

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE

**PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DA VIABILIDADE DE
IMPLEMENTAÇÃO DA REDE DE RESTAURANTES SUBWAY NA
CIDADE DE PRESIDENTE PRUDENTE – SP**

Alessandra Leal das Neves
Débora Maria Avellaneda Silva
Juliana da Silva Ribeiro

Presidente Prudente/SP

2008

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE

**PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DA VIABILIDADE DE
IMPLEMENTAÇÃO DA REDE DE RESTAURANTES SUBWAY NA
CIDADE DE PRESIDENTE PRUDENTE – SP**

Alessandra Leal das Neves
Débora Maria Avellaneda Silva
Juliana da Silva Ribeiro

Trabalho de Curso apresentado como
requisito parcial de Conclusão de Curso
para obtenção do Grau de Bacharel em
Administração, sob orientação do Prof.
Alexandre Hideo Sasaki e Prof^a Maria
Cecília Palácio Soares

Presidente Prudente/SP

2008

ESTUDO DA VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DA REDE DE RESTAURANTES SUBWAY NA CIDADE DE PRESIDENTE PRUDENTE – SP

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração

Alexandre Hideo Sasaki
Orientador

Maria Cecília Palácio Soares
Orientadora

Maria Lúcia Ribeiro da Costa
Examinador

Ronaldo Cardoso Machado
Examinador

Presidente Prudente/SP, ___ de ____ de 2008

Muitas vezes as pessoas
são egocêntricas, ilógicas e insensatas.
Perdoe-as assim mesmo.

Se você é gentil,
as pessoas podem acusá-lo de interesseiro.
Seja gentil assim mesmo.

Se você é um vencedor,
terá alguns falsos amigos e alguns inimigos verdadeiros.
Vença assim mesmo.

Se você é honesto e franco,
as pessoas podem enganá-lo.
Seja honesto e franco assim mesmo.

O que você levou anos para construir,
alguém pode destruir de uma hora para outra.
Construa assim mesmo.

Se você tem paz e é feliz,
as pessoas podem sentir inveja.
Seja feliz assim mesmo.

O bem que você faz hoje
pode ser esquecido amanhã
Faça o bem assim mesmo.

Dê ao mundo o melhor de você,
mas isso pode não ser o bastante.
Dê o melhor de você assim mesmo.

Veja você que, no final das contas,
é tudo entre você e Deus.
Nunca foi entre você e os outros.

Madre Teresa de Calcutá

AGRADECIMENTOS

Agradecemos nossos Orientadores Alexandre Hideo Sasaki e Maria Cecília Palácio Soares pelos os ensinamentos, paciência e dedicação que prestaram em nossas orientações e desenvolver deste trabalho.

Agradecemos também a todos os mestres que de contribuíram para o nosso sucesso na vida acadêmica e profissional.

Como não poderia ser diferente, agradeço primeiramente a Deus, pois na minha vida sei que: “Tudo posso naquele que me Fortalece”.

Agradeço a minha família; a todos e de forma incondicional. Sem minha mãe, meu pai, meu querido irmão Alisson, e minha querida irmã Fernanda, tudo perderia o sentido. Amo cada um, mais do que possam imaginar e agradeço a Deus pela família que me concedeu, e que me transformou na pessoa que hoje eu sou.

São tantas as pessoas que gostaria de homenagear nesse momento, que não conseguiria escrever sobre todas. Mas sei que cada uma sabe quanto foi parte fundamental na realização desse sonho. Espero que quando virem esse agradecimento se identifiquem e recebam meu mais sincero OBRIGADO, e especialmente minhas amigas, agora para sempre Débora e Jú.

Alessandra Leal das Neves

Agradeço a Deus por sempre estar presente na minha vida, me abençoando, iluminando e sendo meu refugio nas horas fáceis e difíceis. Agradeço a honra de ser filha da Mariângela e do Maurício, que são meu maior exemplo de fé, dedicação e sacrifício. Obrigada por terem me dado à vida e a vida dos meus irmãos que são minha alegria, sempre dispostos a me ouvir e dar bons conselhos. Agradeço ao meu namorado que me ajudou nesta etapa com muita compreensão e carinho. E a toda minha família e amigos que são meu alicerce. Finalmente as minhas duas amigas que deixarão muitas saudades. Obrigada por tudo amo muito vocês.

Débora Maria Avellaneda Silva

Agradeço primeiramente a Deus por ser infinitamente maravilhoso e sempre estar abençoando os meus passos me guiando e mostrando a direção, colocando anjos no meu caminho para minimizar os meus momentos de tristezas e aumentar as alegrias e vitórias.

Agradeço aos meus pais Gabriel e Eulene, meus irmãos, irmãs, cunhados, cunhadas e sobrinhos que cada um a sua maneira colaborou em meu crescimento e aprendizagem e ajudaram me mostrando os valores corretos a seguir, todos que em sua especificidade amo muito.

Agradeço a uma pessoa muito importante meu doce e amado Guilherme que está ao meu lado a todos os momentos, me ajudando, amparando e sempre me incentivando a nunca desistir dos meus sonhos.

Agradeço a minhas amigas Débora e Alessandra pelo harmonioso desenvolver deste trabalho, amizade adquirida por toda a vida. Agradeço também a todos os queridos amigos que Deus colocou na minha vida e que de alguma forma contribuíram para que eu conseguisse alcançar mais essa etapa da minha vida.

Juliana da Silva Ribeiro

RESUMO

Foi desenvolvido um plano de negócio para ser analisado e estudado a viabilidade de implementação dos restaurantes da franquia Subway em Presidente Prudente. Para as análises mercadológicas e o planejamento financeiro foram coletados dados com franqueados e dados com as franquias com estruturas semelhantes a da cidades de Presidente Prudente. O setor de alimentação está em constante mudança, as pessoas cada vez mais estão fazendo suas refeições fora de casa e preferem alimentos saudáveis. Com base nessas informações, foram traçadas as metas, estratégias e cálculos afim de minimizar os riscos de implementação. Apesar de haver muitos restaurantes e lanchonetes na cidade e região, nenhum se enquadra no perfil oferecido pela Subway. Portanto, é viável a implementação da franquia no Prudenshopping de Presidente Prudente.

Palavras-chave: Plano de negócio. Franquia. Subway. Prudenshopping.

ABSTRACT

Business plan was developed to be analyzed and studied the viability of implementation the franchise of Subway restaurants in Presidente Prudente. For the marketing analyses and financial planning data were collected with franchisees with structures similar to the city of Presidente Prudente. The alimentation sector is in constantly changing, people are eating out more frequently and requiring health foods. Based on this information were outlined the goals, strategies and calculations to minimize the implementation risks. Although there are many restaurants and snack bars in city and region, no longer fits the profile offered by Subway. Therefore, is viable the Subway franchising in Prudenshopping in Presidente Prudente.

Key-Words: Business plan, franchising, Subway, Prudenshopping.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA

Figura 1 - Organograma da Franquia Subway em Presidente Prudente.....	21
Figura 2 – Cinco forças de Porter.....	41
Figura 3 – Mapa da localização do Prudenshopping.....	51
Figura 4 – Mapa do Piso inferior do Prudenshopping.....	52

FOTO

Foto 1 – Cardápio dos lanches Clássicos.....	44
Foto 2 – Cardápio dos lanches quentes.....	45
Foto 3 – Cardápio dos lanches tradicionais.....	45
Foto 4 – Cardápio com a parte das saladas.....	45
Foto 5 – Cardápio com variedades.....	46
Foto 6 – Cardápio Combo.....	46

GRÁFICO

Gráfico 1 – Faturamento das franquias.....	27
Gráfico 2 – Total de unidades de franqueados.....	28
Gráfico 3 – Renda Salarial.....	32
Gráfico 4 – Faixa Etária.....	33
Gráfico 5 – Regiões Brasileiras com números de restaurantes.....	38

QUADROS

Quadro 1 – Cidades no raio de atuação do Prudenshopping.....	32
Quadro 2 – Concorrentes diretos.....	35
Quadro 3 – Concorrentes diretos pontos fortes e pontos fracos.....	35
Quadro 4 – Concorrentes indiretos.....	36

TABELAS

Tabela 1: Projeção de Crescimento.....	42
Tabela 2: Preços e produtos.....	49
Tabela 3: Despesas.....	56
Tabela 4: DRE.....	58
Tabela 5: Fluxo de caixa.....	59
Tabela 6: Balanço patrimonial.....	60
Tabela 7: Partilha do simples nacional – comércio.....	62
Tabela 8: Folha de pagamentos.....	63
Tabela 9: Ponto de equilíbrio.....	65
Tabela 10: Taxa de retorno.....	66
Tabela 11: Taxa de retorno sobre investimento.....	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	O NEGÓCIO	11
2.1	Identificação e definição do plano de negócio	11
2.2	Tendências na alimentação	14
3	A EMPRESA	16
3.1	Descrição Legal	16
3.2	Estrutura Organizacional	17
3.3	Estrutura Física	19
3.4	Missão, Valores e Filosofia, Objetivos	22
3.4.1	Missão	22
3.4.2	Valores e Filosofia	22
3.4.3	Objetivos	23
4	MERCADO	24
4.1	Mercado de Alimentação	24
4.2	Mercado de Lanchonetes, fast food	25
4.3	Franquias	27
4.4	Subway	28
4.4.1	Histórico	29
4.4.2	Desenvolvimento	29
4.4.3	Mercado Atual	30
4.5	Abrangência de mercado	31
4.6	Análise da Concorrência	34
4.7	Análise de Mercado	37
4.8	Análise Swot	39
4.9	Análise das 5 forças de Porter	40
4.10	Expectativa de vendas	42
5	ESTRATÉGIA DE MARKETING	43
5.1	Produto	43
5.2	Preço	48
5.3	Distribuição (Praça)	50
5.4	Promoção, Publicidade e Propaganda	52
5.5	Serviços e Relacionamento com Clientes	53
6	ANÁLISE CONTÁBIL E FINANCEIRA	55
6.1	Despesas	55
6.2	Análise da DRE	57
6.3	Fluxo de caixa	58
6.4	Balanço Patrimonial	60
6.5	Composição do capital inicial	61
6.6	Tributos e impostos	61
6.7	Mão-de-Obra	62
6.8	Ponto de Equilíbrio Contábil e Margem de Segurança	64
6.9	Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido	65
6.10	Taxa de Retorno sobre Investimento	67
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	BIBLIOGRAFIA	71
	ANEXOS	75

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da modernidade e êxodo rural, as pessoas mudaram não só de ambiente como também a forma como interagem com ele. Como não poderia ser diferente o ramo da alimentação também sofreu mudanças, antes todas as refeições eram feitas em casa com alimentos provenientes da própria horta, a partir da década de 1990 cada vez mais pessoas não realizam suas refeições com seus familiares reunidos à mesa, a mulher tinha um papel definido dentro das tarefas domésticas do lar e era responsável pela preparação das refeições, onde as lembranças familiares eram muito ligadas a momentos relacionados à alimentação.

Atualmente houve uma mudança social-econômica e a mulher passou a contribuir com a renda familiar que antes era provida apenas pelo homem. Hoje com a falta de tempo, trânsito, longo percurso entre domicílio e trabalho, as pessoas tem que fazer suas refeições fora de casa, e aumento da individualização dos rituais alimentares.

Com intuito de agregar comida rápida e saudável ao mesmo tempo, a Subway vem para suprir um mercado crescente que está preocupado com a qualidade da alimentação e sem despende tempo para se alimentar. Na cidade de Presidente Prudente essa necessidade não é atendida, já que no maior centro de compras do Oeste Paulista não é encontrado um restaurante / lanchonete especializado em alimentação saudável.

Por esse motivo foi escolhido o Prudenshopping como melhor alternativa para a implementação, já que os 500 mil visitantes/ mês possuem o perfil socioeconômico, faixa etária e rendas compatíveis com atingidos pela rede de franquias Subway.

O presente plano de negócios está dividido em 07 capítulos, incluindo esta introdução. No capítulo seguinte, são apresentados a definição de negócio e seu enquadramento legal, no capítulo 3 é feita toda a análise legal, organizacional e física. No seguinte é feito um estudo mercadológico abrangente. No capítulo 5 são estudos das estratégias de marketing, os quatro P's e serviços relacionados com

clientes. No capítulo 6 é feita a análise contábil e financeira que mostra o retorno dos investimentos bem como Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado de Exercício, payback, taxa interna de retorno. Finalizando o plano de negócios é feito às considerações finais das autoras e as bibliografias utilizadas no trabalho.

2 O NEGÓCIO

O objetivo deste plano de negócio é verificar a viabilidade financeira e econômica para implementar a franquia Subway (rede de restaurantes no ramo de lanche natural), que será instalada em um box, num ponto estratégico na praça de alimentação do Prudenshopping da cidade de Presidente Prudente estado de São Paulo. Pode-se observar que o mercado de alimentação da cidade de Presidente Prudente tem a necessidade de uma oferta de produtos para alimentação saudável, então esta franquia deverá alcançar as necessidades de seus consumidores e atender o mercado.

2.1 Identificação e definição do plano de negócio

Atualmente, em uma sociedade que anseia por maior rendimento do fator de produção (mão de obra), os alimentos ofertados pelas convencionais redes de *fast food* atendem apenas para a necessidade de uma alimentação rápida e prática. Porém, existe uma tendência mundial que aponta para o advento do consumo de alimentos saudáveis (orgânicos, ecológicos, verdes, naturais, biológicos etc.), sendo que o modo de vida atarefado e sem tempo não permite uma mudança nos hábitos de alimentação, faz-se necessário uma rede de *fast food* que atenda às necessidades de praticidade e rapidez e não deixe de lado a alimentação saudável. Existem no Brasil algumas redes de *fast food* que atendem essa nova demanda (rapidez, praticidade em curto tempo) como Mc Donald's, Habib's, Giraffas, sendo que se destaca a rede Subway que além dos quesitos mencionados acima é a que mais se volta para a alimentação saudável. Esta franquia difere das demais pelo crescimento nos últimos anos devido a sua oferta de produtos que atendem especificamente o público que busca uma alimentação diferenciada sem abrir mão da rapidez e praticidade. Além da qualidade excelente dos produtos oferecidos pela franquia Subway, seus lanches são preparados com pães fabricados a cada três

horas tendo o cliente à possibilidade de ter o pão do seu lanche quentinho, pois, foi feito na hora do seu pedido. O cheiro de pão assado é marca registrada em todos os restaurantes da rede Subway e esse é um dos diferenciais que aumentam as vendas. Seus produtos também são feitos com ingredientes selecionados e naturais transformando os lanches em produtos saudáveis para a alimentação dos clientes.

A cidade de Presidente Prudente, apesar de apresentar demanda por esse tipo de *fast food*, não tem a franquia Subway, ou outro concorrente da rede, apenas concorrentes potenciais.

Torna-se visível, a partir de uma análise empírica, a viabilidade da implementação da rede *fast food* Subway na cidade de Presidente Prudente, fazendo-se necessário, portanto o estudo científico a fim de verificar viabilidade financeira deste projeto.

Para verificar a possibilidade da implementação da Rede de *fast food* Subway, na cidade de Presidente Prudente deve-se verificar os seguintes pontos:

- É viável a implementação de uma rede de *fast food*, com o porte da Subway, na cidade de Presidente Prudente?
- A localização do restaurante e o preço de venda dos produtos serão aceitos pelo público?
- Existe demanda para esse ramo de atividade?
- Quais serão os concorrentes potenciais atuando no mesmo seguimento do restaurante Subway?
- Qual será a aceitação do público ao novo conceito de alimentação saudável proposto pela rede de restaurante?

A Subway é uma empresa que oferece seus produtos a partir de unidades franqueadas (sistema *franchising*), segundo o Dicionário Houaiss (2001, p. 1386) a definição para *franchising* é:

“ing. *franchising* (sXIV) 'concessão de franquia comercial a', gerúndio substv. do v.ing. to *franchise* 'conceder, garantir uma franquia esp. comercial', do v.fr. *franchir* 'transportar, passar, atravessar', der. do fr.ant. franc 'franco, livre’”.

O sistema de *franchising* tem como idéia básica a possibilidade de aumentar pontos de venda de uma marca, sem que com isso, o empreendedor tenha que desembolsar capital próprio para a expansão, podemos ter a definição de franchising de acordo com Pamplona (1999, p.02):

“Franquia ou *franchising* é um sistema de parceria que se utiliza de métodos e se torna viável através da colaboração mutua entre empresas independentes que objetivam expandir seus negócios com máximo de eficiência econômica. Essa operação pode ser explicada de forma simples: uma empresa (franqueadora) oferece a uma interessada (franqueada) vantagens comparativas de ordem mercadológicas para que esta usufrua de tais vantagens, conforme acordo entre as partes”.

Esse sistema agiliza para o empreendedor já que o franqueador tem o modelo de negócio formatado. O empreendedor deverá escolher o ponto, pois este é crucial para que o empreendimento possa crescer, e este deverá ter uma relação comercial constante com seus clientes e parceiros.

A franqueadora é a detentora de uma marca conhecida, de um *know-how* da sua produção e da comercialização e dá o direito para que outras pessoas (franqueado) possam empreender, com recursos financeiros próprios, produzindo e/ou comercializando, com ou sem exclusividade, produtos e serviços em local e determinado período.

Esse formato de negócio surgiu na Europa, mas teve seu apogeu nos Estados Unidos, após a Segunda Guerra Mundial, onde se popularizou em todo mundo e se profissionalizou.

Os donos de empresas procuram cada vez mais este tipo de auxílio, pois as dificuldades de crescer atualmente são grandes.

Segundo o site oficial do Sebrae (s.d., s.p.):

“Constatou que no período de outubro e dezembro de 2004 que: 29% das empresas não chegam a concluir o primeiro ano de atividade, 42% não atingem o final do segundo ano, 53% encerram suas atividades antes do fim do terceiro ano, 56% não ultrapassam o quarto ano e que este percentual (56%) se repete no quinto ano de atividade”.

Ou seja, de cada 10 empresas novas que surgem a cada ano apenas quatro conseguirão chegar ao quinto ano de atividade.

Em virtude do que foi dito, entende-se que a melhor maneira de reduzir os riscos de começar um novo negócio é abrir uma franquia que já está formatada e ofereça um padrão para administrar os negócios.

Diante disso foi escolhido a franquia *Subway* (s.d., s.p.) no ramo de alimentação rápida (*fast-food*) que está no mercado dos Estados Unidos, desde agosto de 1965, começou a ser franqueada em 1974 e desde então se expandiu 29.546 restaurantes em 87 países, incluindo o Brasil. A franquia oferece ao franqueado apoio operacional, controle, treinamento, assessoramento em todas as etapas do processo e o diferencial são os produtos altamente qualificados: pães assados na hora e preparados na frente do cliente de acordo com a sua preferência.

Segundo o site da revista *Entrepreneur* (s.d., s.p.) “a Subway ficou no TOP 10 das franquias em 2007 e o Mc Donald’s, franquia mundialmente conhecida, assumiu apenas a penúltima posição”.

Essa informação da revista é muito significativa para a empresa afinal demonstra a qualidade que a Subway oferece aos seus clientes.

2.2 Tendências na alimentação

É uma tendência à busca por alimentos saudáveis dentro do padrão *fast food*, comida rápida e prática. Presidente Prudente apresenta uma demanda potencial por esses alimentos por não possuir nenhum local que atenda as necessidades de fornecimento de alimentos saudáveis, rápidos e práticos tornando-se viável a implementação da rede de *fast food* Subway.

Analisar a realidade dos problemas apresentados e provar a viabilidade da implementação da Rede Subway na cidade de Presidente Prudente, tendo em vista o mercado que ela atua ser considerado muito promissor; uma vez que se trata de alimentação saudável e um novo conceito de restaurante na cidade.

Levantar a possibilidade da implementação do restaurante, no formato “loja de rua”, tendo como local escolhido a Avenida do Parque do Povo, onde novos negócios se estabelecem a cada dia, mostrando o potencial do local; que logo se transformará em mais um importante centro de comércio da cidade.

Além disso, o objetivo é analisar, como ponto principal do estudo, qual será a aceitação do público, no que se refere ao produto oferecido, e o preço comercializado dos sanduíches, uma vez que a rede é muito conhecida internacionalmente, mas no Brasil, e principalmente no interior, ainda não existem muitas lojas. Será um produto já conhecido, ou seja, os lanches naturais, mas que serão apresentados de uma forma diferente do que a maioria da população está acostumada e atuando em um dos seguimentos, que mais projetam crescimento atualmente, o da alimentação saudável. Se não bastasse esse grande argumento, a rede Subway, já provou o seu sucesso, em cidades do interior do Paraná como Londrina e Maringá, interior do estado de São Paulo como São José do Rio Preto, São José dos Campos, entre outras.

O objeto do nosso estudo será o próprio sistema de Franquias, já existentes, da Rede Subway, onde buscaremos todos os dados necessários para o desenvolvimento do projeto.

Os métodos e recursos utilizados na elaboração desse trabalho de curso se resumem no descritivo exploratório, bem como os questionários e entrevistas para as pesquisas de campo, que serão fundamentais para a conclusão do mesmo.

Fora isso, o suporte de informações Rede Subway, será de extrema importância para acesso dos dados mais específicos do projeto.

3 A EMPRESA

Neste capítulo será apresentado a definição da empresa e sua estrutura. O capítulo está dividido em seis sub-tópicos que são: (I) Descrição legal; (II) Estrutura Organizacional; (III) Estrutura Física; (IV) Missão; (V) Valores e Filosofia; (VI) Objetivos.

3.1 Descrição Legal

A proposta da implementação do restaurante Subway em Presidente Prudente, nos critérios até agora apresentados, tendo em vista que a estimativa de faturamento médio mensal é de R\$ 60.000,00, e para ser considerada empresa de pequeno Porte (EPP) segundo o site da Receita Federal (s.d., s.p.):

“Empresa de Pequeno Porte (EPP), onde para efeito de tributação no Simples Nacional, a pessoa jurídica terá auferido no ano calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)”.

E a definição para Simples ainda segundo o site da Receita Federal (s.d., s.p.):

“O Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples) é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, definido na Lei nº 9.317, de 1996, e alterações posteriores, estabelecido em cumprimento ao que determina o disposto no art. 179 da Constituição Federal de 1988. Constituindo uma forma simplificada e unificada de recolhimento dos tributos através de uma aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sob uma única base de cálculo, sendo essa a receita bruta”.

Apresentando assim a descrição legal para implantação da Subway no Prudenshopping de Presidente Prudente.

3.2 Estrutura Organizacional

Neste tópico será apresentada a estrutura organizacional da empresa no item abaixo:

- **Descrição e Competência de cargo:** Na franquia Subway de Presidente Prudente a mão-de-obra será composta por colaboradores onde todos assumirão a função de atendente, ou seja, nenhum dos funcionários ocupará função específica, exceto o cargo de gerência. No funcionamento da loja estes ocupam alternadamente quatro áreas de trabalho:

- Caixa: recebimento de valores; e complemento do pedido do cliente;
- Criador: primeira pessoa a receber e recepcionar o cliente; introduz o cliente no sistema Subway;
- Salada: atendimento do cliente na parte da escolha do recheio, saladas e molhos;
- Apoio: estocagem, limpeza e reposição.

O caixa também terá a tarefa de questionar o cliente se deseja refrigerante para complemento do pedido, assim este deverá mostrar as opções (todas da marca Coca-Cola “Coca-Cola, Kwat, Fanta, Sprite, *Schweppes*, Tônica, Citrus e *Nestea*”), o refrigerante vendido pelo franqueado será em lata ou em copo (300 ml e 500 ml) pelas máquinas *post-mix*, assim após a escolha o colaborador coloca o refrigerante escolhido pelo cliente na bandeja com o lanche já preparado e passa para o próximo passo de recebimento dos valores.

Para definir os cargos através da legislação brasileira de acordo com o site Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, na Classificação Brasileira de Ocupações (s.d., s.p.):

“5.134-35 – Atendente de lanchonete – Ajudante auxiliar de bar, Ajudante auxiliar de lanchonete, Atendente de balcão de café, Balconista de lanchonete, Cafeteiro, Cantineiro (escola), Chapista de lanchonete, Servente de lanche.

