaixo de 5% de atividade retrabalhadas.
- Meta 2:
  - 90% das entregas no prazo;
  - 90% de atingimento das especificações;
  - Abaixo de 8% de atividade retrabalhadas.

- Meta 3:
  - 85% das entregas no prazo;
  - 85% de atingimento das especificações;
  - Abaixo de 10% de atividade retrabalhadas.

### **Bonificação**

- Atingimento meta 1:
  - 2 salários;
- Atingimento meta 2:
  - 1,5 salários;
- Atingimento meta 3:
  - 1 salário.

### **Alocação Financeira para o Gerenciamento de Recursos**

O projeto prevê alocação financeira para os seguintes itens:

- Evento
  - *Kick-off* de abertura do projeto com a equipe - R\$ 500;
- Reuniões especiais para o negócio
  - Reunião especiais para o projeto - R\$ 3.000,00;
- Viagens negócios
  - Eventuais viagens de negócio - R\$ 8.000,00
- Confraternização da equipe
  - Será realizada uma confraternização com a equipe do projeto após sua entrega - R\$ 3000,00.

**Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos**

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>
Claudio Tanoye	Gerente do Projeto

**Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento de Recursos:**

- O plano será atualizado mensalmente pelo responsável.

**Outros Assuntos Relacionados ao Gerenciamento de Recursos do Projeto não Previstos neste Plano**

- Novos treinamentos;
- Remanejamento de recursos;
- Alteração nos prazos/custos;
- Mudanças no projeto autorizadas pelo *Sponsor*.

## 2.15. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS MUDANÇAS

<b>Data</b>	<b>Versão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
11/07/2019	1.0	Criação da versão inicial do documento	Diego Perico

*Tabela 24 - Controle de versão*

### **Introdução**

Este documento tem por objetivo definir as diretrizes para os processos de gerenciamento de mudanças.

### **Processos**

#### **Solicitação de Mudança**

Quando uma mudança for identificada, a mesma deverá ser documentada e levada a gerência da empresa para sua análise de impacto no projeto. Caso a mudança seja aprovada, será adicionada ao escopo do projeto, assim como todo o plano de gerenciamento deverá ser atualizado. Caso contrário, ficará registrada junto ao documento de solicitação de mudanças, visto que a mesma pode ser avaliada em outra oportunidade durante o desenvolvimento do projeto.

#### **Avaliação de Impacto da Mudança**

Toda mudança que se faça necessária deverá ser apresentada em reunião junto a gerência da empresa, o impacto da mesma deverá ser avaliado no projeto. O gerente do projeto será responsável por atualizar o baseline do projeto e informar a nova estimativa de custo e prazo.

### **Aprovação e Atribuição das Mudanças**

Após a análise de impacto da solicitação de mudança, e visto que se pode dar continuidade a mesma, a gerência deverá assinar um documento que formaliza e autoriza a mudança no projeto. A partir disso, o gerente de projeto será responsável por alocar os recursos necessários para sua execução.

### **Implementação das Mudanças**

O gerente do projeto será responsável por atualizar os planos de gerenciamento do projeto que contemplam a nova mudança, assim como todo o baseline do projeto, obtendo assim uma nova estimativa de custo e prazo de entrega. A equipe necessária para implementação da mudança será alocada, e o novo prazo para entrega será informado.

## 2.16. PLANO DE GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO

### Introdução

O gerente do projeto será responsável por executar o gerenciamento da integração do projeto para garantir que os objetivos do projeto sejam atendidos.

### Reunião de Alinhamento

Visando agilidade e resolução de problemas de forma rápida o gerente de projeto deverá realizar uma reunião alinhamento diária para fazer o acompanhamento das atividades do projeto com foco em manter a equipe do projeto engajada e motivada (nos moldes do *Daily Scrum*). Além de coletar informações sobre possíveis problemas e fazer a análise de impacto sobre o projeto.

#### Formato da Reunião de Alinhamento (Daily Scrum)

- a. Reunião de 15 minutos com a equipe de projeto;
- b. Todos de pé durante a reunião;
- c. O gerente de projeto atuará como *scrum master*;
- d. Cada um deverá falar “o que fez no dia anterior”, “o que fará no dia de hoje” e “se existe algum impedimento para execução da sua atividade”;
- e. Problemas e dúvidas sobre a execução deverão ser tratados junto com o gerente de projetos fora da reunião para evitar que a reunião se prolongue;
- f. Uma ATA sucinta deverá ser redigida para registro de problemas e boas práticas (lições aprendidas);
- g. Mudanças de planejamento necessárias deverão ser registradas, analisadas e repassadas para as outras áreas de conhecimento;
- h. Em caso de finalização de alguma entrega, essa deverá ser informada na reunião para que possa ser posteriormente verificada e avaliada de acordo com os critérios de aceite.

**Gerenciar o Conhecimento do projeto**

O gerente de projetos deverá acessar os registros de problemas e boas práticas registradas nas reuniões de alinhamento para identificar e registrar as lições aprendidas na base de dados (servidor local) e também gerar estatísticas baseadas nos problemas comuns repassados pela equipe de projetos. Sendo essa base de dados acessada para fins de aproveitar os conhecimentos adquiridos nos projetos anteriores para fins de melhoria contínua.

### **3. CONCLUSÕES**

A franquia é um projeto viável devido estar associado a um modelo de negócio já definido, em contexto de layout, produtos e até mesmo clientela. Mediante esta padronização já utilizada, o risco torna-se reduzido se comparado com a criação de um novo empreendimento. O investimento para a compra de uma franquia torna-se baixo, pois após definição do local e abertura do negócio, o franqueado terá o suporte necessário e especializado para qualquer dúvida de trajeto, ficando responsável pela manutenção da empresa.

O esforço para criar uma empresa do zero é muito grande, reduzindo a vontade de pessoas em empreender, o modelo de expansão por franquias está crescendo significativamente conforme mencionado no projeto, uma parcela considerável desta expansão se dá justamente pelo maior nível de facilidade em dar sequência em algo que já passou por várias fases burocráticas, já foi testado e aprovado, e hoje já apresenta até mesmo previsões de rendimento.

#### **4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AHN, H. Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report. USA: Long Range Planning, Vol.34, 2001

AXSON, D. CEO Perspectives: scorecards – balanced or biased? Disponível em [www.portfoliomgt.org](http://www.portfoliomgt.org) . Acesso em 02/01/2004

KAPLAN, R. S. E NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo, Atlas, 1987

VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

Balanco consolidado da ABF em 2018 aponta segmentos que mais cresceram Disponível em [www.abf.com.br/balanco-consolidado-abf-aponta-segmentos-mais-cresceram/](http://www.abf.com.br/balanco-consolidado-abf-aponta-segmentos-mais-cresceram/) . Acesso em 09/06/2019.

Central de franquias. Disponível em [www.brasilfranchising.com.br/central-de-franquias.html](http://www.brasilfranchising.com.br/central-de-franquias.html) . Acesso em 09/06/2019.

TAKAHASHI, R. W. Adriana. Franchising, um sistema empreendedor de negócio: o caso da Apolar Imóveis. In: ANPAD, 2003. Anais ANPAD, 2003.

## **5. APÊNDICES**

## **6. ANEXOS**