A descrição sumária desse cargo resume-se: atendimento aos clientes, recepcionando – os e servindo refeições e bebidas em restaurantes, bares, clubes, cantinas, hotéis, eventos e hospitais; montam e desmontam praças, carrinhos, mesas, balcões e bares; organizam, conferem e controlam materiais de trabalho, bebidas e alimentos, listas de espera, a limpeza e higiene e a segurança do local de trabalho; preparam alimentos e bebidas, realizando também serviços de vinhos.

Os trabalhadores dessas ocupações, normalmente, têm vínculo de trabalho assalariado, com carteira assinada ou, eventualmente como autônomo com comissão. Atuam no ramo predominantemente, no ramo de atividades ligadas a hotelaria, alimentação, saúde e atividades recreativas, culturais e desportivas. Trabalham em equipe, em ambientes fechados, com revezamento de turnos e supervisão permanente”.

E ainda, o MTE (s.d., s.p.), classifica o gerente como verifica a seguir:

“1415 -10 – Gerente de restaurante – Administrador de refeitório, Administrador de restaurante, Assistente de direção de restaurante, Coordenador de restaurante, Coordenador de vendas (restaurante), Gerente de cantina, e também a categoria de Sócio Proprietário de qualquer ramo de alimentação.

Esse profissional coordena áreas operacionais de alojamento, alimentação, recreação e lazer em hotéis, pousadas, pensões, restaurantes e bares; entre as funções exercidas administram áreas de alimentos e bebidas; promovem vendas de produtos e serviços; executam rotinas administrativas; administram pessoal e recursos financeiros e gerenciam compras. Por fim, o profissional gerente de restaurante assessora a diretoria e realiza atividades de relações públicas. Referem –se a empregados também com carteira assinada e que trabalham com supervisão permanente em ambientes fechados ou a céu aberto, nos horários diurno ou noturno, se organizando em equipe, eventualmente trabalham sob pressão, levando á situação de estresse”.

Estas foram as classificações dos cargos existentes na franquia Subway de Presidente Prudente, os colaboradores ocupam áreas diferentes dentro da empresa, porém para a legislação brasileira os colaboradores terão as classificações acima.

Para funcionamento da empresa os colaboradores serão divididos em dois turnos, o primeiro será das 10h00 até ás 16h00 e o segundo turno será das 16h00 até ás 22h00.

O processo de atendimento ao cliente e preparo dos lanches é o seguinte:

Quando o cliente se aproximar da frente da loja ele vai para o primeiro passo onde é atendido pelo criador, o cliente faz a escolha do tipo e o tamanho do pão de 15 cm ou 30cm, o criador corta o pão escolhido em uma bandeja e passa para o segundo passo. No segundo e terceiro passo o atendimento é feito pelo colaborador responsável pelo recheio e salada, este questiona o cliente pela escolha do recheio, quente ou frio, depois do recheio o cliente escolhe o tipo de salada e se deseja acrescentar algum molho no lanche. No quarto passo o funcionário faz o embalo do lanche e pergunta ao cliente se deseja *chips* ou sobremesa (*cookies*), e em seguida passa para o caixa que finaliza o atendimento. No caixa o colaborador pergunta se o cliente deseja refrigerante, faz a parte do recebimento do lanche e finaliza o atendimento.

Em dias de movimento será efetuado os cinco passos dessa maneira, onde cada etapa é dividida entre os colaboradores presentes. Quando não houver grande movimento as etapas poderão ser efetuadas por um único atendente.

3.3 Estrutura Física

A estrutura da franquia Subway em Presidente Prudente–SP será composta por seis níveis, onde será observado que existe hierarquia clara dentro da organização.

No primeiro nível tem-se o maior poder da hierarquia, a franquia Subway, o dono da marca e dos padrões.

No segundo nível temos o supervisor: Agente de Desenvolvimento Regional – ADR tem a função de supervisionar a região (essa região é definida pela franquia, selecionando determinadas cidades e formada assim uma região, no caso da franquia de Presidente Prudente quem atende é o supervisor da região Sul. Esta engloba os estados do Paraná, Santa Catarina e interior de São Paulo). Essa supervisão é necessária para que as franquias existentes nesta região estejam

alcançando devidamente os padrões exigidos pela franquia, para que o modelo Subway seja o mesmo em qualquer lugar que o cliente esteja, sem mudar sua identidade, estilo e qualidade.

Para o terceiro nível tem-se o franqueado, o dono da franquia em Presidente Prudente.

No quarto nível temos o supervisor assistente do ADR, pois este necessita de apoio para supervisionar detalhadamente cada franquia dentro da sua região, o papel deste supervisor assistente é verificar os seguintes pontos:

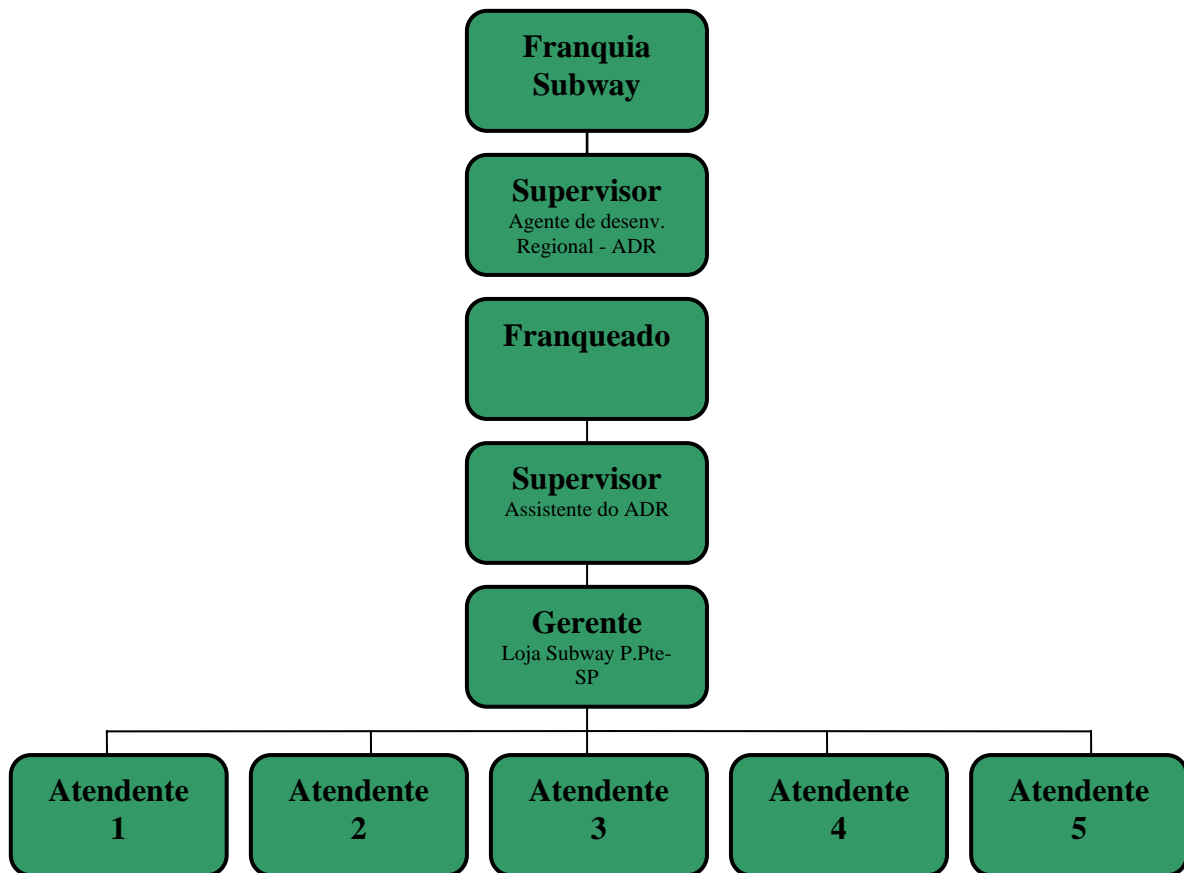
- Verificar se os ingredientes dos lanches estão dentro dos padrões exigidos pela franquia, se foi comprado pelo fornecedor capacitado, e está tendo total qualidade dos produtos.
- Verificar se o material e a limpeza estão sendo usados e feitos de forma adequada (o material usado também é fornecido pelo fornecedor indicado pela franquia).
- Verificar o termômetro: na cozinha da franquia existe uma tabela onde os colaboradores têm que marcar o horário, todos os dias, de cada fornada de pão, para quando o supervisor assistente passar para verificação na loja ele possa conferir que os pães realmente estão saindo no tempo certo (pão feito na hora é um diferencial da franquia, por isso deve ser seguido a rigor).
- Verificação do ambiente da loja, onde se prepara o lanche a parte de atendimento ao cliente e a cozinha da franquia.
- Verificação da equipe da franquia visitada; Todos os colaboradores devem ser devidamente treinados com os treinamentos oferecidos pela franquia ao franqueado.

No quinto nível está o gerente da loja Subway em Presidente Prudente este será responsável pelo andamento da parte financeira, atendimento aos clientes, contato com os colaboradores e supervisionar para que o andamento das atividades dentro da franquia esteja de acordo com os padrões de qualidade exigida.

No sexto nível, estão os colaboradores que tem contato direto com os clientes. Neste nível estão os atendentes que são divididos em quatro atividades operacionais: Caixa, Criador, Salada e Apoio.

Para melhor visualização segue o organograma da franquia Subway em Presidente Prudente.

Figura 1 - Organograma da Franquia Subway em Presidente Prudente



Fonte: Autoras do trabalho

Como pode ser verificado a estrutura é enxuta e eficaz para o modelo de negócio.

3.4. Missão, Valores e Filosofia, Objetivos

Este tópico será dividido para explicar detalhadamente a missão da Subway, seus valores, filosofia e os objetivos onde a franquia pretende chegar.

3.4.1 Missão

Segundo Wright (2007, p.93):

“É essencial que os *stakeholders*¹ compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão. Muitas vezes, a missão da organização é definida de um modo formal, por escrito, em uma declaração de missão-uma declaração de propósito genérica mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders*”.

A Subway tem a missão de fornecer subsídios a empreendedores para que estes possam competir com a indústria mundial de *fast-food*. Os novos entrantes serão treinados e capacitados para que possam operar o restaurante e, além disso, a franquia avalia juntamente com o empreendedor os possíveis locais de abertura do novo negócio, presta acessoria e fornece um guia operacional.

3.4.2 Valores e Filosofia

A Subway tem o compromisso de obter a satisfação do consumidor oferecendo produtos de alta qualidade com serviço excepcional e com bom preço, tem orgulho em servir os consumidores e toda a comunidade, procura a melhora

¹ Stakeholder: indivíduo ou grupo que é afetado pelas operações de uma empresa ou pode influenciá-las

contínua em tudo que faz, avalia o senso de urgência e enfatiza a inovação e o espírito empreendedor para lidar com o negócio, trabalha com o indivíduo para que se possa trabalhar em equipe e obter o sucesso e espera-se lealdade e respeito mútuo em todas as atividades feitas.

3.4.3 Objetivos

A Subway tem o objetivo de ser a número 1, classificada pelos clientes e número 1 em número de restaurantes em todos os mercados que ela serve. Em 2008, a rede Subway entrou em seu 43^o ano de operação. É a maior cadeia do mundo de sanduíches tipo “submarino” com mais de 29000 unidades em 86 países, superando na Austrália, Estados Unidos e Canadá o número de franquias do McDonald’s.

Em Presidente Prudente, a franquia terá como objetivo ser líder no mercado regional de sanduíches naturais e fortalecer o hábito de consumo de produtos saudáveis.

4 MERCADO

Neste capítulo são realizadas as análises do mercado de alimentação, mercado de *fast food*, da análise de concorrência e do potencial de lucratividade do setor, a partir da análise de 5 forças de Porter. O capítulo está estruturado em 13 sub-tópicos que são: (I) Mercado de alimentação; (II) Mercado de lanchonetes, *fast food*; (III) Franquias; (IV) Subway; (V) Histórico; (VI) Desenvolvimento; (VII) Mercado Atual; (VIII) Abrangência de Mercado; (IX) Análise da concorrência; (X) Análise de Mercado; (XI) Análise *Swot*; (XII) Análise de 5 forças de Porter e (XIII) Expectativa de Vendas

4.1 Mercado de Alimentação

O ramo alimentício é responsável pelo emprego de 1,3 milhão de pessoas, segundo a Associação Brasileira de Indústrias de Alimentação - ABIA e os restaurantes são os maiores empregadores do país empregando 500mil pessoas com carteira assinada. Em 2007, o faturamento das indústrias de alimento registrou alta de 10,6% em relação ao ano anterior, em valores equivale a 196 bilhões e 200 milhões de reais.

O mercado de alimentação de Presidente Prudente apresenta características de informalidade, principalmente no segmento de lanchonetes. A maioria dos funcionários é menor de idade e não possuem nenhum vínculo empregatício com o proprietário. Outra característica peculiar é a grande quantidade de trailers móveis que não pagam impostos e taxas e até o que são fixados em um ponto ficam isentos, por causa da sua estrutura física.

4.2 Mercado de Lanchonetes, *fast food*

Os hábitos alimentares mudaram muito nos últimos anos, por causa da nova condição social e globalização. Antigamente, as refeições eram preparadas pelas mulheres que não trabalhavam fora e com os alimentos de suas hortas. Hoje, porém, a realidade é bem diferente. Hoje as mulheres estão trabalhando fora e indo para o mercado de trabalho para ajudar no orçamento familiar ou muitas vezes ser o alicerce da família sem tempo é comer fora, afinal, ela e seus familiares não têm tempo de ir para suas casas para fazerem suas refeições por causa do trânsito, distância entre o domicílio e o trabalho, indisponibilidade de tempo e uma série de fatores que fizeram os trabalhadores e outras pessoas ter suas refeições fora de seus lares.

Para atender essa necessidade, a partir dos anos 80, o ramo de prestação de serviços de alimentação se expandiu muito, principalmente com a instalação de redes de *Fast food* como o Mc Donald's, que atualmente possui 544 restaurantes e assume a 13ª posição do ranking da Associação Brasileira de *Franshing* (ABF) e o BOB's, franquia nacional aparece em 11ª com 595 unidades.

Ainda no segmento de alimentação do ranking geral aparece o Habib's com 290 lanchonetes na 24ª posição. Nesse ranking, apenas é levado em conta o número de restaurante pois o Mc Donald's apresenta 1146 pontos de venda, sendo 544 restaurantes, 602 quiosques e 49 unidades do McCafé. O Brasil é o 8º maior mercado da empresa no mundo.

Em consequência da modernidade e da expansão mundial das franquias, as pessoas estão perdendo qualidade na sua alimentação quando fazem a opção de uma comida rápida e fora de casa, resultando na falta de nutrientes e vitaminas vitais para a saúde do ser humano. Além da falta de nutrientes citada, os alimentos são cada vez menos naturais e passam por processos de conservação e industrialização que fazem com que percam suas características originais e sejam no final menos nutritivo e bem mais calórico do que um alimento fresco. Por tanto, a pessoa fica vulnerável ao ganho de peso extra, pois esses tipos de refeições apresentam excesso de gordura e açúcar que no organismo não vão se transformar

rapidamente em energia causando acúmulo de gordura localizada. O ganho de peso não é o único problema relacionado a má alimentação, destaca-se ainda, diabetes tipo II, hipertensão arterial, doenças coronárias, colesterol elevado e em casos extremos a má alimentação pode levar a falência de órgãos importantes do organismo finalizando com óbito da pessoa. Quando uma pessoa consome o lanche número 1 do Mc Donald's que acompanha um sanduíche com hambúrguer, mais uma batata e refrigerante pequeno totaliza 920 calorias que representa 46% do total de 2000 calorias/dia que uma pessoa normal deve consumir diariamente.

Segundo artigo da Revista Nutrnews, publicada no site (s.d., s.p.):

“Hoje, já convivemos com problemas de saúde pública típicas de países desenvolvidos, como a obesidade infantil e doenças crônico-degenerativas, advindas agora de forma mais intensa, devido à longevidade da população mundial, e ainda não resolvemos problemas básicos de nações subdesenvolvidas, ou emergentes, como a desnutrição e as carências nutricionais”.

Por isso, a obesidade é caso de saúde pública em muitos países desenvolvidos como os Estados Unidos. O Brasil que apresenta características de país em desenvolvimento apresenta duas realidades distintas a obesidade e a desnutrição.

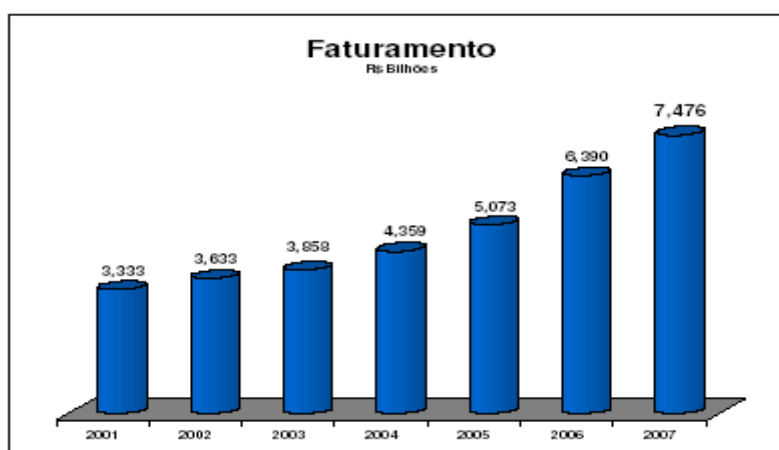
Segundo pesquisa da Vigilância de Fatores de Risco e Prevenção de Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico – VIGITEL (s.d., s.p.), realizada pelo Ministério da Saúde, o percentual de obesidade em 2006 era de 11,4% e em 2007 esse índice passou a ser de 12,9% e ainda mostrou que excesso de peso é mais comum entre os homens que apresentaram Índices de Massa Corpórea (ICM) de 49,2% enquanto as mulheres esse índice foi de 37,8%. Nota-se que o índice maior do que 30% já considerado excesso de peso.

4.3 Franquias

A Associação Brasileira de Franchising divulgou o desempenho do setor de franquia no Brasil, em 2007. De acordo com a ABF, o sistema de franchising registrou um aumento de faturamento de 15,6%, equivalente a R\$ 46 bilhões, considerado um recorde de faturamento nos últimos sete anos. O setor de alimentação foi um dos segmentos que contribuíram para esse resultado, obtendo um aumento de 17% no faturamento, superando o valor de R\$7 bilhões.

O gráfico 1, a seguir, apresenta o faturamento das franquias no setor de alimentação de 2001 até o ano de 2007.

Gráfico 1 - Faturamento das franquias no setor alimentício

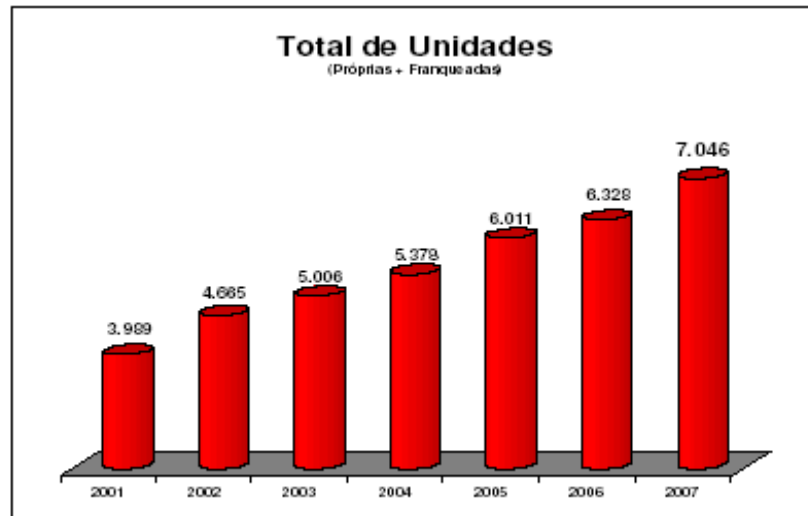


Fonte: ABF (s.d., s.p.)

Assim como o faturamento também aumentou o número de redes de franquias de 197 em 2006 para 241 redes em 2007 uma variação de 22,3%.

O gráfico à seguir mostra detalhadamente a evolução das unidades do ano de 2001 a 2007.

Gráfico 2 – Total de unidades de franqueados.



Fonte: ABF (s.d., s.p.)

Total de unidades próprias mais as franqueadas teve um aumento significativo, principalmente no ano de 2006 para 2007, houve uma variação positiva de 11,35%.

4.4 Subway

A Subway é uma franquia de restaurantes de lanches naturais, criada nos Estados Unidos em 1965, depois de algum tempo a Subway começou a se estender pelo próprio país. Em 1984 a Subway se abriu para o mercado externo e hoje está presente atualmente em 87 países. A seguir será observado neste tópico a sua história, desenvolvimento, mercado atual, concorrentes e suas estratégias competitivas.

4.4.1 Histórico

Segundo o site da Subway (s.d., s.p.) a história da empresa é apresentada à seguir:

“Era verão, no ano de 1965 e o futuro parecia promissor e era esse mesmo futuro que preocupava Fred DeLuca, que tinha somente 17 anos. Ele achava que era quase impossível assumir os gastos com sua própria educação universitária.

Numa tarde de domingo em Julho deste mesmo ano, surgiu uma relação de negócios que mudaria para sempre a indústria de comida rápida. Com a esperança e que um amigo da família, o Dr. Peter Buck, lhe ajudasse, o jovem DeLuca lhe explicou o quanto desejava continuar estudando para se tornar um médico.

“Voce deveria abrir uma loja de sanduíches estilo submarino”, disse Buck. “O que?” pensou Fred. Que coisa estranha ele escolheu para dizer a um jovem de 17 anos”. Antes do Fred responder ou expressar sua surpresa, perguntou ao Dr. Buck, “E como funciona?” Para Pete Buck era muito simples. Alugar uma loja, construir um mostrador, comprar algo de comida, abrir o negócio e Fred teria em breve o dinheiro necessário para pagar seus estudos. Se Fred estivesse disposto a seguir a idéia, Pete seria seu sócio e lhe ofereceu um cheque de \$1,000.00 dólares - como investimento inicial no seu novo empreendimento.

Depois de um mês, em 28 de Agosto de 1965, os empresários abriram sua primeira loja de sanduíches em Bridgeport, Connecticut. Em 1974, a dupla começou a franquear como método de crescimento para o negócio, e hoje são mais de 29.546 restaurantes em 87 países.

O sistema de franquias SUBWAY® fornece uma alternativa saudável para o já tradicional; e que engorda, mercado de comida rápida.”

Esta é a história do fundador da Subway que depois da sua grande empreitada incentivou várias pessoas a seguir o caminho e se transformar em franqueado. Uma ótima alternativa para as pessoas que tentam levar a vida agitada com uma alimentação rápida e saudável.

4.4.2 Desenvolvimento

Desde o começo das suas atividades em 1965 com uma loja, até abertura para franquias em 1974, a franquia Subway teve um crescimento

exponencial. Do primeiro ano até hoje, a franquia só tem aumentado. Em 1985, depois de vinte anos da abertura o número de restaurantes era de 596, depois de 5 anos o aumento foi de 765% totalizando 5.144 unidades, no final do ano de 1999 o número passou para 14.162.

Atualmente, segundo o site da Subway (s.d., s.p.): “Desde 1974 quando começaram a franquear, hoje a Subway possui 29.546 restaurantes em 87 países, incluindo o Brasil que possui 157 de suas unidades.”

Segundo o site da revista Entrepreneur Estados Unidos no ranking TOP 10 das franquias em 2007, A Subway assumiu o primeiro lugar devido à análise de sua infra-estrutura, posição no mercado, tamanho do sistema enquanto e investimento inicial exigido. Enquanto o *Mc Donald's*, franquia mundialmente conhecida, assumiu apenas a penúltima posição. Há 43 anos no mercado, a franquia da Subway opera em mais unidades nos Estados Unidos, Canadá e Austrália do que o *Mc Donald's*.

No site internacional da franquia, há um link sobre o desenvolvimento da cadeia não tradicional. As lanchonetes da Subway são facilmente adaptáveis em qualquer lugar, por causa do formato simples que pode competir em que outras franquias não podem chegar. Exemplos desses lugares são: aeroportos, parques, museus, centro de convenções, escolas, faculdades, supermercados, bases militares e até mesmo em hospitais.

4.4.3 Mercado Atual

Como observado no item 4.2, uma das conseqüências da vida moderna é a obesidade. De fato, as pessoas em geral se alimentam muito mal, fazem poucas refeições em grande quantidade e o resultado disso é a obesidade. As lanchonetes e os *Fast Food* oferecem comidas rápidas com um valor nutricional baixo e muitas calorias.

A Subway difere desse mercado, pois oferece a melhor alternativa à tradicional comida gordurosa dos *fast food*. No próprio site a empresa oferece

informações como fazer o lanche tipo submarino mais saudável sem muito sódio e com mais fibras. Essa preocupação em oferecer produtos com qualidade superior, pães feitos e assados na hora, ganha um grande respeito do consumidor que faz da Subway sua lanchonete preferida. Por exemplo, um dos lanches mais tradicionais do Mc Donald's, Big Mac apresenta 560calorias e 30gramas de gordura enquanto 6-inch Turkey Breast tem somente 280 calorias e 4,5 gramas de gordura.

4.5 Abrangência de mercado

Como foi definido até o presente momento da pesquisa, o mercado de atuação da rede Subway, abrange um *market-share* em crescimento exponencial, por causa da valorização da alimentação saudável, com a praticidade da alimentação de *fast-food*.

Com características diferentes de outros formatos de franquias, a Subway, consegue atuar em ambientes de negócios inexplorados por outras franquias como Mc Donald's e Burger King, já que o seu formato é mais prático e não exige estrutura física padronizada, as duas franquias citadas limitam-se apenas a grandes centros comerciais.

A análise do centro comercial Prudenshopping, revela uma infraestrutura coerente à implementação da franquia Subway, tanto no fluxo de pessoas que freqüentam mensalmente o centro de compras, assim como o perfil socioeconômico dos visitantes. Segundo o site do shopping, as cidades que estão no seu raio de atuação, são:

Quadro1 - Cidades no raio de atuação do Prudenshopping.

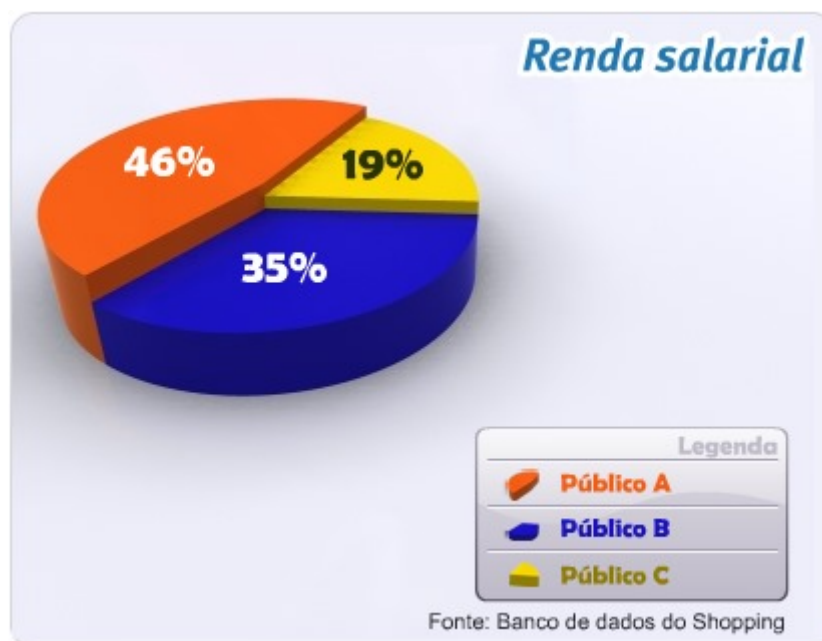
Cidades		
Adamantina	Martinópolis	Presidente Venceslau
Álvares Machado	Mirante do Paranapanema	Rancharia
Alfredo Marcondes	Oswaldo Cruz	Regente Feijó
Bastos	Pirapozinho	Rosana
Dracena	Presidente Bernandes	Santo Anastácio
Indiana	Presidente Epitácio	Teodoro Sampaio
Lucélia	Presidente Prudente	Tupi Paulista

Fonte: Site do Prudenshopping (s.d., s.p.).

Quanto ao perfil socioeconômico, o centro de compras apresenta mais de 70% de seus visitantes entre as classes econômicas “A” e “B”, o que vai de encontro com o perfil do público alvo da rede Subway. Um público que é preocupado com a saúde e usa de seu poder aquisitivo para obter uma alimentação saudável.

O gráfico a seguir representa a renda salarial dos visitantes do shopping:

Gráfico 3 - Renda Salarial

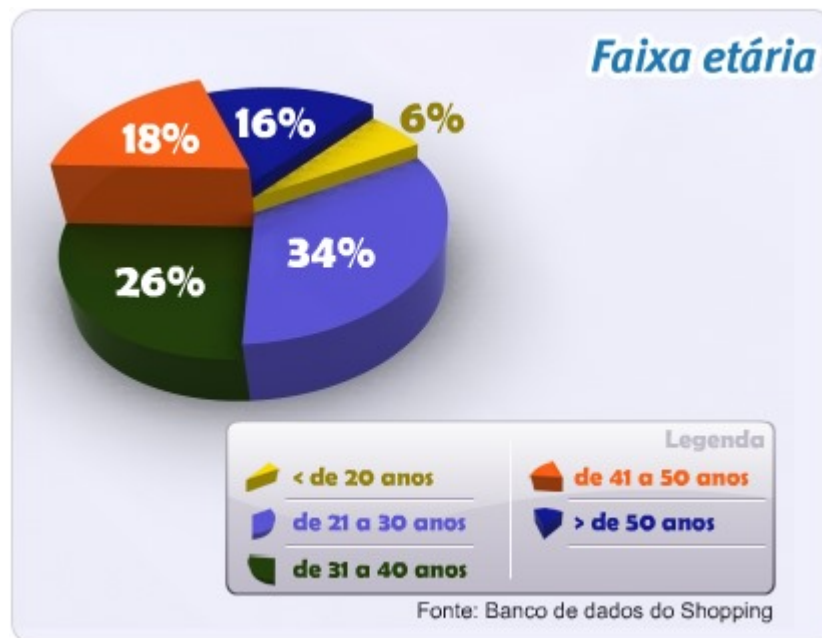


Fonte: Site do Prudenshopping (s.d., s.p.)

Outro fator relevante, além da renda salarial, é a análise da faixa etária dos consumidores. Segundo perfil analisado da rede Subway, encontra-se como público alvo, consumidores da faixa etária entre 20 e 40 anos, e isso representa dentro da realidade do centro de compras 60% dos visitantes.

Além do foco nessa classificação etária, a rede Subway, ainda oferece em seu mix de produtos, uma linha voltada para o público infantil, atingindo assim, mais 6% dos consumidores que visitam o shopping.

Gráfico 4 – Faixa Etária



Fonte: Site do Prudenshopping (s.d., s.p.)

Assim, sendo os valores são de grande valia para a escolha da implementação da rede Subway no Prudenshopping, pois atinge tanto a faixa etária quanto o perfil socioeconômico.

4.6 Análise da Concorrência

Uma vez, definido o público alvo, seguindo a proposta de alimentação rápida e saudável, tem dentro da praça de alimentação do Prudenshopping apenas dois concorrentes que serão considerados diretos, pois oferecem o mesmo produto para o consumidor final, os lanches naturais. Os dois concorrentes seriam, portanto, o Suco Bagaço, que apesar de ter como seu principal produto os sucos naturais, começou, a servir também em todas as suas lojas, sanduíches naturais aos seus clientes, oferecendo um cardápio de basicamente cinco opções de recheio, sendo estas as mais tradicionais no segmento de sanduíches naturais, e todas servidas no pão sírio. Ainda dentro do Prudenshopping, piso inferior, a franquia Casa do Pão de Queijo, será considerada concorrente direto, pois apresenta além dos seus produtos tradicionais, a linha de sucos e lanches naturais exclusivas da rede, com considerável destaque dentro do seu cardápio.

Saindo da praça de alimentação do shopping, classificaremos como outro concorrente direto os lanches naturais vendidos no Carrefour, que tem o preço como sua principal estratégia de mercado que são inferiores aos oferecidos nos concorrentes diretos do Prudenshopping. Outro diferencial do concorrente em questão é fluxo elevado de pessoas, tanto da cidade de Presidente Prudente como da região conseqüentemente atingindo diversas classes sociais. Nesse local foi montada recentemente uma nova estrutura para atender a demanda existente na área de comida rápida, oferecendo aos seus clientes os produtos já existentes em um único local. O mercado oferece diversas unidades de negócio como, por exemplo; farmácia, açougue, padaria, feira, setor de confecção, eletrodomésticos, livraria, floricultura e a mini praça de alimentação. Essas unidades visam que o consumidor tenha tudo o que desejar dentro do Carrefour.

Vale ressaltar que o Mc Donald's não foi considerado concorrente direto desse projeto de implementação, quanto a análise da classificação por mix de produtos das duas franquias. Ou seja, apesar de ser uma das maiores e mais forte rede de restaurantes fast food, o produto oferecido pelo Mc Donald's não vai diretamente de encontro ao produto oferecido pela Subway, no foco de lanches naturais.

Quadro 2 – Concorrentes diretos.

Praça de Alimentação – Prudenshopping e Carrefour		
Concorrente	Produto Principal	Produto Secundário
Suco Bagaço	Sucos e Lanches Naturais	Sobremesas com frutas
Carrefour (quiosque)	Lanches Naturais	Não tem
Casa Pão de Queijo	Pão de Queijo e Café	Lanches Naturais

Fonte: Autoras do trabalho

Quadro 3 – Concorrentes diretos Pontos Fortes e Pontos Fracos.

Praça de Alimentação – Prudenshopping e Carrefour		
Concorrente	Ponto Forte	Ponto Fraco
Suco Bagaço	Mix de produto totalmente voltado para alimentação saudável. Opções de sobremesas, que também seguem a linha da alimentação saudável.	Valor agregado dos produtos apresentados relativamente alto, e poucas opções de lanches naturais.
Carrefour (quiosque)	Praticidade e localização privilegiada pelo fluxo de pessoas na entrada do Carrefour; Preços apresentados ao consumidor relativamente baixos; Todos os ingredientes são fornecidos no próprio mercado, o que contribui nos custos; que ficam ainda mais baixos, e no gerenciamento de estoque; onde a reposição dos produtos que acabam e rápida e imediata;	Como o foco não é diretamente alimentação saudável, nem todos os ingredientes apresentam poucas calorias.
Casa Pão de Queijo	Mix de Produtos variado, e com opções já tradicionais perante o consumidor, que busca por produtos específicos, exemplo: pão de queijo recheado, massa folhada.	Apesar de haver um apelo a introdução dos lanches naturais no cardápio, essa parte de alimentação saudável ainda não se tornou o produto principal da franquia. E os lanches e combinados especiais do cardápio apresentam preços relativamente altos ao consumidor final.

Fonte: Autoras do trabalho

Porém, quando se analisa a concorrência em qualquer ramo de negócio, vivenciando a realidade do mercado atual, essa análise torna-se muito mais abrangente, onde é necessário considerarmos todos os operadores no ramo de alimentação do Prudenshopping como concorrentes indiretos, que estarão de uma forma ou de outra, atraindo os clientes para eles.

Ao se fazer a análise dos concorrentes indiretos é identificado qual a força dos produtos substitutos, segundo Porter (2000, p.240):

“Um segmento não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto. Os substitutos limitam os preços e os lucros de um segmento. A empresa tem de monitorar as tendências de preços atentamente. Se houver avanço tecnológicos ou aumento de concorrentes nestes setores substitutos, os preços e os lucros no segmento tendem a cair”.

Pois quando um segmento apresenta muitos produtos substitutos e o consumidor não consegue distinguir nenhuma diferença entre eles, tanto os preços como o lucro da empresa sofre limitações.

Quadro 4 – Concorrentes indiretos.

Praça de Alimentação - Prudenshopping		
Concorrente	Produto Principal	Produto Secundário
Restaurante Lê Franguim	Pratos à base de Frango	Chopp
Restaurante Dileto	Massas	Pizza
Restaurante Siq Grill	Self-service	Porções e Chopp
Restaurante São Paulo I	Self-service	Porções e Chopp
Restaurante Girafas	Fast-Food - Lanches	Sorvetes e Sobremesas
Restaurante Brazili	Self-service Comidas Típicas	Porções e Chopp
Pasteloko	Pastéis	Porções para festas e Delivery
Restaurante China Mix	Comida Típica Japonesa / Chinesa	Self-service Comida Típica
Rostead Potato	Batata Recheada	Bebidas
Restaurante Patroni Pizzaria	Pizza	Massas, Filés, Chopp
Restaurante Massashin	Yakissoba	Outras Comidas Típicas
Resturante e Choppeia H2	Pratos Árâbes	Pratos Executivos, Chopp
Mc Donald's	Fast-Food - Lanches	Sorvetes e Sobremesas
Habib's	Comida Árabe	Chopp, lanches, sobremesas

Fonte: Autoras do trabalho

O quadro acima mostra os concorrentes indiretos da franquia Subway na praça de alimentação do prudenshopping, coloca em detalhes qual é o produto principal de cada concorrente indireto e qual é o produto secundário, no total dentro do Prudenshopping a franquia terá 14 concorrentes, com produtos diferentes ao oferecido pela Subway mas que pode ter uma fatia do mercado dos clientes que irão ao prudenshopping em busca de uma alimentação rápida, a diferença da Subway será pelo alimento saudável que oferecerá.

4.7 Análise de Mercado

A análise do mercado foi exaustivamente estudada, revelando uma força e uma tendência de mercado muito forte, a tudo que se refere como alimentação saudável.

A preocupação com a saúde e com a estética faz crescer a preocupação e a busca de alimentos saudáveis, o que promove o ritmo acelerado de crescimento do mercado de alimentação saudável. Esse modelo de alimentação saudável tem sido aceito com enorme sucesso em quase todos os países do mundo, de acordo com os dados da Subway, “são ao todo oitenta e sete países”. As pessoas procuram substituir os lanches tradicionais, pelos naturais, onde exista a combinação de mais saúde e menos calorias, e isso é exatamente o que a franquia Subway oferece aos seus clientes.

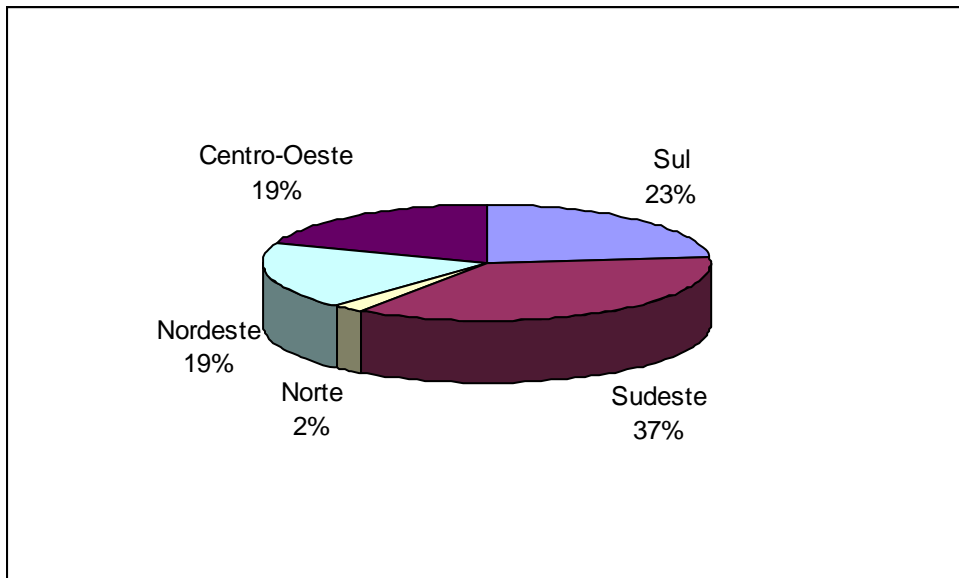
Além dessa questão, outro fator relevante, é que o cliente poderá montar seu próprio sanduíche da maneira como preferir, o que torna o negócio ainda mais personalizado e com o foco na preferência do cliente.

O mercado apresenta visível crescimento, e o número de concorrentes diretos que possui ainda é pequeno, na cidade de Presidente Prudente; se comparado aos outros ramos da alimentação. Tem-se um produto que está em ascensão mundial, seguindo uma tendência de preocupação com a saúde, acredita-se estar no início de uma definitiva mudança nos hábitos alimentares da população mundial.

A perspectiva de crescimento e aceitação dos consumidores ao produto oferecido é alta; onde é importante ressaltar que além de atender a fatia de mercado da cidade de Presidente Prudente, tem-se por meta atingir toda a região do Oeste Paulista que frequenta o centro de compras Prudenshopping, e ainda não teve a oportunidade de conhecer a franquia Subway.

A Atualmente a franquia Subway possui mais de vinte e nove mil restaurantes em todo mundo. No Brasil, o número já chega a cento e cinquenta e sete unidades. A região do país que apresenta maior número de lojas é a Sudeste, que detêm 37% do total de lojas brasileiras. A região que apresenta a menor quantidade de restaurantes é a Norte e um detalhe curioso que no Centro-Oeste, Distrito Federal é que apresenta mais unidades do que o resto da região. A seguir o gráfico com as regiões brasileiras:

Gráfico 5 – Regiões Brasileiras com números de restaurantes.



Fonte: Autoras do trabalho

A franquia mais próxima da cidade de Presidente Prudente fica a duzentos quilômetros de distância, em Londrina, no estado do Paraná.

4.8 Análise Swot

Segundo Kotler (2000, p.98) a análise *Swot* é análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*strengths, weaknesses, opportunies e threats*). As duas primeiras, forças e fraquezas, a análise é feita no ambiente interno da empresa e as duas últimas, oportunidade e ameaça, a análise é feita no ambiente externo da organização, ou seja, são forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) que é representado pela sigla PEST.

No ambiente interno a franquia da Subway oferece inúmeros pontos fortes, como por exemplo, antes da franquia ser aberta é oferecido treinamento, ajuda para escolher a localização do restaurante bem como o desenho deste e auxílio no pedido dos equipamentos. Depois de aberto o apoio ao novo franqueado continua, a Franquia fornece um manual de operação detalhando temas e áreas importantes, suporte contínuo, acesso as fórmulas dos produtos, contato direto com a matriz e educação contínua através de boletins, correio eletrônico e DVD. Esses são pontos positivos para a Subway, pois a concorrência não apresenta suporte demasiadamente amplo como este e nem o acompanhamento na escolha da local e apoio para ser feito o pedido dos equipamentos.

Em contrapartida, a Subway apresenta alguns pontos fracos, como por exemplo, a perda de matéria-prima caso não haja uma previsão dos insumos que serão utilizados durante o expediente, sendo as sobras completamente descartadas. Há um ponto negativo em relação à parceria, por exemplo, a Subway é parceira exclusiva da Coca-Cola, portanto não pode vender nenhuma outra bebida que não seja da marca. Há preocupações quanto à falta de opções de sobremesas no restaurante que hoje só possui os *Cookies* em seu cardápio, que são produtos que a massa já vem pronta do fornecedor indicado pela franquia e o franqueado deverá preparar a massa com o formato dos *Cookies* e depois assa-lo de acordo com a necessidade de venda e depois disponibilizar para os clientes.

Como franquia existe a submissão de um único fornecedor tanto de matéria-prima como na área comercial, não há flexibilização regional, portanto o que

a franqueadora estabelece deve ser seguido sem alterações. Exceto em casos específicos que o franqueado entra contato com a franqueadora e consegue autorização para mudanças nos padrões estabelecidos.

Analisando os fatores externos, a maior ameaça encontrada será implementar em Presidente Prudente, sanduíches naturais e nutritivos, uma vez que a população local está acostumada com lanches grandes e com preço baixos, mas com pouco valor nutricional. A outra ameaça são os fatores econômicos, pois a franquia atenderá principalmente as classes A e B e os concorrentes atingem até a classe D e E, por causa do baixo preço.

Inúmeras são as oportunidades encontradas no mercado. Destacam-se, a busca por uma alimentação rápida e saudável ao mesmo tempo, o aumento da renda da população e a cidade que será instalado é centro da região do Oeste Paulista. A Subway está bem posicionada no mercado e é evidente que os pontos fortes são maiores que os fracos assim como as oportunidades sobressaem as ameaças.

4.9 Análise das 5 forças de Porter

Porter (2000, p.240.) identificou cinco forças que determinam a atratividade intrínseca de lucro em longo prazo de um mercado ou segmento de mercado, são elas: barreira de entrada, rivalidade do setor, produtos substitutos, poder de barganha do fornecedor e do comprador. Para que o setor que a empresa atue seja lucrativo necessita que as forças sejam favoráveis a elas, por exemplo: barreira de entrada alta para dificultar a penetração de novos concorrentes, rivalidade do setor baixa, pouco ou nenhum produto substituto e baixo o poder de barganha do fornecedor e do comprador.

Figura 2 – Cinco forças de Porter.



Fonte: Site Administração e Gestão (s.d., s.p.)

Como se trata do sistema de franquia, o poder de barganha do fornecedor é baixo ou nulo, pois a matriz é responsável em repassar para o franqueado todo o tipo de informação e da tecnologia requerida para a própria fabricação dos pães e dos lanches. O comprador, por sua vez pode escolher um tipo de lanche pré-estabelecido e mudar alguns ingredientes na hora da montagem, mas isso não é uma ameaça e sim um diferencial da concorrência. Não há rivalidade direta no ramo se sanduíches naturais, apenas nas lanchonetes tradicionais onde a rivalidade do setor é acirrada.

A maior ameaça de instalar uma unidade da Subway em Presidente Prudente, serão os produtos substitutos potenciais para o lanche tipo “submarino” da rede. Não há produto substituto real, pois a cidade não apresenta lanchonetes que oferecem alternativas mais saudáveis para seus clientes do que a Subway.

4.10 Expectativa de vendas

Baseado na análise do potencial de vendas da cidade de Presidente Prudente e das informações coletadas com outros franqueados da Subway em cidades com perfil semelhante, considerando uma projeção conservadora perante o mercado, temos os seguintes valores: para o primeiro e segundo ano do projeto (2009 e 2010) foi considerado um crescimento 5%. No terceiro ano, (2011), o crescimento será de 10%, e para os dois últimos anos analisados do projeto, o percentual será de 15%.

Tabela 1: Projeção de Crescimento

Provisão de Vendas	2009	2010	2011	2012	2013
Receita Total	R\$ 45.000	R\$ 47.250	R\$ 51.975	R\$ 59.771	R\$ 68.736

Fonte: Autoras do trabalho

No final de 2013, o percentual de crescimento em faturamento do restaurante será de 65,47%, com base no ano de início.

5 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Neste capítulo podemos verificar as estratégias que serão usadas para a abertura da Subway na cidade de Presidente Prudente utilizando os 4 Ps de marketing, está estruturado em 05 sub-tópicos que são: (I) Produto; (II) Preço; (III) Distribuição (Praça); (IV) Promoção, Publicidade e Propaganda; (V) Serviços, Relacionamentos com clientes e parcerias.

5.1 Produto

Produto é aquilo que em determinada situação atende a necessidade e o desejo dos consumidores segundo Kotler (2000, p.417), as empresas para conseguirem atingir suas metas precisam pensar em 5 níveis de produto: benefício central, benefício central em um produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial. A cada nível o produto aumenta o valor agregado e os benefícios oferecidos aos clientes.

- O nível fundamental é o benefício central onde as empresas procuram entender e descobrir exatamente aquilo que o cliente necessita;
- Benefício central em um produto básico: as empresas apresentam uma oferta inicial sem complementos e benefícios, neste caso as empresas devem transformar a necessidade inicial do cliente e transforma-la em um produto básico atendendo exatamente ao que o cliente busca e necessita;
- Produto esperado: quando no mercado há um número elevado de concorrentes que apresentam seus produtos com determinado valor agregado os clientes só buscam pelo produto que apresente tal benefício.
- Produto ampliado: É fazer com que os produtos básicos sejam transformados em produtos melhores aumentando seus benefícios e qualidades reais para o

cliente, excedendo as expectativas do cliente, com isso o produto estará aumentado seu market-share com seus benefícios.

- Produto potencial: é a forma que as empresas procuram com seus produtos satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes e diferenciar seus produtos, pode ser considerado um produto ampliado que não esta sendo oferecido no mercado (sem concorrentes).

No caso da Subway os produtos conseguem alcançar todos os níveis; benefício central (comida), onde o cliente compra alimentação, benefício central em um produto básico é transformar a idéia da alimentação em um restaurante subway. O produto esperado pelos clientes é o sistema *fast-food*, rapidez e qualidade ao mesmo tempo. A ampliação do produto são os benefícios de ser um lanche natural com ingredientes saudáveis (que vai de encontro com as necessidades atuais dos clientes que cada vez mais estão se conscientizando para uma alimentação mais saudável), e produto potencial é a forma que a empresa Subway procura satisfazer seus clientes e diferenciar a oferta é a qualidade dos produtos, rapidez no atendimento e preparo dos lanches, molhos seletos que concedem um sabor especial aos sanduíches, pães assados diariamente (o aroma do pão aumenta as vendas), preparo sob medida (cada lanche é da forma que o cliente deseja).

Por alcançar todos os níveis e obter todos os atributos acima citados os produtos subway têm uma estratégia de diferenciação para conquistar o mercado.

Segue abaixo fotos do cardápio da Subway:

Foto 1 – Cardápio dos lanches Clássicos



Fonte: Site da Subway (s.d., s.p.).

Foto 2 – Cardápio dos lanches quentes.

Subs Quentes

5 Frango Teriaki Big/15cm

6 Peru, Presunto & Bacon Big/15cm

7 Almôndegas Big/15cm

8 Carne e Queijo Big/15cm

Por Acrescente Refrigerante e Chips

© 2003 DAI, Brasil

Fonte: Site da Subway (s.d., s.p.).

Foto 3 – Cardápio dos lanches tradicionais.

Tradicionais

9 Peru, Presunto & Roast Beef Big/15cm

10 Peito de Peru Big/15cm

11 Rosbife Big/15cm

12 Peito de Peru e Presunto Big/15cm

Por Acrescente Refrigerante e Chips

© 2003 DAI, Brasil

Fonte: Site da Subway (s.d., s.p.).

Foto 4 – Cardápio com a parte das saladas.

Favoritos

13 Frango Big/15cm

14 _____

15 _____

16 _____

Saladas

Faça de qualquer sanduiche uma salada por mais _____

Vegetariano _____

Frango _____

© 2004 DAI, Brasil

Fonte: Site da Subway (s.d., s.p.).

Foto 5 – Cardápio com variedades



Fonte: Site da Subway (s.d., s.p.).

Foto 6 – Cardápio Combo.



Fonte: Site da Subway (s.d., s.p.).

A Subway tem como objetivo ter produtos de qualidade e alta variedade para que seja alcançado todos os gostos dos seus clientes, o cardápio acima é sugestão da Subway, porém o cliente pode preparar seu lanche da maneira que preferir. Independente da região, o cardápio é sempre o mesmo, exceto com algumas mudanças de ingredientes, pois em determinadas regiões alguns dos ingredientes não seriam aceitos por causa da cultura ou religião, e isso poderia afetar a venda do produto. Como exemplo os derivados da carne de porco (bacon, salame, presunto, peperoni) em determinados países ou regiões do mundo este tipo de alimentação não é aceito e assim rejeitado pelos clientes.

No caso, para a região de Presidente Prudente os ingredientes seriam os seguintes:

- Os pães são diferenciados existe 05 tipos que são: Branco, integral, parmesão, parmesão e orégano, gergelim e integral com granola. A massa dos pães vem pronta congelada (antes de assar espera a massa descongelar e colocam-se os condimentos).
- Os recheios são: atum (mistura de atum com maionese light), B.M.T. (Peperoni, salame e presunto), frutos do mar (mistura de kani com maionese light), vegetariano (queijo e saladas), presunto, peito de peru, peito de peru e presunto, rosbife, Subway Club (rosbife, peito de peru e presunto), Tomate seco (tomate seco, mussarela de búfala e rúcula), peito de frango, almôndegas (almôndegas ao molho alla marinara), Carne e queijo (carne temperada com cebola), Subway *melt* (Bacon, peito de peru e presunto), Pizza (Salame, peperoni, molho alla marinara e orégano), Frango Pizzaiolo (frango, peperoni, molho alla marinara e orégano), *Teriaki* de Frango (tiras de peito de frango com cobertura de *teriaki*) e italiano (salame e peperoni).
- Os molhos especiais são: *Barbecue*, cebola agri-doce, mostarda e mel, *chipotle* e parmesão. Os molhos, assim como os outros ingredientes, são adquiridos prontos.
- Os acompanhamentos são: queijos (prato, suíço e *cheddar*), saladas (cebola, alface, tomate, pepino, pimentão, picles, azeitona e rúcula), além da batata chips Ruffles.
- Sobremesas: *Cookies*. Obs. A massa dos *cookies* vem pronta congelada (antes de assar espera a massa descongelar e colocam-se as gotas de chocolate branco ou preto).
- Bebidas: Suco, refrigerante, Água mineral e chá (todos da marca Coca Cola).

A escolha desses ingredientes para a região de Presidente Prudente não afeta os valores culturais e religiosos da cidade.

A Subway tem como parceria Coca Cola, esta fornece aos franqueados um freezer e post mix. Em contrapartida a Subway comercializa com exclusividade bebidas da marca Coca-cola.

O mix de produtos é estável, não há inovação, porém existem aperfeiçoamentos dos produtos existentes através de pesquisas de opinião do publico. Como o montagem do lanche é flexível afinal o cliente escolhe o recheio que desejar, então, isto não é um problema para Subway.

5.2 Preço

O preço é tabelado fornecido pela franquia, o franqueado tem a possibilidade de alterar apenas os preços dos refrigerantes de acordo com a praça. Se houver necessidade de mudança de preço de algum produto é necessária à autorização da franquia.

Para a Subway, independente da localização dos restaurantes o preço é relativamente o mesmo, levando em consideração a região de Presidente Prudente e os custos, pois, a Subway tem que analisar seus custos, despesas e margem que irá gerar o preço final e através dos preços gerar receita para os proprietários.

Para a subway que será implantada em Presidente Prudente será levado em consideração os custos, despesas, concorrentes e público alvo para com isso atingir as metas de vendas e alcançar os objetivos.

Segue na tabela a seguir o cardápio com os preços estabelecidos para Presidente Prudente:

Tabela 2: Preços e produtos

Descrição do Produto		
Lanches	Preço (R\$) 15 cm	Preço (R\$) 30 cm
Peito de frango	R\$ 7,25	R\$ 12,65
Subway <i>Melt</i> (bacon, peito de peru e presunto)	R\$ 8,25	R\$ 13,65
Teriaki de Frango (tiras de peito de frango com cobertura de teriaki)	R\$ 7,75	R\$ 12,15
Atum (mistura de atum com maionese ligh)	R\$ 8,75	R\$ 14,5
Vegetariano (queijo e saladas)	R\$ 6,25	R\$ 11,85
Presunto	R\$ 6,75	R\$ 11,85
Peito de peru	R\$ 7,75	R\$ 13,15
Peito de peru e presunto	R\$ 7,25	R\$ 12,65
B.M.T (peperoni, salame e presunto)	R\$ 7,75	R\$ 13,15
Frutos do mar (mistura de kani com maionese light)	R\$ 8,25	R\$ 13,65
Rosbife	R\$ 8,75	R\$ 13,65
Subway Club (rosbife, peito de peru e presunto)	R\$ 7,75	R\$ 12,15
Tomate seco (tomate seco mussarela de búfala e rúcula)	R\$ 8,75	R\$ 14,15
Carne e queijo (carne temperada com cebola)	R\$ 8,75	R\$ 14,15
Pizza (salame, peperoni, molho alla marinara e orégano)	R\$ 7,25	R\$ 12,65
Frango Pizzaiolo (frango peperoni, molho alla marinara e orégano)	R\$ 8,25	R\$ 13,65
Almôndegas (almôndegas ao molho alla marinara)	R\$ 8,25	R\$ 13,65
Italiano (salame e peperoni)	R\$ 7,26	R\$ 12,65
Extras no Lanche		
Dobre o queijo	+ R\$ 0,60	+ R\$ 1,20
Dobre o recheio	+ R\$ 2,50	+ R\$ 5,00
Bacon	+ R\$ 1,75	+ R\$ 3,50
Mussarela de Búfala	+ R\$ 1,75	+ R\$ 3,50
Tomate Seco	+ R\$ 1,75	+ R\$ 3,50
Sobremesas		
Cookies		R\$1,60
Kit com 3 cookies		R\$4,50
Kit com 12 cookies		R\$ 16,00
Chips		R\$ 1,60
Bebidas		
Suco		R\$ 3,20
Refrigerante Lata		R\$ 2,70
Refrigerante 300 ml		R\$ 2,40
Refrigerante 500 ml		R\$ 2,70
Água Mineral		R\$ 2,40
Água Aquarius		R\$ 2,70
Chá		R\$3,00

Fonte: Autoras do trabalho

5.3 Distribuição (Praça)

Os restaurantes da franquia Subway se encontram em locais estrategicamente posicionados. A presença em grandes centros é confirmada, contudo há um avanço em direção aos centros de médio porte e esse fato pode ser verificado nos últimos anos com a instalação de franquias em cidades como Londrina, Maringá e São José do Rio Preto.

Foi escolhida a franquia Subway na cidade de Presidente Prudente por ser a principal cidade do Oeste Paulista, podendo atingir o público da cidade e toda a região. Pesa pela decisão da abertura da franquia nesta cidade pelo fato de não existir – no momento em que este projeto está sendo desenvolvido – nenhuma franquia da Subway no município.

A decisão da escolha do Prudenshopping se deu pelo fato de ser o principal ponto comercial da cidade e referência para visitantes das cidades vizinhas. A fácil localização do empreendimento contribui para que haja mais de 500.000 visitantes por mês, segundo o site do Prudenshopping. Número esse que supera em duas vezes o número de habitantes da cidade de Presidente Prudente. A seguir o mapa de acesso ao shopping, do prisma da região abrangida e também dos moradores da cidade de Presidente Prudente.

Figura 3: Mapa de Localização do Prudenshopping.



Fonte: Site do Prudenshopping (s.d., s.p.).

Feitas as análises acima, segue ainda outras características relevantes sobre as informações da divisão dos espaços do shopping segundo o site do Prudenshopping (s.d., s.p.):

“Empreendido pela Encalso Construções Ltda. em um terreno de 60.421,41m², possui uma área construída de 40.979,52m². Deste total, 20.254,95m² são ocupados pelo shopping, 14.304,32m² pelo Carrefour e 6.420,25m² pelo estacionamento coberto. O Estacionamento conta 1500 vagas. A Área Bruta Locável alcança 19.060,90m². O Prudenshopping conta com mais de 140 lojas e na Praça de Alimentação, 16 lojas em uma área 826m²”.

O Prudenshopping é dividido em duas partes piso superior e piso inferior o primeiro a entrada e saídas são feitas pela Avenida Manoel Goulart, neste piso encontra-se boxes de lojas e o espaço destinado para supermercados atualmente ocupado pelo Carrefour. O segundo a entradas e saídas são feitas pela Avenida Washington Luiz, neste piso tem boxes de lojas, cinema e a praça de alimentação e em ambos os pisos encontramos quiosques com vendas de produtos destinados a alimentação. Analisando a praça de alimentação onde se encontrará o restaurante da franquia têm-se uma área com 16 boxes.

Figura 4: Mapa do Piso inferior do Prudenshopping.



Fonte: Site do Prudenshopping (s.d., s.p.).

A intenção de instalação do projeto é fixar-se entre os boxes número 107 a 109, localizados defronte ao corredor principal que dá acesso as demais lojas do shopping.

5.4 Promoção, Publicidade e Propaganda

Para a Subway existem 02 tipos de promoções: O primeiro tipo é a promoção nacional ou regional: a agência de publicidade da Subway elabora e repassa para todos os franqueados, atualmente a promoção nacional existente é o convênio com determinada carteira de estudante onde apresentado a carteirinha o estudante tem o dobro de recheio (as propagandas existentes são elaboradas por uma agência localizada em São Paulo contratada pela franquia Subway, onde a mesma elabora as propagandas para todos os franqueados sejam padronizados. Os tipos de

propagandas usados são: *outdoor*, panfletos, ela não é adepta à mídia de TV (canais abertos), porém como seu público alvo é o A e B às vezes é feita propaganda em canal fechado).

O segundo tipo de promoção é interna, esta promoção é única para a franquia de Presidente Prudente. O próprio franqueado poderá elaborar estratégias para atrair mais clientes, porém qualquer promoção elaborada pelo franqueado deverá ser com autorização da Subway. No caso com a loja dentro do shopping poderão ser feitas várias estratégias:

- Será feito uma promoção para atrair os lojistas, nesta promoção os lojistas terão um cartão onde a cada compra ele pode ganhar algo em troca (recheio dobrado, sobremesa, etc.);
- Poderá ser feito entrega de lanches de acordo com pedido dentro do shopping na própria loja para comodidade do lojista;
- Poderá ser feito um atendimento com algum tipo de desconto para colaboradores de qualquer loja dentro do shopping, podendo atrair também parentes desses colaboradores;

Mesmo com dois tipos de promoção o objetivo final é o mesmo, aumentar as vendas, obter lucro e atender com toda a qualidade os clientes.

5.5 Serviços e Relacionamentos com Clientes

Segundo Las Casas (2006, p.297):

“Toda a prestação de serviços poderá ser diferenciada através de um dos pés dos serviços. O profissional de marketing poderá diferenciar seus serviços com as pessoas, com os processos, com os procedimentos ou mesmo com o perfil, ou seja, com o layout da organização”.

A Subway por ser uma franquia tem sua diferenciação no layout para que sua marca e sua estrutura física seja de fácil percepção ao público, além disso, produtos, preços e distribuição são diferenciados também, no entanto na parte de

serviços não há nada mais importante que a qualidade de seus produtos e atendimento aos clientes, para que mesmo sendo um produto diferente (lanche natural), entretanto no mercado de alimentação, o produto não seja aceito somente pelo sabor e também pela qualidade no relacionamento dos colaboradores. A Subway tem um método de atendimento diferenciado, pois o cliente pode montar o lanche da forma que deseja sempre utilizando os ingredientes ao seu gosto.

O atendimento aos clientes também será diferenciado, os colaboradores terão treinamento, além disso, o dono da franquia deverá obter treinamento antes da abertura, no programa de treinamento intensivo de duas semanas em um dos principais escritórios do mundo da Subway na matriz em Milford, CT, Estados Unidos, onde após esse treinamento estará capacitado para treinar seus colaboradores.

Segundo o site da Subway (s.d., s.p.) a franqueadora depois da abertura irá ajudar o franqueado oferecendo as seguintes instruções:

“Manual de operações: Nosso detalhado manual de operações cobre uma ampla área de temas importantes para administrar o seu negócio.

Suporte de campo: Você terá a assistência de um representante da companhia que lhe ajudará no começo lhe proporcionando avaliações operacionais.

Serviços aos franqueados: Você terá um coordenador que será o seu principal contato na matriz e estando disponível sempre via telefone ou por correio eletrônico.

Investigação e Desenvolvimento: Mantemos chefes especialistas em padaria, nutricionistas e equipe de desenvolvimento de produtos que estão permanentemente empenhados em fazer a nossa comida cada vez melhor .

Educação contínua: Você receberá periodicamente boletins , correios eletrônicos, mensagens de voz disponíveis, DVDs, vídeos e turmas de treinamento adicional”

Assim a Subway de Presidente Prudente-SP estará apta a gerir o seu negócio com maior eficiência e qualidade para com os seus clientes.

6 ANÁLISE CONTÁBIL E FINANCEIRA

Neste capítulo será analisada a parte contábil e financeira da elaboração do plano de negócio, está estruturado em 10 sub-tópicos que são: (I) Despesas; (II) Análise da DRE; (III) Fluxo de caixa; (IV) Balanço Patrimonial; (V) Composição do Capital Inicial; (VI) Tributos e Impostos; (VII) Mão-de-Obra; (VIII) Ponto de Equilíbrio contábil e margem de segurança; (IX) Taxa retorno sobre o patrimônio líquido; (X) Taxa de Retorno sobre o investimento.

6.1 Despesas

Para dar início a análise financeira, a tabela a seguir demonstra todos os gastos previstos, considerando despesas com aluguel, folha de pagamento, despesas contábeis, material de escritório, manutenção e limpeza, telefone, energia entre outros.

Seguindo ainda na mesma tabela, apresentam-se as despesas que serão administradas através do princípio da competência, ou seja, onde durante o ano são pagas sempre 11 parcelas, ficando a 12^a para o exercício do ano seguinte, e também as despesas que serão pagas mensalmente; como material de limpeza, escritório e manutenção e reparos.

Ressaltando que a estimativa de reajuste dessas despesas para a projeção da análise dos cinco anos do projeto foi baseada em 5%. Os valores para cálculo de depreciação foram conseguidos através de números fornecidos pela franqueadora Subway, nas despesas de custos iniciais, que segue nos anexos do projeto, e por sua vez foram divididos em valor do imobilizado e gastos pré – operacionais.

Tabela 3- Despesas

Projeção e Demonstração Despesas					
	2009	2010	2011	2012	2013
Aluguel + Custos Shopping	R\$ 7.000,00	R\$7.350,00	R\$ 7.717,50	R\$ 8.103,38	R\$ 8.508,54
Folha de Pgto.	R\$ 7.285,92	R\$ 7.650,22	R\$ 8.032,73	R\$ 8.434,36	R\$ 8.856,08
Pró-Labore	R\$ 4.500,00	R\$ 4.725,00	R\$ 4.961,25	R\$ 5.209,31	R\$ 5.469,78
Energia	R\$ 500,00	R\$ 525,00	R\$ 551,25	R\$ 578,81	R\$ 607,75
Telefone	R\$ 200,00	R\$ 210,00	R\$ 220,50	R\$ 231,53	R\$ 243,10
Assistencia Contábil	R\$ 200,00	R\$ 210,00	R\$ 220,50	R\$ 231,53	R\$ 243,10
Total Despesas/Mês	R\$ 19.685,92	R\$ 20.670,22	R\$ 21.703,73	R\$ 22.788,91	R\$ 23.928,36
Despesas Anuais	R\$236.231,04	R\$ 248.042,59	R\$ 260.444,72	R\$ 273.466,96	R\$287.140,31
	R\$ 19.685,92	R\$ 20.670,22	R\$ 21.703,73	R\$ 22.788,91	R\$ 23.928,36
Despesas Principio da Competência	R\$216.545,12	R\$ 227.372,38	R\$238.740,99	R\$ 250.678,04	R\$263.211,95
Material Limpeza	R\$ 200,00	R\$ 210,00	R\$ 220,50	R\$ 231,53	R\$ 243,10
Manutenção e Reparos	R\$ 150,00	R\$ 157,50	R\$ 165,38	R\$ 173,64	R\$ 182,33
Material Escritório	R\$ 80,00	R\$ 84,00	R\$ 88,20	R\$ 92,61	R\$ 97,24
Total Despesas/Mês	R\$ 430,00	R\$ 451,50	R\$ 474,08	R\$ 497,78	R\$ 522,67
Despesas Anuais	R\$ 5.160,00	R\$ 5.418,00	R\$ 5.688,90	R\$ 5.973,35	R\$ 6.272,01
Depreciação	R\$ 11.243,50	R\$ 11.243,50	R\$ 11.243,50	R\$ 11.243,50	R\$ 11.243,50
Amortização Gastos	R\$ 7.562,00	R\$ 7.562,00	R\$ 7.562,00	R\$ 7.562,00	R\$ 7.562,00
Total de Depreciação e Amortização Gastos	R\$ 18.805,50	R\$ 18.805,50	R\$ 18.805,50	R\$ 18.805,50	R\$ 18.805,50
Despesas Totais	R\$260.196,54	R\$ 272.266,09	R\$284.939,12	R\$ 298.245,80	R\$ 312.217,82

Fonte: Autoras do trabalho.

As despesas foram mensuradas através de análise no mercado, e com os próprios franqueados da rede Subway, para que a estimativa fique o mais próximo possível da realidade.

6.2 Análise da DRE

Quanto às projeções de vendas a postura adotada foi conservadora, assim como a projeção de crescimento de um ano para outro. Nos dois primeiros anos, a proposta de crescimento do faturamento considerada foi de apenas 5%, e apenas à partir do terceiro ano de análise a projeção para crescimento foi de 10%. E nos dois últimos anos o crescimento foi de 15%.

Mesmo que a análise seja feita com crescimento sobre crescimento, de um ano para outro, perante a análise de mercado, em qual o restaurante está inserido, assim como o crescimento emergente que o mercado de alimentação saudável está apresentando, a porcentagem de crescimento é muito ponderada, o que trás ao plano de negócio ainda mais solidez.

Na tabela que segue apresenta-se a DRE do projeto, considerando as receitas totais segundo a estimativa de faturamento, assim como os impostos, onde as alíquotas acompanham a tabela do super simples e o faturamento de cada ano, os custos da mercadoria vendida.

Para a demonstração do custo do produto, a base de cálculo foi a estimativa fornecida pela franqueadora onde é considerado uma margem de 40% para custo da mercadoria. A informação foi obtida através do agente de desenvolvimento da rede Subway, conforme e-mail que segue nos anexos.

Tabela 4 - DRE

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO						
	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Receita Bruta de Vendas	R\$540.000,00	R\$567.000,00	R\$623.700,00	R\$717.255,00	R\$824.843,25	R\$3.272.798,25
(-) Imposto sobre Vendas	R\$(41.040,00)	R\$(43.092,00)	R\$(51.642,36)	R\$(59.388,71)	R\$(68.956,90)	R\$(264.119,97)
(=) Receita Líquida de Vendas	R\$498.960,00	R\$523.908,00	R\$572.057,64	R\$657.866,29	R\$755.886,35	R\$3.008.678,28
(-) Custo da Mercadoria Vendida	R\$(216.000,00)	R\$(226.800,00)	R\$(249.480,00)	R\$(286.902,00)	R\$(329.937,30)	R\$(1.309.119,30)
(=) Lucro Bruto	R\$282.960,00	R\$297.108,00	R\$322.577,64	R\$370.964,29	R\$425.949,05	R\$1.699.558,98
(-) Despesas Operacionais	R\$(260.196,54)	R\$(272.266,09)	R\$(284.939,12)	R\$(298.245,80)	R\$(312.217,82)	R\$(1.427.865,37)
(-) Despesas Financeiras	R\$(7.868,07)	R\$(13.327,60)	R\$(15.867,26)	R\$(18.422,32)	R\$(20.969,51)	R\$(76.454,76)
(=) Lucro Líquido	R\$14.895,39	R\$11.514,30	R\$21.771,26	R\$54.296,16	R\$92.761,73	R\$195.238,85

Fonte: Autoras do trabalho.

Sendo assim, foram consideradas todas as despesas financeiras e também operacionais para conclusão do lucro líquido.

6.3 Fluxo de caixa

Na elaboração da demonstração de fluxo de caixa, considera-se como saldo inicial o valor do nosso investimento de R\$ 200.000,00, sendo que 70% desse valor, o montante de R\$ 140.000,00 obtido através de financiamento e os outros 30% considerado como recurso próprio.

Na conta pagamentos; compras; considera-se um valor superior em 8% com relação ao consumo estimado, por se tratar de produtos perecíveis.

A conta financiamento, apresenta-se de maneira separada na tabela, sendo amortização, encargos de correção e os encargos de juros da dívida, de acordo com os valores apresentados na tabela financeira do financiamento, fornecida pelo Banco do Brasil.

No primeiro ano, na demonstração de fluxo de caixa, desconta-se todo o investimento inicial feito para implementação da franquia, uma vez que esse pagamento foi feito de forma integral, através dos recursos próprios de do financiamento.

Tabela 5 – Fluxo de caixa

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA						
	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Saldo Inicial	R\$200.000,00	R\$50.654,45	R\$30.846,51	R\$16.687,91	R\$31.785,26	R\$81.810,39
(+) Recebimento de Vendas	R\$540.000,00	R\$567.000,00	R\$623.700,00	R\$717.255,00	R\$824.843,25	R\$3.272.798,25
(=) Total de Entradas	R\$740.000,00	R\$617.654,45	R\$654.546,51	R\$733.942,91	R\$856.628,51	R\$3.354.608,64
(-) Pagamentos						
Compras	R\$(234.782,61)	R\$(246.521,74)	R\$(271.173,91)	R\$(311.850,00)	R\$(358.627,50)	R\$(1.309.119,30)
Financiamento	R\$(7.182,82)	R\$(44.888,90)	R\$(50.654,75)	R\$(53.209,35)	R\$(55.758,20)	R\$(211.694,02)
Amortização	-	R\$(32.083,33)	R\$(35.000,00)	R\$(35.000,00)	R\$(35.000,00)	R\$(137.083,33)
Encargos da Dívida Juros	R\$(7.182,82)	R\$(7.762,70)	R\$(6.200,65)	R\$(4.221,94)	R\$(1.775,19)	R\$(27.143,30)
Encargos da Dívida Correção	-	R\$(5.042,87)	R\$(9.454,10)	R\$(13.987,41)	R\$(18.983,01)	R\$(47.467,39)
Despesas Operacionais	R\$(221.705,12)	R\$(252.476,30)	R\$(265.100,11)	R\$(278.355,12)	R\$(292.272,87)	R\$(1.309.909,52)
Impostos a Recolher	R\$(37.620,00)	R\$(42.921,00)	R\$(50.929,83)	R\$(58.743,18)	R\$(68.159,55)	R\$(258.373,56)
Aquisição Equipamentos	R\$(188.055,00)					
(=) Total de Saídas	R\$(689.345,55)	R\$(586.807,94)	R\$(637.858,60)	R\$(702.157,65)	R\$(774.818,12)	R\$(3.089.096,40)
(=) Saldo de Caixa	R\$50.654,45	R\$30.846,51	R\$16.687,91	R\$31.785,26	R\$81.810,39	

Fonte: Autoras do trabalho.

Na análise da demonstração de fluxo de caixa, considera-se que os saldos positivos apresentados, serão investidos em aplicações financeiras para futuras melhorias no próprio negócio, uma vez que, após o período de cinco anos, segundo a franquadora, é necessário que se faça uma reforma nas instalações, tanto na parte física, como na parte dos equipamentos.

6.4 Balanço Patrimonial

Assim como a demonstração de fluxo de caixa, o balanço patrimonial é apresentado com a projeção de análise do projeto em cinco anos. Como ferramenta contábil, a tabela apresenta os resultados de caixa, bem como o lucro apresentado pela empresa, por sua vez as outras contas foram apresentadas seguindo todos os princípios contábeis em seu cálculo, na sua classificação de tempo, para que o passivo e o ativo estivessem compatíveis.

Tabela 6 – Balanço Patrimonial

B ALANÇO PATRIMONIAL					
	2009	2010	2011	2012	2013
ATIVO					
CIRCULANTE	R\$ 81.557,38	R\$ 85.218,13	R\$ 93.675,74	R\$ 137.901,04	R\$ 195.646,84
<i>Disponível</i>	R\$ 50.654,45	R\$ 30.846,51	R\$ 16.687,91	R\$ 31.785,26	R\$ 81.810,39
Caixa e Bancos	R\$ 50.654,45	R\$ 30.846,51	R\$ 16.687,91	R\$ 31.785,26	R\$ 81.810,39
Estoque	R\$ 18.782,61	R\$ 38.504,35	R\$ 60.198,26	R\$ 85.146,26	R\$ 113.836,45
<i>Despesas Antecipadas</i>	R\$ 12.120,32	R\$ 15.867,27	R\$ 16.789,57	R\$ 20.969,52	R\$ -
Juros a Apropriar	R\$ 12.120,32	R\$ 15.867,27	R\$ 18.209,35	R\$ 20.969,52	
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	R\$ 56.466,37	R\$ 39.391,83	R\$ 22.602,27	R\$ -	R\$ -
<i>Despesas Antecipadas</i>	R\$ 56.466,37	R\$ 39.391,83	R\$ 22.602,27	R\$ -	R\$ -
Juros a Apropriar	R\$ 56.466,37	R\$ 39.391,83	R\$ 22.602,27	R\$ -	R\$ -
PERMANENTE	R\$ 169.249,50	R\$ 150.444,00	R\$ 131.638,50	R\$ 112.833,00	R\$ 94.027,50
TOTAL DO ATIVO	R\$ 307.273,25	R\$ 275.053,96	R\$ 247.916,51	R\$ 250.734,04	R\$ 289.674,34
PASSIVO					
CIRCULANTE	R\$ 67.994,83	R\$ 76.335,76	R\$ 79.216,61	R\$ 85.340,24	R\$ 34.435,48
Obrigações a pagar	R\$ 23.105,92	R\$ 24.261,22	R\$ 26.007,26	R\$ 27.737,97	R\$ 29.674,77
Financiamento a Pagar	R\$ 32.083,33	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 2.916,67
Encargos da Dívida a Pagar	R\$ 12.805,57	R\$ 17.074,54	R\$ 18.209,35	R\$ 22.602,27	R\$ 1.844,05
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	R\$ 164.383,04	R\$ 112.308,50	R\$ 60.518,94	R\$ 2.916,67	R\$ -
Financiamento a Pagar	R\$ 107.916,67	R\$ 72.916,67	R\$ 37.916,67	R\$ 2.916,67	R\$ -
Encargos da Dívida a Pagar	R\$ 56.466,37	R\$ 39.391,83	R\$ 22.602,27	R\$ -	R\$ -
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 74.895,39	R\$ 86.409,71	R\$ 108.180,97	R\$ 162.477,13	R\$ 255.238,86
Capital Social	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00
Lucros Acumulados	R\$ 14.895,39	R\$ 26.409,71	R\$ 48.180,97	R\$ 102.477,13	R\$ 195.238,86
TOTAL DO PASSIVO	R\$ 307.273,25	R\$ 275.053,96	R\$ 247.916,51	R\$ 250.734,04	R\$ 289.674,34

Fonte: Autoras do trabalho.

6.5 Composição do capital inicial

Para investimento inicial da franquia, foram pesquisadas duas instituições financeiras a Caixa Econômica e a instituição do Banco do Brasil. Foi escolhida, a segunda instituição citada, por apresentar melhores condições para financiamento, menores taxas de juros, e uma relevante carência de um ano para início da amortização da dívida. Assim como segue na planilha dos anexos, a constituição do capital para viabilização desse plano de negócio, foi através de financiamento, no valor de R\$ 140.000,00, e de R\$ 60.000,00 de capital próprio, sendo esse, no caso específico o valor dividido do investimento para cada um dos três sócios envolvidos. Investimento esse que suprirá todas as necessidades para implementação do restaurante, na parte de estrutura, pagamento de taxas de franquia, aquisição de equipamentos, treinamentos específicos bem como o capital de giro inicial da empresa.

6.6 Tributos e impostos

Sobre os impostos sobre vendas, com o faturamento anual apresentado e esperado pelo restaurante, a empresa ainda se enquadra na categoria do Super Simples, o que acontecerá ao longo dos anos é a migração nas faixas dos percentuais de impostos, que por sua vez acompanham a tabela do Super Simples específica para a área do comércio, tabela essa apresentada a seguir.

Tabela 7 – Partilha do Simples Nacional - Comércio

Receita Bruta Total em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	Pis/Pasep	INSS	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Site da Receita Federal (s.d, s.p.)

Assim sendo, nos dois primeiros anos, no qual nosso faturamento projetado chegará a R\$ 567.000,00 o percentual de impostos sobre vendas será de 7,6%, nos dois próximos anos, quando o faturamento da empresa estiver em R\$ 717.255,00, o percentual que servirá como base para cálculos dos impostos será 8,28%, e no último ano em questão analisado, quando o faturamento projetado será de R\$ 824.843,00 nossos impostos terão como referencial o percentual de 8,36%.

6.7 Mão-de-Obra

A formação do quadro de funcionários do restaurante será composta por seis atendentes de lanchonete, que se revezam nas atividades e funções de acordo com as necessidades. Uma das características da rede de Subway é o princípio do pressuposto onde todos os funcionários aprendem todas as funções e

atuam em períodos esporádicos em cada uma delas. Atuando como responsável por todas as áreas do restaurante, tem-se um gerente, que está hierarquicamente abaixo apenas dos sócios do empreendimento. Por sua vez, estes respondem e coordenam todas as partes financeiras, comerciais e humanas, atuando de forma muito próxima em todas as questões que se referem ao restaurante. A estrutura de funcionários apresentada pode ser considerada enxuta, pois não há muitos níveis hierárquicos, tendo como resultado uma administração participativa e de divisão de tarefas.

Tabela 8 – Folha de pagamentos

Planilha para Cálculo das Provisões da FOPA						
13º Salário	Férias + 1/3	FGTS 13º e Férias	INSS	Aviso Prévio		
				A	B	C
R\$470,67	R\$627,56	R\$87,86	R\$302,01	R\$268,95	R\$54,09	R\$225,92
Valor Total da Folha				Provisão de Aviso Prévio		
R\$5.648,00				R\$548,96		
FGTS %				Nº de Funcionários		
8,0				7		
Multa %				Salário Médio		
50,0				R\$806,86		
INSS %				Giro de 1 Funcionário a cada (Meses)		
27,5				3		
				Saem 4 funcionário(s) por ano		
Valores À Transportar para a Planilha de Custos						
TOTAL DAS PROVISÕES	R\$2.037,05				Total da Folha	R\$5.648,00
Provisão para 13º Salário	R\$470,67				FGTS da Folha	R\$451,84
Provisão para Férias e 1/3 de Férias	R\$627,56				INSS da Folha	R\$1.553,20
FGTS da Provisão de 13º e Férias	R\$87,86				Total Gasto no Mês	R\$7.653,04
INSS da Provisão de Férias, 1/3 de Férias e 13º Salário	R\$302,01					
Provisões de Aviso Prévio (A+B+C)	R\$548,96					
A) 1 Mês de Aviso	268,95					
B) 13º e Férias para 1 Mês de Aviso	54,09					
C) Multa de 50% sobre o FGTS depositado	225,92					

Fonte: Autoras do trabalho.

A folha de pagamento por sua vez, considera como base salarial dos atendentes o salário base do comércio na cidade de Presidente Prudente, que em outubro de 2008, mês de conclusão da apresentação do projeto é de R\$ 608,00. O salário inicial do gerente foi estimado em R\$ 2.000,00, e a planilha para cálculo do total da folha de pagamento, que é apresentada no projeto considera juntamente com o salário todas as projeções dos encargos trabalhistas, como férias e décimo terceiro e as possíveis rescisões contratuais. A estimativa de rotatividade dos funcionários foi pesquisada em visita na franquia da cidade de Londrina – PR, onde em média saem de uma empresa com o esse porte quatro funcionários por ano.

6.8 Ponto de Equilíbrio Contábil e Margem de Segurança

O ponto de equilíbrio de qualquer empresa acontece quando os custos se igualam ao faturamento, ou seja, quando não existe nem lucro, nem prejuízo ao final de um período de atividade. É quando as despesas todas foram pagas com a receita adquirida, é o ponto mínimo que a empresa estabelece para se manter atuando no mercado. A partir do ponto de equilíbrio, a organização começa a ter os lucros sobre suas atividades.

Os custos e despesas apresentados na pesquisa, como telefone, energia elétrica, material de limpeza, entre outros, foram baseados em pesquisas junto aos franqueados da rede Subway da cidade de Londrina, e também com base em estruturas de negócios similares ao restaurante.

A empresa possui uma Margem de Contribuição para o período em análise de 56%, em média, isso faz com que alcance o Ponto de Equilíbrio Contábil com as seguintes Receitas Líquidas:

- 2009 R\$ 472.694,08
- 2010 R\$ 503.604,15
- 2011 R\$ 533.448,60
- 2012 R\$ 561.577,73

- 2013 R\$ 591.272,01

Ao analisar a Receita Líquida mínima a ser obtida (PEC) com a Receita Líquida projetada de vendas tem-se uma Margem de Segurança (quantidade vendida acima do Ponto de Equilíbrio Contábil) de:

- 2009 5,26%
- 2010 3,88%
- 2011 6,75%
- 2012 14,64%
- 2013 21,78%

A Margem de Segurança é o “Fôlego” que a empresa tem para prever quedas em suas vendas antes de entrar na área de risco.

Tabela 9 – Ponto de Equilíbrio

PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL	2009	2010	2011	2012	2013
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	R\$ 498.960,00	R\$ 523.908,00	R\$ 572.057,64	R\$ 657.866,29	R\$ 755.886,35
(-) Custo da Mercadoria Vendida	R\$ (216.000,00)	R\$ (226.800,00)	R\$ (249.480,00)	R\$ (286.902,00)	R\$ (329.937,30)
(=) Margem de Contribuição	R\$ 282.960,00	R\$ 297.108,00	R\$ 322.577,64	R\$ 370.964,29	R\$ 425.949,05
(=) Margem de Contribuição (%)	0,56710	0,567100	0,563890	0,563890	0,563509
Despesas Fixas	R\$ 268.064,61	R\$ 285.593,70	R\$ 300.806,38	R\$ 316.668,12	R\$ 333.187,33
PONTO DE EQUILÍBRIO	R\$ 472.694,08	R\$ 503.604,15	R\$ 533.448,60	R\$ 561.577,73	R\$ 591.272,01
MARGEM DE SEGURANÇA	5,26%	3,88%	6,75%	14,64%	21,78%

Fonte: Autoras do trabalho.

Assim, os três primeiros anos (2009, 2010 e 2011) exigirão dos proprietários um trabalho de controle de gastos com eficiência máxima à otimização dos resultados. A partir de 2012 a margem sobe para 14,64 e em 2013 chega a 21,78%, demonstrando a eficácia do negócio.

6.9 Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido

O índice Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido avalia, por meio da divisão do Lucro Líquido pelo Patrimônio Líquido, a rentabilidade do investimento

sobre o ponto de vista dos proprietários, pois por meio dessa análise tem-se a remuneração que está sendo oferecida ao Capital Próprio.

A tabela a seguir apresenta o poder de ganho por ano de investimento e ao final a taxa média para o período de 5 anos, o qual o plano está sendo avaliado.

Tabela 10 – Taxa de retorno.

TAXA DE RETORNO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Lucro Líquido	R\$ 14.895,39	R\$ 11.514,30	R\$ 21.771,26	R\$ 54.296,16	R\$ 92.761,73	R\$ 195.238,85
Patrimônio Líquido	R\$ 74.895,39	R\$ 86.409,71	R\$ 108.180,97	R\$ 162.477,13	R\$ 255.238,86	R\$ 687.202,06
[=] Taza de Retorno sobre PL	0,1989	0,1333	0,2012	0,3342	0,3634	0,2841

Fonte: Autoras do trabalho.

A avaliação é a seguinte:

- **Primeiro Ano:** Para cada R\$ 1,00 investido pelos proprietários haverá um ganho de aproximadamente R\$ 0,20, ou seja, R\$ 0,1989. Esse resultado do primeiro ano demonstra que *payback* dos proprietários seria alcançado ao final do 5º ano.
- **Segundo Ano:** Para cada R\$ 1,00 investido pelos proprietários haveria um ganho de, aproximadamente, R\$ 0,14. Esse resultado significa que, em média, os proprietários, a partir do 2º ano do negócio, levariam 7,50 (1/0,1333) anos para recuperar seus investimentos (7 anos e 184 dias).
- **Terceiro Ano:** Para cada R\$ 1,00 investido pelos proprietários haveria um ganho de, aproximadamente, R\$ 0,20. Fato esse que demonstra um crescimento econômico da empresa em 50,94% (variação percentual = 0,1333/0,2012) e que diminuirá o período do *payback* dos proprietários para 5 anos, novamente.
- **Quarto e Quinto Anos:** Nesses dois anos o valor de retorno sobre o investimento quase se equivale, para cada R\$ 1,00 investido pelos proprietários em 2012 e 2013 haverá um ganho de R\$ 0,34 e R\$ 0,36, respectivamente e o *payback* passará para 3 anos, para ambos períodos.

- **Médio dos 5 anos:** O retorno médio para os 5 anos de análise será de R\$ 0,2841 para cada R\$ 1,00 investido pelos proprietários, indicando um *payback* médio de 3 anos e 6 meses para os proprietários recuperarem seus investimentos.

6.10 Taxa de Retorno sobre Investimento

Entende-se por investimento toda aplicação que a empresa realiza com o objetivo de gerar lucro, assim o Ativo representa essas aplicações. O cálculo desse índice se faz da seguinte maneira: Lucro Líquido/ Ativo Total Médio.

Tabela 11 – Taxa de Retorno sobre Investimento

TAXA DE RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO	2009	2010	2011	2012	2013
Lucro Líquido	R\$ 14.895,39	R\$ 11.514,30	R\$ 21.771,26	R\$ 54.296,16	R\$ 92.761,73
Ativo Total Médio	R\$ 153.636,63	R\$ 291.163,61	R\$ 261.485,24	R\$ 249.325,28	R\$ 270.204,19
(=) Taxa de Retorno sobre o Investimento	0,0970	0,0395	0,0833	0,2178	0,3433

Fonte: Autoras do trabalho.

Esse índice reflete o poder de ganho da empresa:

- **Primeiro Ano:** A cada R\$ 1,00 investido terá um retorno de R\$ 0,10
- **Segundo Ano:** Esse retorno cairá para R\$ 0,04.
- **Terceiro Ano:** A cada R\$ 1,00 investido no negócio haverá um retorno de R\$ 0,09, ocorrendo o retorno do capital.
- Observa-se que o crescimento do negócio passa a ter um melhor retorno a partir do quarto ano de existência (2012), passando de 0,09 para 0,2178, crescimento percentual de 142%, de 2012 para o último ano de análise passa a ser de 0,3433, um crescimento sobre o último ano de 57,12%.

Como esse índice considera todas as origens (próprios + de terceiros) aplicadas no Ativo percebe-se que ao final do quinto ano terá se recuperado 78% do capital investido (soma de todos os retornos $9,7\%+3,95\%+8,33+21,78+34,33 = 78\%$).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise mercadológica e financeira conclui-se que o projeto de pesquisa da implementação da franquia Subway na cidade de Presidente Prudente é viável, baseado nas informações que seguem abaixo.

A crescente preocupação com a saúde faz com que o ramo de alimentação saudável esteja em pleno crescimento. A franquia em questão é considerada um modelo de sucesso por sua diferenciação de produto, estrutura organizacional e suporte ao franqueado.

Neste plano de negócios as seguintes atividades foram desenvolvidas: inicialmente, foi feita uma caracterização da empresa, seu enquadramento jurídico e seus desdobramentos na área contábil.

Em seguida, foi desenvolvida uma análise de mercado avaliando os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, sendo verificado que o mercado encontra-se em plena expansão, onde as oportunidades sobressaem às ameaças e os pontos fortes superam os pontos fracos, no ambiente organizacional.

A análise de concorrentes determinou três concorrentes diretos e quatorze indiretos, verificou-se que o número de concorrentes não é significativo, e o nível de competitividade deste empreendimento é alto comparado ao número de concorrentes, portanto, pode-se afirmar que a empresa tem grande potencial de competir de forma adequada com seus concorrentes diretos e indiretos.

Quanto à escolha da localização do empreendimento, ficou determinado a cidade de Presidente Prudente, por ser a principal cidade do Oeste Paulista e em seguida foi constatado que o melhor local para receber a empresa é o Prudenshopping, pelo fato de ser o maior centro de compras da região, com público alvo, faixa econômica e etária similar ao público esperado pela franquia Subway.

A partir da análise financeira ficou demonstrado que os indicadores de lucro, rentabilidade, fluxo de caixa, retorno sobre investimento e retorno sobre o patrimônio líquido são positivos. Todas essas análises foram demonstradas através da projeção de faturamento em cinco anos, sendo a análise da DRE, fluxo de caixa

e balanço patrimonial. As projeções de vendas podem ser consideradas, perante todo o estudo apresentado, como conservadoras, o que mostra mais claramente a solidez do projeto de implementação da franquia Subway. Nos três primeiros anos a margem de segurança obtida, em relação ao ponto de equilíbrio é relativamente baixa, o que exigirá dos administradores coerência e cautela, com um acompanhando muito próximo do empreendimento, para que a eficácia e sucesso sejam garantidos. Contudo, nos próximos dois anos analisados, a margem de segurança que em média era de 5,30% ao ano, aumente para 14,64% no quarto ano de análise, um aumento de 176,23%, apresentando uma margem de segurança de 21,78% no quinto ano do projeto.

A taxa de retorno sobre o investimento do projeto considera todas as origens de recursos; próprio e o de terceiros, aplicadas no ativo, e mesmo assim ao final do quinto ano 78% do capital investido terá sido recuperado.

Tendo em vista todas as considerações anteriores, e através de todas as ferramentas apresentadas e avaliadas no presente Plano de Negócio pode-se afirmar que a abertura da franquia Subway é viável e considerada um investimento com condições favoráveis ao sucesso e o retorno esperado.

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Alessandra Aparecida Pereira de; GERVASONI, Anne Cibele Teófilo; ANTONIO, Rodrigo Vieira; CRISTOVAM, Tuani Patrícia. **Plano de negócio : análise da viabilidade econômica e mercadológica para empreender um restaurante no futuro Shopping Vila Romana em Presidente Prudente**. Presidente Prudente, 2005. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente, 2005

BRANDI, Ana Maria Lopes; ONISHI, Érika Yurie; FERREIRA, Patrícia Sanches; HIRATA, Sílvia Yukie. **Plano de negócio : análise da viabilidade econômica, financeira, mercadológica e operacional para implementar um restaurante self-service a quilo em Presidente Prudente**. Presidente Prudente, 2006. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente, 2006.

CORGHIS, Cássio André da Silva; GIANI, Erico Giuliano de Souza; CRUZ, João Luiz Ferreira da; GUTIERRES, Margareth; PINHEIRO, Orivaldo Luiz. **Mais café**. Presidente Prudente, 2005. Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Controladoria e Gestão Financeira, Trabalho de Curso (Pós-Graduação - Especialização) - Faculdades Integradas "Antônio Eufrásio de Toledo", Presidente Prudente, 2005.

CRETELLA NETO, José. **Manual jurídico do franchising**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FACULDADES INTEGRADAS “ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”. Núcleo de Estudos, Pesquisa e Extensão – NEPE. **Normalização para apresentação de monografias e trabalhos de conclusão de curso da Toledo Presidente Prudente**. 6.ed. Presidente Prudente, 2007.

FERNANDES, Marcelo Cama Proença. **O contrato de franquia empresarial**. 1.ed. São Paulo: Memória Jurídica, 2003.

GODOI, Henrique Tarso Catoci de; CAIRES, Marlon Cássio Pacagnella; NOGUEIRA, Robson Pires. **Plano de Negócio para o Lançamento da Bebida Láctea Milk e Cookies**. Presidente Prudente, 2005. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente, 2005.

GUIMARÃES, Juliana Graciele; MOLINARI, Viviane Batella Barnack. **Plano de negócios para a abertura de um supermercado no município de Regente Feijó/SP**. Presidente Prudente, 2005. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice – Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed.;Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis** : contabilidade empresarial. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, Camila de Oliveira; CALDERON MACIEL, Gabriel; RIBEIRO, Renata Santana. **Estudo de viabilidade de um restaurante bar com característica mexicana**. Presidente Prudente, 2007. Plano de Negócio – Trabalho de curso (Bacharelado em Administração) – Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente, 2007.

Ministério do Trabalho e Emprego: CBO – Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/busca/descricao.asp?codigo=5134-35>>. Acesso em: 21 de jul de 2008.

Ministério do Trabalho e Emprego: CBO – Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/busca/condicoes.asp?codigo=5134>>. Acesso em: 21 de jul de 2008.

Ministério do Trabalho e Emprego: CBO – Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/busca/descricao.asp?codigo=1415-10>>. Acesso em: 21 de jul de 2008.

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego: CBO – Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/busca/condicoes.asp?codigo=1415>>. Acesso em: 21 de jul de 2008.

PAMPLONA, Cláudia. **A engenharia do franchising**. 1.ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.

SCHNEIDER, Alexandre Alves. **Franchising: da prática à teoria**. 1.ed. São Paulo: Maltese, 1991.

Administração e Gestão. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br>>. Acesso em: 27 de agosto de 2008.

Associação Brasileira de Indústrias de Alimentação – ABIA. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/>>. Acesso em: 05 de jul de 2008.

Receita Federal. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/legislacao/resolucoes2007/cgsn/CGSN005_Anexo1.asp>. Acesso em 11 de outubro 2008.

Revista *Entrepreneur*. **Estados Unidos**. Disponível em: <<http://www.entrepreneur.com/franchise500>>. Acesso em 30 set 2007.

Revista Nutrinews. **O relevante papel do nutricionista na sociedade moderna**. Disponível em: <<http://www.nutrinews.com.br>>. Acesso em 30 set 2007. ed 229

Subway. Disponível em: <<http://www.subway.com.>>. Acesso em 27 abril 2008.

Subway. Disponível em: <http://world.subway.com/Countries/DevelopmentFiles/portuguese_fsb.pdf>. Acesso em 27 abril 2008.

Prudenshopping de Presidente Prudente - SP. Disponível em: <<http://www.prudenshopping.com.br>>. Acesso em 25 maio 2008.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 01 de junho de 2008

Vigilância de Fatores de Risco e Prevenção de Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico. Disponível em: <http://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/2008/04/04/indice_de_obesos_aumentou_entre_2006_e_2007_1257829.html www.sebrae.com.br>. Acesso em: 17 set de 2008

VALÉRIO, Arislei Maioline; CARDOSO, Danylo Valério; FELIX, José Jamil Omura; GUIMARÃES, Wendell Clayton. **Plano de negócio:** Análise da Viabilidade Econômica e Mercadológica para Empreender um Bar e Petiscaria na cidade de Presidente Prudente. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente, 2006.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

RELATÓRIO DE VISITA TÉCNICA REALIZADA À SUBWAY – SHOPPING CATUAÍ, LONDRINA - PR, NOS DIAS 4 E 5 DE ABRIL DE 2008.

A visita foi realizada nos dias 4 e 5 de abril no restaurante da SUBWAY que fica localizado na praça de alimentação do shopping Catuaí de Londrina, Paraná. A visita foi recepcionada pela gerente da loja, Fabiane, e por um dos 3 sócios da loja, SR.Cláudio. A sociedade atualmente possui 3 franquias da Subway, sendo estas localizadas em Londrina e Maringá. Duas são em Londrina, uma localizada na Avenida Higienópolis, e a outra, a visitada, no shopping Catuaí. A de Maringá fica localizada no shopping Avenida. Segundo os relatos de experiência dos entrevistados, da gerente e do proprietário, obtivemos dados da loja do Catuaí, pois esta apresenta características próximas da Subway – Prudenshopping, além de relatos das outras lojas. A entrevista realizada durante a visita à Subway - Catuaí teve como pauta as seguintes questões:

1- QUAL É O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS E QUAIS SÃO OS CARGOS?

Atualmente, na franquia do Catuaí, contamos com sete colaboradores, todos assumem a função de atendente, ou seja, nenhum dos funcionários ocupa função específica. No funcionamento da loja estes ocupam alternadamente 4 áreas de trabalho: Caixa; Criador (primeira pessoa a receber e recepcionar o cliente); Salada (estocagem, limpeza e reposição) e apoio (estocagem, limpeza e reposição).

OBS: na carteira de trabalho, todos exceto a gerente, estão registrados como atendentes.

2- QUAL É A CARGA HORÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS?

8 horas diários, não foi possível passar a escala.

3- COMO FUNCIONA O PROCESSO DE SELEÇÃO E TREINAMENTO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS?

A seleção de novos funcionários é realizada pela gerencia da loja. O treinamento inicial é feito dentro da própria loja onde o novo funcionário vai conhecer os processos e os tipos de produtos oferecidos, depois desta etapa existe na internet a universidade subway que consiste em um programa fornecido pela franquia onde o novo funcionário realiza provas do tipo testes de conhecimento sobre a franquia, sobre o andamento, atendimento e preparação dos lanches. Após o estudo dos testes o novo funcionário passará por uma avaliação para testar os conhecimentos adquiridos através da universidade Subway. Depois da fase de treinamento os funcionários terão educação contínua para aperfeiçoamento do conhecimento.

4- A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS É CONSIDERADA ALTA? EM MÉDIA, QUAL A PERMANECIA DO FUNCIONÁRIO NA EMPRESA?

A rotatividade não é considerada alta, isso depende da gerencia porque é ela que motiva os funcionários, o mais novo dentro da loja esta com 5 meses. Não é vantagem ter alta rotatividade, pois para o atendimento os funcionários precisam estar bem treinados adquirindo com o tempo experiência para alcançar o ritmo de trabalho e atingir o resultado esperado.

5- COMO É FEITA A ESTIMULAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS?

A estimulação é feita através da competição interna, com objetivo de alcançar metas estabelecidas, conseguindo premiações: bônus em dinheiro, ingressos de cinema, ingressos para o boliche. Para saber o que os funcionários gostariam de receber como premiação foi feita pesquisa de opinião entre os tais.

6- QUAIS SÃO OS DIAS E HORÁRIOS COM MAIOR E MENOR MOVIMENTO?

No shopping os dias de pico são quarta-feira, sábado e domingo, os dias com menor movimento são segunda-feira e terça-feira.

7- QUAIS SÃO OS LANCHES QUE MAIS VENDEM?

Durante a promoção os lanches mais vendidos são: Frango (peito de frango) e Italiano (salame e peperoni), fora o período de promoção os lanches mais vendidos são: Subway Melt (peru, presunto e bacon) e Frango Teriaki (frango preparado com molho japonês).

8- COMO É CONSTITUIDO O PREÇO DOS PRODUTOS? É TABELADO?

O preço é tabelado fornecido pela franquia, o franqueado tem a possibilidade de alterar apenas os preços dos refrigerantes de acordo com a praça. Se houver necessidade de mudança de preço de algum produto é necessária à autorização da franquia.

9- NOS PRIMEIROS MESES DE FUNCIONAMENTO DA FRANQUIA, DE QUANTOS % APROXIMANDAMENTE FOI O AUMENTO DE FATURAMENTO MENSAL DA FRANQUIA?

De acordo com o proprietário houve aumento do percentual de faturamento e depois aconteceu declínio onde se estabilizou e se mantém estável. Obs.: não foi fornecido nenhum dado em número.

10-JÁ HOUVE UMA ESTABILIZAÇÃO NO FATURAMENTO E VENDAS? SE SIM, COM QUANTOS MESES ISTO ACONTECEU?

Sim, já esta estabilizado, ela ficou 8 meses crescendo e depois estabilizou.

11-SE O FATURAMENTO CONTINUA SUBINDO, DE QUANTO É, APROXIMADAMENTE ESTE AUMENTO?

O proprietário não passou valor numérico apenas informou que nos últimos 6 meses devido às promoções houve um aumento.

12-EXISTE SAZONALIDADE NAS VENDAS DENTRO DO ANO? SE SIM, EM QUAIS MESES?

Sim, o faturamento sofre sazonalidades, nos períodos de férias, julho e dezembro, aumento, além dos períodos de chuva que aumenta a circulação de público dentro do shopping.

13-QUAL O FATURAMENTO MÉDIO DAS LOJAS?

De acordo com o proprietário o faturamento mensal médio de uma loja é de R\$ 60.000,00.

14-QUAL É A MÉDIA GASTA POR CLIENTE?

Em média o cliente gasta 9,80 para se alimentar.

15-QUAL A MELHOR OPÇÃO TER A LOJA DENTRO OU FORA DO SHOPPING? QUAL APRESENTA MAIOR FATURAMENTO?

O público e o funcionamento é completamente diferente, na loja de rua ocorre uma maior lucratividade, devido principalmente aos custos fixos menores. Já no shopping a grande sinergia positiva existente garante o nível de faturamento compatível com tais custos fixos.

Em Maringá, devido a renda per capita ser superior o faturamento da loja é superior às de Londrina.

16-COMO É FEITA A ESTRATÉGIA DE PROPAGANDA DA FRANQUIA PELA SUBWAY? SE NÃO TEM COMO O FRANQUEADO FAZ AS PROPAGANDAS?

As propagandas existentes são elaboradas por uma agência localizada em São Paulo contratada pela franquia subway, onde a mesma elabora as propagandas para todos os franqueados sejam padronizados. Os tipos de propagandas usados são: outdoor, panfletos, ela não é adepta à mídia de TV (canais abertos), porém como seu público alvo é o A e B as vezes é feita propaganda em canal fechado.

17-COMO É FEITA A ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO? SE NÃO TEM COMO O FRANQUEADO FAZ AS PROMOÇÕES?

Existem 2 tipos de promoções: 1º promoção nacional ou regional: a agência de publicidade da subway elabora e repassa para todos os franqueados, atualmente a promoção nacional existente é o convênio com determinada carteira de estudante

onde apresentado a carteirinha o estudante tem o dobro de recheio; 2º promoção interna: elaborada pelo franqueado com autorização da subway. No caso da loja do shopping Catuaí existe atualmente uma promoção com objetivo de atrair os lojistas, nesta promoção os lojistas têm um cartão onde a cada compra ele pode ganhar algo em troca (recheio dobrado, sobremesa, etc.) também se houver preferência os atendentes entregam na própria loja para comodidade do lojista.

18-EXISTE ALGUM TIPO DE PARCERIA DA SUBWAY COM ALGUM CLIENTE OU FORNECEDOR? SE EXISTIR PARCERIA, É A SUBWAY FRANQUIA QUE PROPÕE ISSO? COMO CONSEGIU?

A franquia tem parceira com a Coca Cola, esta forneceu ao franqueado um freezer e post mix. Em contrapartida a subway comercializa apenas bebidas da marca Coca-cola.

19-A FRANQUIA TEM O COSTUME DE LANÇAR NOVOS PRODUTOS OU O MIX DE PRODUTOS É ESTÁVEL (FIXO)?

O mix de produtos é estável, não há inovação, porém existem aperfeiçoamentos dos produtos existentes através de pesquisas de opinião do publico.

20-QUAIS SÃO, NA SUA OPINIÃO, OS MAIORES PÚBLICOS CONSUMIDORES DA SUBWAY?

Os maiores públicos consumidores são famílias e estudantes das classes A e B. Obs.: Na franquia de Curitiba já atinge o publico C.

21-AS PROMOÇÕES SÃO DIFERENTES ENTRE AS LOJAS?

Depende, as promoções fixas vem da franquia,, porém alguns franqueados elaboram alguns tipos de promoções que são repassados para a franquia subway e após aprovados podem ser colocados em pratica. O objetivo final é o mesmo, aumentar as vendas.

22-QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS CONCORRENTES DA SUBWAY?

Atualmente no shopping os únicos concorrentes, ainda que indiretos, são Bob's e Mc. Donald's. Não existe nenhum concorrente que venda o mesmo tipo de produto.

23-EXISTE UM ACOMPANHAMENTO PELA EMPRESA DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES E DAS AÇÕES DELES? SE SIM, PODERIA EXPLICAR?

Sim, existe um acompanhamento por parte do franqueado, há trocas de informações, porém sem dados quantitativos.

24-QUANTO TEMPO EM MÉDIA DEMOROU O PROJETO E CONSTRUÇÃO DA FRANQUIA?

O tempo de projeto e construção de uma loja é de 4 a 5 meses.

25-ONDE ADQUIRE OS INGREDIENTES?

Os ingredientes são adquiridos exclusivamente através do fornecedor FBD. Este fornecedor fez um convenio com a subway (franquia) para fornecer todo material necessário para produção dos lanches. O contato e as compras são feitas pelo site da distribuidora, assim o custo do lanche fica mais em conta, porém se há necessidade de algo imediato a compra pode ser feita nos supermercados próximos à franquia.

26-QUAIS SÃO OS INGREDIENTES UTILIZADOS?

Os tipos de pães são: Branco, integral, parmesão, parmesão e orégano, gergelim e integral com granola. A massa dos pães vem pronta congelada (antes de assar espera a massa descongelar e colocam-se os condimentos).

Os recheios são: atum (mistura de atum com maionese light), B.M.T. (Peperoni, salame e presunto), frutos do mar (mistura de kani com maionese light), vegetariano (queijo e saladas), presunto, peito de peru, peito de peru e presunto, rosbife, Subway Club (rosbife, peito de peru e presunto), Tomate seco (tomate seco, muçarela de búfala e rúcula), peito de frango, almôndegas (almôndegas ao molho alla marinara), Carne e queijo (carne temperada com cebola), Subway melt (Bacon, peito de peru e presunto), Pizza (Salame, peperoni, molho alla marinara e orégano), Frango Pizzaiolo

(frango, peperoni, molho alla marinara e orégano), Teriaki de Frango (tiras de peito de frango com cobertura de teriaki) e italiano (salame e peperoni).

Os molhos especiais são: Barbecue, cebola agri-doce, mostarda e mel, chipotle e parmesão. Os molhos, assim como os outros ingredientes, são adquiridos prontos.

Os acompanhamentos são: queijos (prato, suíço e cheddar), saladas (cebola, alface, tomate, pepino, pimentão, pickles, azeitona e rúcula), além da batata chips Ruffles.

Sobremesas: Cookies. Obs. A massa dos cookies vem pronta congelada (antes de assar espera a massa descongelar e colocam-se as gotas de chocolate)

Bebidas: Suco, refrigerante, Água mineral e chá (todos da marca Coca Cola).

27-QUE HORAS QUE SÃO ASSADOS OS PÃES?QUANTAS VEZES AO DIA? E O QUE ACONTECE COM AS SOBRAS DOS PÃES?

Os pães são assados a cada 4 horas. Existe uma tabela onde é marcado todos os horários de saída de pães e suas quantidades para que possa ser feito uma média de quantos pães saem por período. É utilizado o método PEPS para estocagem dos pães, assim no final do período quando se deve descartar todas as

sobras, a quantidade é mínima. Obs.: Esta tabela também é utilizada para o controle do supervisor da rede.

28-AS MAQUINAS E EQUIPAMENTOS FORAM INDICADOS PELA FRANQUIA OU O FRANQUEADO PODE ESCOLHER?

As marcas e projetos das maquinas são definidos pela franquia, porém o franqueado tem algumas opções.

29-QUEM FORNECEU OS UNIFORMES?

O uniforme é padrão para todas as franquias, também existe um fornecedor conveniado com a subway que fornece os uniformes após o pedido do franqueado. OBS.: acontece uma avaliação feita pelo supervisor assistente do agente de desenvolvimento regional, onde os uniformes devem estar de acordo com o padrão.

30-QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES, DO FRANQUEADO PARA A FRANQUIA, E DOS CLIENTES PARA A LOJA?

Franqueado para franquia: valor dos royalties, fundo de publicidade (% do faturamento para propaganda). Do cliente para a loja: as vezes os clientes acham o recheio pouco e reclamam pela quantidade colocada e se pedir a mais tem o acréscimo no preço.

31-COMO PAGOU A FRANQUIA? FINANCIAMENTO, CAPITAL PRÓPRIO, PARCELAMENTO PELA FRANQUIA, ETC.?

A franquia foi paga por capital próprio.

32-QUAL A PEDIODICIDADE DAS VISITAS DO FRANQUEADOR PARA A FRANQUIA?

Ocorre visitas mensais.

33-NA SUA OPINIÃO, QUAIS SÃO OS PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA?

PONTOS FORTES: possibilidade de montar o próprio lanche, apelo saudável, valores nutricionais e pães assados na hora.

PONTOS FRACOS: Sensibilidade ao preço, falta de boas opções de sobremesa e contrato fechado com a coca cola.

34-QUEM MONTOU O LAYOUT DA LOJA?

O layout foi montado por um arquiteto escolhido pelo franqueado que fez o projeto e depois esse projeto foi enviado para MIAMI onde foi feito a aprovação



SUBWAY

**A Número Um em
Oportunidade de
Franquia***

* Para maiores esclarecimentos, veja contra-capa

Obrigada pelo seu interesse no sistema de franquias SUBWAY®

No Doctor's Associates Inc. (DAI)*, nos sentimos orgulhosos da nossa excepcional oportunidade de franquia. Nos esforçamos para dar aos nossos franqueados as ferramentas e o conhecimento necessários para administrar com sucesso um negócio local e ao mesmo tempo, os estimulamos a que aprendam as habilidades que lhes permitam operar vários locais.

Assim está o sistema de franquias SUBWAY® atualmente:

- Mais de 24,000 restaurantes operando em 84 países.¹
- Classificada como a franquia **número 1** nos Estados Unidos por mais de uma década.²
- Classificada como a franquia **número 1** na Europa.³
- Classificada como a franquia **número 1** em número de restaurantes em 1 de cada 7 países em que estamos.⁴

O que torna o sistema de franquias SUBWAY® líder na categoria de sanduíches?

- Excelente comida. O nosso menu possui uma seleção variada oferecendo aos nossos clientes opções infinitas.
- Simplicidade. Temos uma operação de fácil administração.
- Apoio. Temos sistemas nos locais para assistir nossos franqueados.
- Controle. Nós ensinamos aos nossos franqueados o uso de métodos excepcionais de controle que lhes ajudam na administração dos seus negócios de maneira eficiente.

O sistema de franquias SUBWAY® é uma marca forte e em crescimento, conhecida pelos seus sanduíches saudáveis e de excelente sabor, que atualmente são uma alternativa de comida rápida. Porque os sanduíches são tão bons?

- Pães assados na hora. Cada restaurante assa seu pão fresco todos os dias.
- Sanduíches seletos. Os pães são visivelmente atrativos e com sabores deliciosos.
- Preparados ao seu gosto. Cada sanduíche é preparado de acordo com o desejo do cliente e na sua frente.

Nós também nos sentimos orgulhosos do nosso grupo, especialmente da nossa crescente equipe de franqueados. Veja abaixo por que os franqueados abraçam o sistema de franquias SUBWAY® :

- Produtos de Qualidade
- Localização flexível
- Pouco Investimento
- Apoio Operacional

No DAI nós trabalhamos de perto com os nossos franqueados. Temos estruturas de apoio nos locais para ajudar aos franqueados com suas propagandas, pedidos e necessidades operacionais. Nós temos uma excelente organização, se voce está interessado em levar o sistema de franquias SUBWAY® para a sua área ou cidade, nós gostaríamos de conversar com voce sobre o sistema SUBWAY®.

Frederick A. DeLuca
Presidente e Co-Fundador



Dr. Peter Buck e Fred DeLuca,
Co-fundadores.

OBS. Como recebemos mais de 1.000 solicitações de folhetos com informações todas as semanas, nós solicitamos que voce preencha a aplicação anexa demonstrando seu interesse. Assim que nós recebermos sua solicitação, lhe enviaremos um documento com todas as informações detalhadas sobre a franquia SUBWAY® franchise. Voce também pode aplicar online www.subway.com/apply

*O Doctor's Associates Inc.(DAI) é proprietário da marca registrada SUBWAY®. A venda de uma franquia pode ser oferecida por prospectos através de companhias afiliadas.
1 Por favor visite www.subway.com para informação atualizada do número de restaurantes nos países. 2 A franquia SUBWAY® foi classificada como a franquia número um nos últimos 13 dos 17 anos da revista Entrepreneur Magazine, no ano de 2005, baseado em pesquisas feitas com franquias nos Estados Unidos. 3 A franquia SUBWAY® foi classificada como o franqueador de comida número 1 pela revista Total Business Magazine no ano de 2004, baseado em pesquisas feitas com franquias em 16 países na Europa.
4 Existem mais restaurantes SUBWAY® operando em 11 países que qualquer outra franquia de comida.

Para todo o território, ligar para 71 9199-7874 - Fax 71 3240-1040 - www.subway.com

Comida



Exemplo do Menu nos Estados Unidos

Produtos que voce se orgulhará de servir

O sistema de franquias SUBWAY® se concentra em preparar sanduíches deliciosos. Que de fato são tão deliciosos que muitos de nossos clientes se tornaram franqueados simplesmente por que acreditam no nosso produto.

Veja o que os nossos clientes dizem sobre o que mais gostam na nossa comida:

- Rapidez, comida saudável. Seleções para fazer o sanduíche que vão de encontro com as necessidades de clientes conscientes de uma alimentação mais saudável.
- Pães seletos assados diariamente. O aroma do pão no forno aumenta as vendas.
- Molhos seletos. Molhos especiais que tornam o sabor dos sanduíches ainda melhor.
- Preparado sob medida. Cada sanduíche é preparado exatamente como o cliente deseja.
- Variedade nos adicionais. Uma grande seleção de adicionais para fazer um sanduíche perfeito.

A franquia SUBWAY® oferece aos clientes excelentes opções de ter uma refeição rápida e saudável

Pense no mercado ao seu redor e nos clientes que vivem nesta área. A qualidade dos nossos produtos não chamaria a atenção destes clientes?



Para todo o território, ligar para 71 9199-7874 - Fax 71 3240-1040 - www.subway.com

A História

Era verão, no ano de 1965 e o futuro parecia promissor e era esse mesmo futuro que preocupava Fred DeLuca, que tinha somente 17 anos. Ele achava que era quase impossível assumir os gastos com sua própria educação universitária.

Numa tarde de domingo em Julho deste mesmo ano, surgiu uma relação de negócios que mudaria para sempre a indústria de comida rápida. Com a esperança de que um amigo da família, o Dr. Peter Buck, lhe ajudasse, o jovem DeLuca lhe explicou o quanto desejava continuar estudando para se tornar um médico.



A primeira loja de sanduíches estilo submarino de Fred e Pete

"Voce deveria abrir uma loja de sanduíches estilo submarino", disse Buck. "O que?" pensou Fred. Que coisa estranha ele escolheu para dizer a um jovem de 17 anos". Antes do Fred responder ou expressar sua surpresa, perguntou ao Dr. Buck, "E como funciona?"

Para Pete Buck era muito simples. Alugar uma loja, construir um mostrador, comprar algo de comida, abrir o negócio e Fred teria em breve o dinheiro necessário para pagar seus estudos. Se Fred estivesse disposto a seguir a idéia, Pete seria seu sócio e lhe ofereceu um cheque de \$1,000.00 dólares - como investimento inicial no seu novo empreendimento.

Depois de um mes, em 28 de Agosto de 1965, os empresários abriram sua primeira loja de sanduíches em Bridgeport, Connecticut. Em 1974, a dupla começou a franquear como método de crescimento para o negócio, e hoje são mais de 24,000 restaurantes em 84 países.

O sistema de franquias SUBWAY® fornece uma alternativa saudável para o já tradicional ; e que engorda, mercado de comida rápida



A partir do topo no sentido horário -
Zagreb, Croácia;
Florida, USA;
Stodip off., Inglaterra;
Cardiff, Wales;
San Cristobal, Venezuela



Para todo o território, ligar para 71 9199-7874 - Fax 71 3240-1040 - www.subway.com

Seu Investimento

Mantendo os Custos Baixos

O investimento inicial para uma franquia SUBWAY® é pequeno. Veja abaixo algumas das razões por que temos os custos reduzidos:

- A taxa de franquia do Subway® é excepcionalmente baixa para uma cadeia do nosso tamanho (\$15,000 (em moeda local) nos Estados Unidos, Canadá e Austrália; \$10,000 para os demais países). Onde qualifica, franquias adicionais podem ser compradas por um preço reduzido.
- Lugares compactos. As operações são eficientes e flexíveis.
- Decoração simples. Não é necessário um grande investimento em melhorias no imóvel alugado.
- Operação dinâmica. Um detalhado manual de operações lhe dará todas as diretrizes para atuar em qualquer situação.
- Equipamentos fornecidos diretamente da fábrica. Você compra os equipamentos diretamente das fábricas. (Ver folha de Requerimentos de Capital neste mesmo panfleto para mais detalhes)

Financiamento

- Os empréstimos para financiamento estão disponíveis nos Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Porto Rico, e Inglaterra.
- Leasing de equipamentos estará disponível para todos os franqueados que qualificarem nos Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, Taiwan, Venezuela, Porto Rico, Peru, Holanda, Alemanha, França, El Salvador, Dinamarca, Costa Rica, Irlanda, Singapura, Guadalupe, Martinica e Inglaterra.

A Expansão dos Nossos Franqueados

O DAI está orgulhoso de ter muitos dos nossos franqueados SUBWAY® que se tornaram proprietários de vários restaurantes, o que indica que estão satisfeitos com o sistema. De fato, em 2004, mais de 70% das novas franquias foram compradas por franqueados existentes!

Atuação do Restaurante

O DAI estimula que você aprenda mais sobre a atuação dos nossos restaurantes, conversando com nossos franqueados. Geralmente os fatores mais importantes são:

- A localização do restaurante
- Como o restaurante está funcionando

Como nós não sabemos onde o seu restaurante estará localizado ou como você o conduzirá, nós não podemos prever seus resultados. De fato, para eliminar possíveis mal-entendidos, nós temos uma política de que nenhum de nossos funcionários ou agente poderá fornecer projeções de vendas potenciais, ganhos e lucros. O melhor modo de conseguir esta informação é seguir os seguintes passos:

1. Preencha a aplicação. Nós lhe enviaremos um documento de confidencialidade com nomes e telefones de nossos franqueados.
2. Entre em contato com quantos franqueados você desejar. Pergunte a todos se gostam de ser franqueados, a quanto tempo estão na companhia, quantos restaurantes possuem e como estão funcionando.

Você gostará de conversar com proprietários e aprenderá em primeira mão com pessoas que um dia fizeram exatamente o mesmo que você está fazendo agora - investigando o nosso programa de franquia.

Mais Sobre as Nossas Metas

Nossa meta é ser a número um em número de locais e número um em satisfação ao cliente em todos os mercados em que servimos.

Para todo o território, ligar para 71 9199-7874 - Fax 71 3240-1040 - www.subway.com

Apoio

O DAI está orgulhoso dos seus excelentes sistemas de suporte disponíveis a todos os nossos franqueados SUBWAY® . Existe apoio antes, durante e depois de voce abrir seu restaurante.

Veja como funciona:

Antes de voce abrir

Assim que voce passa a fazer parte da nossa equipe, nós imediatamente começamos a trabalhar para ajudá-lo a iniciar o seu negócio.

- **Treinamento:** Voce fará parte do nosso programa de treinamento intensivo de duas semanas em nossos principais escritórios do mundo SUBWAY®, em nossa matriz em Milford, CT, nos Estados Unidos ou em outra de nossas facilidades em Miami, FL, Estados Unidos (em Espanhol), na Austrália, Alemanha, Índia e China.
- **Escolha da localização.** Trabalhamos com voce para conseguir um local para o seu negócio.
- **Desenho do restaurante.** Nós lhe forneceremos as plantas específicas para o seu local escolhido.
- **Pedido do equipamentos.** Nós o ajudaremos a adquirir todos os seus equipamentos garantindo assim uma entrega pontual. Nossos fabricantes podem consolidar os equipamentos em alguns casos, assim voce receberá seu equipamento em somente um grande envio.

Depois de abrir

Depois que o seu restaurante abrir, nós temos sistemas de operação para ajudá-lo a desenvolver seu negócio eficientemente.

- **Manual de operações.** Nosso detalhado manual de operações cobre uma ampla área de temas importantes para administrar o seu negócio.
- **Suporte de campo.** Voce terá a assistência de um representante da companhia que lhe ajudará no começo lhe proporcionando avaliações operacionais.
- **Serviços aos franqueados.** Voce terá um coordenador que será o seu principal contato na matriz e estando disponível sempre via telefone ou por correio eletrônico.
- **Investigação e Desenvolvimento.** Mantemos chefes especialistas em padaria, nutricionistas e equipe de desenvolvimento de produtos que estão permanentemente empenhados em fazer a nossa comida cada vez melhor .
- **Educação contínua.** Voce receberá periodicamente boletins , correios eletrônicos, mensagens de voz disponíveis, DVDs, vídeos e turmas de treinamento adicional .

Aqui está um resumo do programa de franquia:

O Franqueado é responsável por :

- Custo inicial da franquia
- Encontrar o local
- Aluguel ou Compra do equipamento
- Contratação de pessoal e operação do restaurante
- Pagamento de 8% de direitos autorais
- Pagamento de 3.5% da quota de publicidade para o fundo de promoções (4.5% nos Estados Unidos, Canadá e Austrália)

A Companhia proporciona :

- Acesso às fórmulas dos produtos e sistemas operacionais
- Assistência ao local
- Assistência no pedido dos equipamentos
- Acessoramento para o desenho do plano estabelecimento
- Programa de treinamento
- Manual de Operações
- Representante para auxiliar na abertura do restaurante
- Avaliações periódicas e suporte contínuo
- Publicações informativas

Para todo o território, ligar para 71 9199-7874 - Fax 71 3240-1040 - www.subway.com

Depoimentos

"Estou no ramo de restaurantes por mais de 30 anos, sendo dono de várias franquias. De qualquer forma SUBWAY® tem sido o melhor caminho para expandir minha corporação. Tive o prazer de fazer parte e ver crescer a franquia SUBWAY® durante os últimos 20 anos. Tem sido uma grande experiência."



Terry LaVallie - Península Norte de Michigan - 20 restaurantes

"Eu e minha esposa fizemos muitas coisas em nossas vidas, mas SUBWAY® tem sido a MELHOR. Nós trabalhamos para outras pessoas e construímos seus negócios, mas agora estamos trabalhando para nós mesmos e ainda estamos aproveitando a vida ao máximo. Nós conhecemos e trabalhamos com pessoas que têm um verdadeiro espírito empresarial e seu entusiasmo nós dá mais energia. O sistema SUBWAY® foi verdadeiramente a melhor decisão de negócios que tomamos - nos dá a liberdade que nunca pensávamos que era possível."

Rock Irving - Marshfield, Wisc. - 4 restaurantes

"Eu tenho uma loja de conveniência chamada Hilltop Farms. Meu avô abriu o nosso primeiro estabelecimento em 1955, como uma maneira de vender leite e ovos da nossa chácara local ao público. Desde o momento da abertura até o presente, constantemente estamos procurando maneiras de dar um melhor serviço à nossa clientela, tratando ao mesmo tempo de encontrar maneiras novas e criativas para expandir nosso número de clientes. Decidi incorporar um conceito de serviço de comida de marca à nossa operação. Depois de uma exaustiva pesquisa, de todas as opções de marcas, comprei uma franquia SUBWAY®. Me atraiu sua facilidade de operação, seus custos iniciais baixos e sua ampla variedade de produtos, que incluem itens saudáveis, com opções no menu com pouca gordura, que ninguém mais oferecia. Abrimos em janeiro de 1997 e fiquei impressionado com os resultados. O volume de clientes no nosso estabelecimento aumentou em mais de 1.000 clientes por semana. O restaurante SUBWAY® por si só é um sucesso, mas o efeito que teve na minha loja de conveniência foi incrível. Virtualmente cada categoria na loja, tem sido aumentada dramaticamente, devido ao tráfego agregado gerado pelo restaurante SUBWAY®. Espero ter mais anos excelentes e o futuro unido a esta grande franquia, a qual parablenizo a todo o pessoal da matriz e a toda a família que trabalha muito para manter a companhia caminhando na direção correta."



Steve Gurwitz - Bellingham, Mass. - 1 restaurante



Veja o que franqueados tem a dizer sobre o sistema SUBWAY®.

"Eu comecei a trabalhar no SUBWAY® assim que terminei minha universidade. Como recém formada o único que eu sabia era o que eu tinha aprendido nos livros sobre os negócios e nas aulas de administração. Aquelas aulas foram uma boa base, porém não me prepararam para o trabalho duro que eu enfrentaria como uma mulher empresária. As práticas administrativas nas Filipinas são completamente diferentes da América. Aqui os donos estão envolvidos com as operações do dia a dia. Mesmo assim, no momento em que passei no treinamento de franqueados e abri meu restaurante, eu mesma gerenciei, treinei meu pessoal e os gerentes, eu fazia junto tudo o que eu pedia a eles para que fizessem. O SUBWAY® tornou tudo mais fácil através de suas operações simplificadas e seus conceitos administrativos. SUBWAY® me ajudou na minha formação e me mostrou como ser agressiva para alcançar minhas ambições. Quem sabe algum dia eu possa ser uma dessas pessoas que

"começou pequeno e terminou grande!"

Tiffany del Rosario - Southern Metro Manila, Filipinas - 4 restaurantes

"Ambos tínhamos o desejo de iniciar nosso próprio negócio depois de ter passado anos trabalhando para terceiros. Em 2000 compramos nosso primeiro restaurante SUBWAY® para a Finlândia e naquele momento comprovamos o quanto era conhecida a marca SUBWAY® aqui. Neste momento temos que admitir que foi muito proveitoso trazer este novo conceito de franquias para a Finlândia. O primeiro restaurante SUBWAY® tem sido um sucesso na sua localização no centro da cidade de Annankatu. Motivados, estamos reformando um segundo local no maior centro comercial da Escandinávia."

Erkki Lempiainen and Arto Pelander - Helsinki, Finlândia - 3 restaurantes

"Temos o que sempre desejamos: Operar nosso próprio negócio e usar nossas habilidades e nosso árduo trabalho conquistando lucro em benefício próprio. A administração de um restaurante SUBWAY® requer um investimento constante de trabalho intenso, amor e carinho, e o retorno é dado quando o restaurante se torna melhor e mais rentável. Não conquistaríamos o sucesso operando nosso próprio negócio sem o apoio do sistema SUBWAY® em dividir o conhecimento com o pessoal e os colegas da empresa."

Yael and Eitan Berenblum - Brisbane, Austrália - 12 restaurantes

"Depois de trabalhar no sistema SUBWAY® durante sete anos como empregado - primeiro como sanduíche artist e eventualmente como gerente do estabelecimento, tudo isso enquanto estava cursando a universidade - tive a oportunidade de trabalhar como Supervisor de Área para um franqueado com várias lojas. Sou testemunha de primeira mão de como a franquia SUBWAY® é uma grande oportunidade. Quando me ofereceram a oportunidade de comprar cinco restaurantes e me converter num dono de vários estabelecimentos, foi como um sonho que virou realidade. Oito anos depois, sou proprietário de doze restaurantes e membro da diretoria do FAF local. O sistema SUBWAY® tem sido um negócio bastante lucrativo e prazeroso. Tem feito que minhas metas financeiras e pessoais se tornem realidade ao mesmo tempo que tenho aproveitado um estilo de vida com qualidade."

Brad Harris - Denver, Colo. - 12 restaurantes

Para todo o território, ligar para 71 9199-7874 - Fax 71 3240-1040 - www.subway.com

Oportunidades de Sucesso no Mundo Inteiro

ARGENTINA - AUSTRÁLIA - ÁUSTRIA - BAHAMAS - BAHRIAN - BÉLGICA - BOLÍVIA - BRASIL - BRITISH WEST INDIES - BULGÁRIA - CANADÁ - CHINA - COLÔMBIA - COSTA RICA - CROÁCIA - DINAMARCA - EQUADOR - EGITO - EL SALVADOR - FINLÂNDIA - FRANCE - FRENCH WEST INDIES - ALEMANHIA - GUAM - GUATEMALA - HONDURAS C.A. - ISLÂNDIA - ÍNDIA - ISRAEL - ITÁLIA - JAMAICA - JAPÃO - KUWAIT - LÍBANO - MALÁSIA - MALTA - MÉXICO - HOLANDA - NETHERLANDS ANTILLES - NOVA ZELÂNDIA



NICARAGUA - NORTHERN MARIANA ISLANDS - NORUEGA - OMAN - PAQUISTÃO - PANAMA - FILIPINAS - POLÓNIA - PORTUGAL - PORTO RICO - QATAR - IRLANDA - RUSSIA - ARÁBIA SAUDITA - SINGAPURA - ÁFRICA DO SUL - COREIA DO SUL - ESPANHA - SUÍÇA - SUÉCIA - TAIWAN - TANZÂNIA - TURQUIA - EMIRADOS ÁRABES - INGLATERRA - ESTADOS UNIDOS - URUGUAI - US VIRGIN ISLANDS - VENEZUELA - WEST INDIES - ZÂMBIA

Seu Próprio Negócio

Se você deseja iniciar seu próprio negócio, a franquia de sanduíches SUBWAY® oferece a oportunidade e a fórmula. Embasado nas quase 4 décadas de experiência construindo a maior franquia de sanduíches rápidos do mundo, o sistema Subway lhe proporciona acesso a um comprovado e bem estruturado sistema. Pouco investimento e operação simples e eficiente.



Crescimento Excepcional

Com o destacado suporte e história operacional do sistema de franquias SUBWAY®, não é surpreendente que continue batendo recordes. Possui o maior número de restaurantes nos Estados Unidos e mais de 3000 locais por todo o mundo, é um verdadeiro testemunho do crescimento da popularidade do SUBWAY®.

Investigue. Revise os números, veja nossos restaurantes, conheça nossos franqueados e considere que ao redor de 70% das novas franquias do SUBWAY® são vendidas a franqueados que já possuem uma ou mais franquias. Isso fala tudo.

Destaque

A franquia SUBWAY® continua encabeçando e sendo apresentada, em todo o mundo, por várias publicações sobre comida e comércio. A marca continua crescendo enquanto clientes e potenciais franqueados são introduzidos a um conceito que funciona.

Produto em Evidência em Lojas de Conveniência - Decisão em Julho de 2004



Escritório Regional Artigo na Franquia Internacional - show de promoção - Verão 04



Negócios Total Junho 2004 - Revista Apresenta

Para todo o território, ligar para 71 9199-7874 - Fax 71 3240-1040 - www.subway.com



Oportunidades para Agentes de Desenvolvimento

O sistema SUBWAY® está procurando Agentes de Desenvolvimento ao redor do mundo que ajudem a cumprir nossa missão e que compartilhem com a nossa filosofia de alcançar o sucesso na indústria das franquias.



Paul Heyes - Reino Unido

"Estou na indústria alimentícia a 30 anos e quando decidi abrir meu próprio negócio me impressionou a força e a segurança oferecidas por uma franquia reconhecida. A qualidade do produto SUBWAY®, o patrimônio e o forte conhecimento da marca me atraíram, mas o que mais me impressionou foi que a cadeia ainda estava crescendo e como eu poderia crescer junto com ela. A companhia é privada e dirigida pessoalmente pelo seu co-fundador Fred DeLuca, que é um exemplo de espírito empreendedor. Poderia descrever a maneira de trabalhar da companhia que apresenta a oportunidade de poder contar com o apoio da matriz quando é necessário."

Nick Dimas - Austrália



"Me tornei um Agente de Desenvolvimento porque vi que a franquia poderia ser facilmente aceita por todos os clientes Australianos. Acreditei que seria fantástica a oportunidade de me tornar uma parte significativa deste processo, que poderia me dar grande satisfação além da oportunidade de aprender novas habilidades. Não existem dois dias que sejam iguais! O processo de me tornar um Agente de Desenvolvimento foi razoavelmente simples, possivelmente porque aprendi o conceito geral passo a passo. Posso dizer honestamente que meu trabalho no SUBWAY® continua sendo a experiência mais apaixonante que tive tanto na minha vida pessoal como profissional. Meu sócio, Jim Dimas, concorda e acredita que estamos vivendo um sonho".



Karen Eidsvik - Singapura

"Uma das boas coisas de ser um Agente de Desenvolvimento do SUBWAY® é que a aprendizagem nunca termina! Amo o meu trabalho! Cada dia tenho que enfrentar novos e apaixonantes desafios para poder seguir fortificando a marca SUBWAY® no nosso território em Singapura. Tenho que trabalhar em tudo, desde o projeto da loja até os planos de promoção, treinamento e vendas. Nunca é rotineiro ou monótono. Tenho um grande apoio de todos da matriz do SUBWAY®. Sinto que estão dispostos a me ajudar para que o sucesso seja alcançado. Ainda tenho a oportunidade de conhecer e trabalhar com excelentes franqueados que com persistência e trabalho, estão fazendo com que seus sonhos se tornem realidade".

Christian Tuerke - Alemanha



"Durante o ano de 1990, enquanto eu trabalhava como técnico em software nos Estados Unidos, provei meu primeiro sanduíche SUBWAY®: um sanduíche de almôndegas, o qual ainda me lembro como se fosse hoje! Depois de voltar a Alemanha, comecei minha própria companhia de Software, porém sempre que vinha aos Estados Unidos, esperava ansioso pela oportunidade de comer no SUBWAY®. Onde também levei muitos dos meus amigos. Finalmente me cansei de que sempre me diziam: "Porque não temos um Subway na Alemanha?" Foi quando tomei a decisão de investir no SUBWAY®. Em 1999 comprei minha franquia, e subsequentemente me tornei um agente de desenvolvimento para formar parte do grupo que desenvolve a franquia na Alemanha. Achei o programa de Agentes de Desenvolvimento tão desafiante e recompensante que vendi minha empresa de software e desde então tenho me dedicado a fortalecer a marca SUBWAY® na minha área."

A Visão da Nossa Companhia

Venha fazer parte de uma equipe que tem a missão de ser a número 1, classificada pelos clientes e número 1 em número de restaurantes em todos os mercados que servimos. Você está pronto para se unir à nossa equipe para alcançar nossos objetivos? Você se acha capaz de motivar a outros a formar parte de uma equipe vencedora?

Estamos procurando pessoas como você para se tornarem Agentes de Desenvolvimento SUBWAY®, trabalhando para montar restaurantes, aumentar as vendas e metas de uma marca internacionalmente reconhecida, ou com um franqueado SUBWAY®, que será incentivado, contribuindo para que a marca cresça acima das suas expectativas. O que você deve fazer é, se familiarizar com nosso conceito, aprender nosso sistema e aplicar o que aprendeu para fazer com que o SUBWAY® cresça ainda mais no seu país.

Obs: Não existe nenhuma taxa para se tornar um Agente de Desenvolvimento!

A Missão da Nossa Companhia

Nossa missão é fornecer subsídios a empreendedores como você, para competir com a indústria mundial dos restaurantes de comida rápida. Nós vamos treinar você para operar restaurantes, ajudar a outros na abertura de seus próprios negócios, avaliar lugares e negociar aluguéis, fornecer acessoria de comercialização e guia operacional.

É um sistema sofisticado e ao mesmo tempo simples e lhe mostraremos exatamente como poderá trabalhar. O que você deve fazer é trabalhar muito e demonstrar a todos as oportunidades disponíveis de maneira que os restaurantes SUBWAY® se tornem a maior cadeia de comida rápida no seu país.

A Filosofia da Nossa Companhia

É apoiada na filosofia de que o nosso sucesso depende da iniciativa que tomamos individualmente e a nossa capacidade de trabalhar em grupo. Esperamos que você tome a iniciativa de gerenciar seu território de acordo com os Agentes de Desenvolvimento e trabalhar conosco como membro de um grupo de nível mundial para que o sistema SUBWAY® se torne a cadeia número um na sua área



Para todo o território, ligar para 71 9199-7874 - Fax 71 3240-1040 - www.subway.com

Nossa Decoração Toscana

Durante nosso crescimento nos esforçamos para manter nossa imagem de oferecer sanduíches gostosos e saudáveis. Estas são as características dos nossos restaurantes, os quais possuem um novo desenho, a decoração Toscana.

Desenvolvemos uma decoração que possa reforçar o fato de que a comida SUBWAY® é nutritiva, saudável e saborosa. Também necessitávamos uma decoração que pudesse transmitir aos nossos clientes a idéia de que os restaurantes SUBWAY® possuem um ambiente familiar, são aconchegantes e atraentes, não sendo só uma comida rápida, mas também saudável.

Benvidos à Toscana

Para encontrar a "sensação" que estávamos procurando, nos enfocamos num ambiente familiar, na herança italiana do nosso co-fundador Fred DeLuca e na região Toscana.

A Toscana é uma região da Itália que é conhecida por seus tons sensuais e pela flora vibrante. Vinhas de tomates, ciprestes e pinheiros, cidades e vilas com cores em tons de marron e cerâmicas que se misturam, convertindo-se tudo em uma coisa só. O aroma e os sabores no ar complementam a variedade cultural e artística que é a verdadeira região Toscana.

Apesar de que muitas deles foram construídos no século XV, os edifícios resistiram ao passar do tempo, graças aos materiais como a pedra, o mármore e azulejos. Esta beleza, calor e saliência revestindo estes materiais, foi o que nos inspirou e a decoração Toscana resultante.

Depois de construir novos restaurantes com a decoração Toscana em Calgary e Quebec, no Canadá, Florida e Illinois nos Estados Unidos, fizemos uma pesquisa com os nossos clientes. Os participantes desta pesquisa confirmaram que nós alcançamos nossos principais objetivos com a decoração Toscana, criamos um ambiente aconchegante, divertido e casual.

Setenta e um por cento dos entrevistados respondeu que seria muito provável que visitariam outro restaurante SUBWAY® com a decoração Toscana. Quando perguntamos sobre aspectos específicos da nova decoração, os clientes classificaram a decoração Toscana como superior à decoração atual.

O Que os Franqueados Pensam Sobre a Nova Decoração Toscana?

A Decoração Toscana Chega ao Reino Unido



A Agente de Desenvolvimento (DA) e proprietária de vários locais - Deirdre Anderson, abriu um novo restaurante Subway em Bury, Inglaterra, já com a nova decoração Toscana.

Deirdre disse que escolheu a decoração Toscana para a sua loja: "Amo este conceito - é um avanço impressionante do ponto de vista de decorações". "Como DA queria poder mostrar o aspecto futuro da companhia" acrescentou Deirdre. "A decoração tem um aspecto mais sofisticado, tipo café e menos aspecto de um restaurante de comida rápida. A funcionalidade das cerâmicas, dos balcões, mesas e área para sentar é muito boa".

A remodelação supreende aos clientes de um franqueado em Quebec!

"Nossos clientes habituais notaram a nova decoração de imediato estamos recebendo comentários muito positivos!". Dessa maneira explicou o franqueado Daniel Schoocraft, sobre a sua recente remodelação para a decoração Toscana.



"O novo pacote da decoração faz com que as pessoas queiram passar mais tempo no restaurante e relaxando suas mentes." Daniel fez a mudança para a decoração Toscana, quando mudou um dos seus oito restaurantes de um local comercial para um edifício próprio. "Os clientes realmente apreciam a atmosfera aconchegante e atraente. As pessoas andam comentando que a nova decoração dá um aspecto mais de loja do que de um local de passagem rápida".



Para todo o território, ligar para 71 9199-7874 - Fax 71 3240-1040 - www.subway.com

Próximos Passos

Somente execute este fácil procedimento para que nós saibamos que voce está interessado.

1º Passo - Aplicar

Preencha a aplicação em anexo e envie à nossa matriz no envelope em anexo. A partir daí nós lhe enviaremos um documento de divulgação que inclui maiores informações sobre nossa empresa. Para acelerar o processo, voce também pode preencher a aplicação pela internet e enviar para o endereço: www.subway.com/apply

2º Passo - Investigar

Converse com outros franqueados para obter mais detalhes sobre nossa empresa. Pergunte a todos por que escolheram o Subway®. Visite os restaurantes, se delicie com a nossa excelente comida e imagine como será quando voce se unir à nossa grande equipe

3º Passo - Venha fazer parte da nossa equipe

É muito simples. Depois que voce finalizar a sua investigação e ter certeza que será um franqueado aprovado Subway®, não espere. Existe um mundo de oportunidades aguardando-o quando voce tiver tomado uma decisão. Temos certeza de que em breve teremos notícias suas.

Perguntas?

Entre em contato com:

Frederico Lanat Pereira

e-mail: pereira_f@subway.com

Telefone : 71 9199-7874

Fax : 71 3240-1040

Endereco : Rua Barro Vermelho 238/001

Salvador - Bahia 41.940-340

www.subway.com

REFERÊNCIAS (que não sejam familiares)

Nome	Endereço	Telefone (código de área/país e código da cidade)
_____	_____	_____
_____	_____	_____

SÓCIOS (cada sócio deve preencher um formulário individual)

Voce terá sócio(s)? Sim Não Caso contrário ignore esta seção. Se a resposta é afirmativa complete todas as seções relacionadas abaixo.

Nome do Sócio:	<input type="checkbox"/> Ativo <input type="checkbox"/> Passivo	% da sociedade	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Primeiro Nome	Sobrenome	Inicial do nome composto	_____
Nome do Sócio:	<input type="checkbox"/> Ativo <input type="checkbox"/> Passivo		<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Primeiro Nome	Sobrenome	Inicial do nome composto	_____
Nome do Sócio:	<input type="checkbox"/> Ativo <input type="checkbox"/> Passivo		<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Primeiro Nome	Sobrenome	Inicial do nome composto	_____
Nome do Sócio:	<input type="checkbox"/> Ativo <input type="checkbox"/> Passivo		<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Primeiro Nome	Sobrenome	Inicial do nome composto	_____

Para incluir as informações financeiras do(s) seu(s) sócio(s), assegure-se de que o(s) mesmo(s) preencha(m) um formulário separado de Informações Adicionais

OPERAÇÕES DO RESTAURANTE

Caso voce qualifique, quanto voce estaria disposto a investir na sua franquia? <input type="checkbox"/> Agora <input type="checkbox"/> Em 6 meses <input type="checkbox"/> de 6 meses a 1 ano <input type="checkbox"/> depois de 1 ano	Quanto interessado voce está para operar um restuarante? <input type="checkbox"/> 0% Não muito interessado <input type="checkbox"/> 50% Pouco interessado <input type="checkbox"/> 100% Completamente interessado	Lugar de sua preferência: 1º lugar de preferência _____ 2º lugar de preferência _____ Data estimada para fazer o treinamento, caso voce esteja decidido a investir? : ____/____/____
--	--	---

Estou ciente de que o outorgar de uma franquia, é uma decisão que cabe somente ao Franqueador(Doctors Associates Inc., Subway Franchise Systems of Canada, Ltd., Subway Systems Australia Pty Ltd., Subway Systems do Brasil Ltda., Subway Partners Colombia CV, Sandwich and Salad Franchises of South Africa (Pty) Ltd., or Subway International, B.V ou uma afiliada franqueadora similarmente situada de Subway International, B.V).

Estou ciente que qualquer informação recebida do franqueador, de qualquer empregado, agente ou franqueado do franqueador, é altamente confidencial. ("Informação Confidencial") que foi desenvolvida com muito esforço e gastos por parte do franqueador e que me foi facilitada unicamente por meio desta solicitação. Me comprometo a administrar e manter esta Informação como confidencial e em nenhum momento, sem uma autorização por escrito da Comissão de Diretores dos Franqueados, vou revelar, publicar ou divulgar esta Informação a nenhuma pessoa, firma, corporação ou outra entidade, nem usarei qualquer Informação, direta ou indiretamente, em meu benefício ou de qualquer outra pessoa, firma, corporação ou entidade, que não seja somente em benefício do Franqueador.

Autorizo a obtenção de qualquer informação a meu respeito, através de uma investigação do consumidor e uma investigação do meu histórico de acordo com a legislação anti-terrorista, assim como, na Ata Patriótica dos Estados Unidos e na Ordem Executiva no. 13224, promulgada pelo Governo dos Estados Unidos. Entendo que esta investigação pode vir a revelar algo sobre o meu passado, caráter, reputação, modo de vida, associação com qualquer outro indivíduo ou entidade, crédito e desempenho profissional. Entendo que por uma solicitação por escrito, dentro de um período de tempo razoável, tenho direito a receber informação adicional com relação a natureza e alcance desta investigação. Através deste, insento ao representante do Franqueador, escritório de Consultoria de Crédito, Consultoria de Segurança e ou qualquer outro Serviço de Investigação pré-selecionado pelo Franqueador, seus oficiais, agentes, empregados e/ou servidores de qualquer responsabilidade resultante da preparação de investigação do consumidor e/ou do meu passado

Esta autorização para revelar informações inclui, mas não está limitada a assuntos de opinião com relação ao meu caráter, habilidades, reputação, associação com outras pessoas e desempenho no passado. Autorizo a todas as pessoas, escolas, companhias, corporações, escritórios de Consultoria de Crédito, advogados ou qualquer outro serviço de investigação, a revelar tal informação sem restrição, nem reservas a um representante do Franqueador e a qualquer dos seus oficiais, agentes, empregados ou servidores. Voluntariamente renuncio a qualquer recurso e os libero da responsabilidade para o cumprimento desta autorização.

Esta autorização/licença é aplicável a esta e qualquer outra solicitude de investigação do consumidor e/ou investigação dos meus antecedentes pelos indivíduos já citados em um futuro. Autorizo que uma cópia ou facsimile desta licença tenha autenticidade como o original.

Concordo em resolver qualquer pendência anterior, disputas ou controvérsias que possam vir a surgir ou estarem relacionadas à minha aplicação ou candidatura à franquia SUBWAY® do franqueador, que estejam relacionadas com a minha solicitação ou convocação em uma audiência administrada por um árbitro independente. De acordo com as normas Comerciais da Associação Americana de Arbitragem, que acontecerá em Bridgeport, Connecticut, Estados Unidos, a não ser que as minhas leis locais requeram outra coisa. Estas reclamações podem incluir, mas não estão limitadas a reclamações sob leis federais, estaduais, municipais ou de direito civil, tais como as leis trabalhistas, de direitos civis, de contratos e de ordem jurídica.

Tudo o que foi expresso nesta solicitação é verdadeiro e entendo que o Franqueador confiará nas informações divulgadas aqui por mim. De acordo a legislação anti-terrorista, entendo que não serei aprovado para comprar uma franquia se algum dia fui considerado suspeito de terrorismo ou associado direta ou indiretamente com atividades terroristas. Depois de ler, compreendo e aceito tudo o que foi mencionado anteriormente. Aceito que o Franqueador possa requerer um teste padrão de Matemática e Inglês, ao menos que esteja dentro das extensões estabelecidas pelo Franqueador na sua Circular de Oferta.

Data _____ Assinatura do solicitante (necessária) _____

Data _____ Assinatura do Cônjuge (necessária) _____

Envie seu formulário de 3 diferentes convenientes formas -

- ◆ Online - <http://www.subway.com/apply>
- ◆ Por Fax - +1.203.783.7332 ou +1.203.876.6688
- ◆ Por correio - SUBWAY HQ, 325 Bic Dr., Milford CT 06460, USA - att: Franchise Sales

Cálculo de Financiamento - Banco do Brasil					
Valor Financiado	R\$140.000,00		TJLP ao ano	9,75%	0,8125%
Prazo Total	60		Taxa de Juros ao ano	5,33%	0,4442%
Prazo de carência	12				
Prazo de Amortização	48				

TABELA DE CÁLCULO						
Nº parcela	Saldo devedor	Correção do saldo devedor	Juros	Parcela Principal	Correção Parcela	Valor Parcela
1	R\$ 140.000,00	R\$ 1.137,50	R\$ 626,89	R\$ -	R\$ -	R\$ 626,89
2	R\$ 141.137,50	R\$ 1.146,74	R\$ 631,98	R\$ -	R\$ -	R\$ 631,98
3	R\$ 142.284,24	R\$ 1.156,06	R\$ 637,11	R\$ -	R\$ -	R\$ 637,11
4	R\$ 143.440,30	R\$ 1.165,45	R\$ 642,29	R\$ -	R\$ -	R\$ 642,29
5	R\$ 144.605,75	R\$ 1.174,92	R\$ 647,51	R\$ -	R\$ -	R\$ 647,51
6	R\$ 145.780,68	R\$ 1.184,47	R\$ 652,77	R\$ -	R\$ -	R\$ 652,77
7	R\$ 146.965,14	R\$ 1.194,09	R\$ 658,07	R\$ -	R\$ -	R\$ 658,07
8	R\$ 148.159,24	R\$ 1.203,79	R\$ 663,42	R\$ -	R\$ -	R\$ 663,42
9	R\$ 149.363,03	R\$ 1.213,57	R\$ 668,81	R\$ -	R\$ -	R\$ 668,81
10	R\$ 150.576,60	R\$ 1.223,43	R\$ 674,25	R\$ -	R\$ -	R\$ 674,25
11	R\$ 151.800,04	R\$ 1.233,38	R\$ 679,72	R\$ -	R\$ -	R\$ 679,72
12	R\$ 153.033,41	R\$ 1.243,40	R\$ 685,25	R\$ -	R\$ -	R\$ 685,25

1º ANO		R\$ 14.276,81	R\$ 7.868,07	R\$ -	R\$ -	
13	R\$ 154.276,81	R\$ 1.253,50	R\$ 690,81	R\$ 2.916,67	R\$ 323,55	R\$ 3.931,03
14	R\$ 152.290,10	R\$ 1.237,36	R\$ 681,92	R\$ 2.916,67	R\$ 349,87	R\$ 3.948,46
15	R\$ 150.260,91	R\$ 1.220,87	R\$ 672,83	R\$ 2.916,67	R\$ 376,42	R\$ 3.965,91
16	R\$ 148.188,70	R\$ 1.204,03	R\$ 663,55	R\$ 2.916,67	R\$ 403,17	R\$ 3.983,39
17	R\$ 146.072,89	R\$ 1.186,84	R\$ 654,08	R\$ 2.916,67	R\$ 430,15	R\$ 4.000,89
18	R\$ 143.912,92	R\$ 1.169,29	R\$ 644,41	R\$ 2.916,67	R\$ 457,34	R\$ 4.018,41
19	R\$ 141.708,21	R\$ 1.151,38	R\$ 634,53	R\$ 2.916,67	R\$ 484,75	R\$ 4.035,95
20	R\$ 139.458,17	R\$ 1.133,10	R\$ 624,46	R\$ 2.916,67	R\$ 512,39	R\$ 4.053,51
21	R\$ 137.162,21	R\$ 1.114,44	R\$ 614,18	R\$ 2.916,67	R\$ 540,25	R\$ 4.071,10
22	R\$ 134.819,74	R\$ 1.095,41	R\$ 603,69	R\$ 2.916,67	R\$ 568,34	R\$ 4.088,69
23	R\$ 132.430,15	R\$ 1.075,99	R\$ 592,99	R\$ 2.916,67	R\$ 596,65	R\$ 4.106,31
24	R\$ 129.992,82	R\$ 1.056,19	R\$ 582,08	R\$ 2.916,67	R\$ 625,20	R\$ 4.123,94
2º ANO		R\$ 13.898,41	R\$ 7.659,53	R\$ 35.000,00	R\$ 5.668,07	
25	R\$ 127.507,15	R\$ 1.036,00	R\$ 570,95	R\$ 2.916,67	R\$ 653,98	R\$ 4.141,59
26	R\$ 124.972,50	R\$ 1.015,40	R\$ 559,60	R\$ 2.916,67	R\$ 682,99	R\$ 4.159,25
27	R\$ 122.388,25	R\$ 994,40	R\$ 548,02	R\$ 2.916,67	R\$ 712,23	R\$ 4.176,93
28	R\$ 119.753,75	R\$ 973,00	R\$ 536,23	R\$ 2.916,67	R\$ 741,72	R\$ 4.194,61
29	R\$ 117.068,36	R\$ 951,18	R\$ 524,20	R\$ 2.916,67	R\$ 771,44	R\$ 4.212,31
30	R\$ 114.331,43	R\$ 928,94	R\$ 511,95	R\$ 2.916,67	R\$ 801,41	R\$ 4.230,02
31	R\$ 111.542,30	R\$ 906,28	R\$ 499,46	R\$ 2.916,67	R\$ 831,62	R\$ 4.247,75
32	R\$ 108.700,30	R\$ 883,19	R\$ 486,73	R\$ 2.916,67	R\$ 862,07	R\$ 4.265,47
33	R\$ 105.804,74	R\$ 859,66	R\$ 473,77	R\$ 2.916,67	R\$ 892,78	R\$ 4.283,21
34	R\$ 102.854,96	R\$ 835,70	R\$ 460,56	R\$ 2.916,67	R\$ 923,73	R\$ 4.300,95
35	R\$ 99.850,27	R\$ 811,28	R\$ 447,11	R\$ 2.916,67	R\$ 954,93	R\$ 4.318,70

36	R\$ 96.789,95	R\$ 786,42	R\$ 433,40	R\$ 2.916,67	R\$ 986,39	R\$ 4.336,46
3º ANO		R\$ 10.981,46	R\$ 6.051,97	R\$ 35.000,00	R\$ 9.815,29	
37	R\$ 93.673,32	R\$ 761,10	R\$ 419,45	R\$ 2.916,67	R\$ 1.018,10	R\$ 4.354,21
38	R\$ 90.499,64	R\$ 735,31	R\$ 405,24	R\$ 2.916,67	R\$ 1.050,07	R\$ 4.371,97
39	R\$ 87.268,22	R\$ 709,05	R\$ 390,77	R\$ 2.916,67	R\$ 1.082,30	R\$ 4.389,73
40	R\$ 83.978,30	R\$ 682,32	R\$ 376,03	R\$ 2.916,67	R\$ 1.114,79	R\$ 4.407,49
41	R\$ 80.629,17	R\$ 655,11	R\$ 361,04	R\$ 2.916,67	R\$ 1.147,55	R\$ 4.425,25
42	R\$ 77.220,07	R\$ 627,41	R\$ 345,77	R\$ 2.916,67	R\$ 1.180,57	R\$ 4.443,01
43	R\$ 73.750,24	R\$ 599,22	R\$ 330,24	R\$ 2.916,67	R\$ 1.213,86	R\$ 4.460,76
44	R\$ 70.218,94	R\$ 570,53	R\$ 314,42	R\$ 2.916,67	R\$ 1.247,42	R\$ 4.478,51
45	R\$ 66.625,38	R\$ 541,33	R\$ 298,33	R\$ 2.916,67	R\$ 1.281,25	R\$ 4.496,25
46	R\$ 62.968,79	R\$ 511,62	R\$ 281,96	R\$ 2.916,67	R\$ 1.315,36	R\$ 4.513,99
47	R\$ 59.248,39	R\$ 481,39	R\$ 265,30	R\$ 2.916,67	R\$ 1.349,75	R\$ 4.531,71
48	R\$ 55.463,37	R\$ 450,64	R\$ 248,35	R\$ 2.916,67	R\$ 1.384,41	R\$ 4.549,43
4º ANO		R\$ 7.325,04	R\$ 4.036,89	R\$ 35.000,00	R\$ 14.385,43	
49	R\$ 51.612,93	R\$ 419,36	R\$ 231,11	R\$ 2.916,67	R\$ 1.419,36	R\$ 4.567,13
50	R\$ 47.696,26	R\$ 387,53	R\$ 213,57	R\$ 2.916,67	R\$ 1.454,59	R\$ 4.584,83
51	R\$ 43.712,54	R\$ 355,16	R\$ 195,73	R\$ 2.916,67	R\$ 1.490,10	R\$ 4.602,50
52	R\$ 39.660,93	R\$ 322,25	R\$ 177,59	R\$ 2.916,67	R\$ 1.525,91	R\$ 4.620,17
53	R\$ 35.540,60	R\$ 288,77	R\$ 159,14	R\$ 2.916,67	R\$ 1.562,00	R\$ 4.637,81
54	R\$ 31.350,70	R\$ 254,72	R\$ 140,38	R\$ 2.916,67	R\$ 1.598,39	R\$ 4.655,44
55	R\$ 27.090,36	R\$ 220,11	R\$ 121,30	R\$ 2.916,67	R\$ 1.635,08	R\$ 4.673,05
56	R\$ 22.758,73	R\$ 184,91	R\$ 101,91	R\$ 2.916,67	R\$ 1.672,06	R\$ 4.690,64
57	R\$ 18.354,91	R\$ 149,13	R\$ 82,19	R\$ 2.916,67	R\$ 1.709,35	R\$ 4.708,20
58	R\$ 13.878,04	R\$ 112,76	R\$ 62,14	R\$ 2.916,67	R\$ 1.746,93	R\$ 4.725,74

59	R\$ 9.327,20	R\$ 75,78	R\$ 41,76	R\$ 2.916,67	R\$ 1.784,82	R\$ 4.743,25
60	R\$ 4.701,49	R\$ 38,20	R\$ 21,05	R\$ 2.916,67	R\$ 1.823,02	R\$ 4.760,74
5º ANO		R\$ 2.808,69	R\$ 1.547,89	R\$ 35.000,00	R\$ 19.421,62	
TOTAIS		R\$ 49.290,41	R\$ 27.164,36	R\$ 140.000,00	R\$ 49.290,41	R\$ 216.454,77

QUADRO DEMONSTRATIVO DE PAGAMENTOS				
	JUROS	CORREÇÃO	AMORTIZAÇÃO	TOTAIS/ANO
1º ANO	R\$ 7.868,07	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.868,07
2º ANO	R\$ 7.659,53	R\$ 5.668,07	R\$ 35.000,00	R\$ 48.327,60
3º ANO	R\$ 6.051,97	R\$ 9.815,29	R\$ 35.000,00	R\$ 50.867,26
4º ANO	R\$ 4.036,89	R\$ 14.385,43	R\$ 35.000,00	R\$ 53.422,32
5º ANO	R\$ 1.547,89	R\$ 19.421,62	R\$ 35.000,00	R\$ 55.969,51
TOTAIS	R\$ 27.164,36	R\$ 49.290,41	R\$ 140.000,00	R\$ 216.454,77

Effective: 04/2005 INT

Requerimentos de Capital Inicial para a compra de uma Franquia SUBWAY® Restaurantes Tradicionais

Previsão Geral de Gastos Iniciais para:	INTERNACIONAL Dólares Americanos			O pagamento deve ser feito
	Custo Menor	Custo Moderado	Custo Alto	
Pagamento inicial pela franquia	\$10,000	\$10,000	\$10,000	ao assinar o Contrato de Franquia
Depósito de aluguel*	4,000	12,000	24,000	ao assinar o contrato de Sub Locação
Melhorias no espaço alugado	28,000	47,500	75,000	releado durante a construção
Depósito de Segurança de Aluguel de Equipamentos**	25,000	40,000	65,000	antes de pedir o equipamento
Sistema de Segurança (não incluindo os gastos com monitoramento)	1,500	3,500	7,000	antes de fazer o pedido
Frete (varia de acordo à localização)	2,500	3,000	5,000	no momento da entrega
Letreiros Exteriores	2,000	4,000	6,500	antes de fazer o pedido
Inventário de Abertura	2,500	5,000	7,000	durante a primeira semana de inauguração
Seguro	1,500	2,000	2,500	antes de abrir
Apetrechos	1,000	2,000	3,000	antes de abrir
Gastos de treinamento (incluindo transporte e alojamento)	3,000	5,000	7,000	durante o treinamento
Contabilidade e Jurídico	500	2,000	3,500	antes de abrir
Publicidade de inauguração	2,000	4,000	6,000	perto da data de inauguração
Gastos variados (licenças comerciais, depósito de serviços públicos, pequenos equipamentos e capital em excesso)	2,000	6,000	10,000	de acordo à solicitação
Fundos adicionais-3 meses	9,000	18,000	25,000	de acordo à solicitação
Investimento Estimado Total **	\$94,500	\$164,000	\$256,500	

* Este valor é um depósito de 2 meses de aluguel que deve ser pago ao assinar o contrato de sub locação (não inclui o valor das "luvas").

** Se o programa de aluguel/com direito à compra de equipamentos está disponível para o seu país e nós fizermos esta oferta para você, você deve substituir os custos pelo Depósito de segurança do aluguel dos Equipamentos com o depósito de segurança por \$2,500 USD e demais taxas aplicáveis. O programa de aluguel/com direito à compra de equipamentos deverá ser pago mensalmente por um período de 60 meses. O valor de Fundos Adicionais pelos 3 meses de gastos operacionais, também devem ser refletidos no pagamento do aluguel dos equipamentos, que você será responsável. Isto fará com que o seu Investimento Inicial total seja menor. (VEJA O QUADRO ABAIXO)

Os custos com aluguel/com direito à compra de equipamentos, excluem as despesas mensais adicionais por 3 meses e também quaisquer taxas aplicáveis, incluindo impostos sobre as vendas, que estão estimados em:

	Custo Menor	Custo Moderado	Custo Alto
INTERNACIONAL	\$72,000	\$125,500	\$192,000

A PARTIR DO INVESTIMENTO INICIAL COMPLETO, ESTES VALORES SÃO ESTIMADOS PARA ABRIR UM RESTAURANTE SUBWAY® E OPERAR PELOS PRIMEIROS 3 MESES. É POSSÍVEL QUE OS CUSTOS SE EXCEDAM EM QUALQUER DAS ÁREAS INDICADAS ACIMA.

Alguns custos podem variar em relação ao tamanho físico do restaurante. Um restaurante de menor custo necessitará menores melhorias no local alugado, menos acentos e menos gastos com equipamentos. Restaurantes de custos moderados e maiores podem vir a necessitar de grandes remodelações internas, muitos acentos e equipamentos adicionais. Se você está comprando uma franquia para outra oportunidade de localização, como uma não tradicional, um local com o programa de almoço escolar ou satélite, os requisitos do capital acima mencionado, podem variar e serem substancialmente menores, dependendo do equipamento necessário e melhorias no local alugado. Nos valores acima não está incluída extensa reforma exterior. Os custos não incluem o valor das "luvas" e direitos alfandegários.

Previsão Geral de Gastos Iniciais para:	Custo Menor	Custo Moderado	Custo Alto	O pagamento deve ser feito:
Pagamento Inicial pela Franquia	R\$ 19.900,00	R\$ 19.900,00	R\$ 19.900,00	ao assinar o contrato de Franquia
Depósito de Aluguel*	R\$ 7.960,00	R\$ 23.880,00	R\$ 47.760,00	ao assinar o contrato de Sub Locação
Melhorias no espaço alugado	R\$ 55.720,00	R\$ 94.525,00	R\$ 149.250,00	rateado durante a construção
Depósito de Segurança de Aluguel de Equipamentos**	R\$ 49.750,00	R\$ 79.600,00	R\$ 129.350,00	antes de pedir o equipamento
Sistema de Segurança (não incluindo os gastos com monitoramento)	R\$ 2.985,00	R\$ 6.965,00	R\$ 13.930,00	antes de fazer o pedido
Frete (varia de acordo com a localização)	R\$ 4.975,00	R\$ 5.970,00	R\$ 9.950,00	no momento da entrega
Letreiros Exteriores	R\$ 3.980,00	R\$ 7.960,00	R\$ 12.935,00	antes de fazer o pedido
Inventário de Abertura	R\$ 4.975,00	R\$ 9.950,00	R\$ 13.930,00	durante a primeira semana de inauguração
Seguro	R\$ 2.985,00	R\$ 3.980,00	R\$ 4.975,00	antes de abrir
Apetrechos	R\$ 1.990,00	R\$ 3.980,00	R\$ 5.970,00	antes de abrir
Gastos de Treinamento (incluindo transporte e alojamento)	R\$ 5.970,00	R\$ 9.950,00	R\$ 13.930,00	durante o treinamento
Contabilidade de Jurídico	R\$ 995,00	R\$ 3.980,00	R\$ 6.965,00	antes de abrir
Publicidade de Inauguração	R\$ 3.980,00	R\$ 7.960,00	R\$ 11.940,00	perto da data de inauguração
Gastos Variados (licenças comerciais, depósito de serviços públicos, pequenos equipamentos e capital em excesso)	R\$ 3.980,00	R\$ 11.940,00	R\$ 19.900,00	de acordo a solicitação
Fundos Adicionais - 3 meses	R\$ 17.910,00	R\$ 35.820,00	R\$ 49.750,00	de acordo a solicitação
Investimento Estimado Total**	R\$ 188.055,00	R\$ 326.360,00	R\$ 510.435,00	

* Este valor é um depósito de 2 meses de aluguel que deve ser pago ao assinar o contrato de sub locação (não inclui o valor das "luvas"