

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA FRANQUIA SUBWAY NA
CIDADE DE CONSELHEIRO LAFAIETE – MG**

DANIEL MESQUITA DE SOUZA

**Belo Horizonte
2012**

DANIEL MESQUITA DE SOUZA

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA FRANQUIA SUBWAY NA
CIDADE DE CONSELHEIRO LAFAIETE – MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado A banca examinadora em 21 de março de 2012.

Orientador: Prof. Marco Antônio Machado

**Belo Horizonte
2012**



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **DANIEL MESQUITA DE SOUZA**, REGISTRO Nº **2010704597**. No dia 21/03/2012, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA FRANQUIA SUBWAY NA CIDADE DE CONSELHEIRO LAFAIETE - MG**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Marco Antônio Machado, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 21/03/2012.

Prof. Marco Antônio Machado _____
(Orientador)

Prof^a. Viviane Dias Loyola _____

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me guiar em todas as batalhas desta vida.

*Pensar pequeno e pensar grande dá o mesmo
trabalho. Mas pensar grande te liberta dos
detalhes insignificantes.*

(Jorge Paulo Lemann)

RESUMO

O trabalho apresenta os passos para instalar uma loja franqueada de comidas rápidas, franquia SUBWAY, em uma cidade em Minas Gerais. Expõe-se, conceitos básicos para implantação da franquia, conceitos de empreendedorismo, pesquisa de campo, análise financeira, retorno do investimento e as vantagens da marca para os consumidores e para o franqueado. Além da estratégia adotada em outras localidades pelo franqueador para terem sucesso na expansão e aceitação da marca em todo o mundo.

Abordam-se os motivos pelos quais a cidade de Conselheiro Lafaiete foi escolhida, a viabilidade do negócio e o reconhecimento da marca SUBWAY na região.

Avaliam-se os possíveis concorrentes diretos, indiretos, alternativos e vantagens e desvantagens da franquia frente à própria marca e a dos concorrentes na cidade.

Com estas análises, o trabalho identifica e relata o maior público consumidor, os pontos de maior circulação e a melhor opção de alimentação na região, o que justifica a implantação da franquia SUBWAY.

Portanto, apresenta-se um plano de negócios que definem as metas de marketing para a região, equipe responsável para trabalhar e atender o público e o capital necessário para implantar a franquia. Embasando em toda teoria relatada, em pesquisas efetuadas e informações da franqueadora, conclui-se no final do plano de negócios que o projeto tem grande possibilidade de sucesso e capacidade de ser um gerador de renda para seus idealizadores e empregos para cidade de Conselheiro Lafaiete.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Contextualização	8
1.2 Problemática.....	9
1.3 Objetivos	9
1.4 Justificativa.....	10
1.5 Estrutura do Trabalho	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Empreendedorismo.....	11
2.2 Inovação	11
2.3 Plano de Negócios.....	12
2.4 Análise de Mercado	14
2.5 Estudo de viabilidade financeira de um projeto	15
3 METODOLOGIA.....	18
3.1 Abordagem Metodológica	18
3.2 Tipo de Pesquisa.....	18
3.3 Técnica de Pesquisa	18
3.4 Processo de Coleta e de Análise de dados	18
4 SETOR DE ANÁLISE	20
4.1 O Conceito do Negócio e o Sistema de Franquia	20
4.2 Análise do Setor na Economia Brasileira	21
4.3 A Franquia SUBWAY®	22
5. O PLANO DE NEGÓCIOS.....	24
5.1. Sumário Executivo	24
5.2 Análise Mercadológica	27
5.3. Estratégia de Marketing.....	41
5.4. Análise Contábil e Financeira.....	45
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS	
APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A vontade de empreender é o que move. Este é o principal motivo desde o início do curso de pós-graduação. É a busca do ‘fazer acontecer’ que empurra a buscar este mundo desconhecido, onde envolve uma série de questões: como os riscos e as incertezas de não obter êxito no empreendimento e para minimizá-los é necessário um estudo minucioso no intuito de obter informações relevantes que possibilitem reduzir tais riscos e incertezas ao projeto. E pelo trabalho de conclusão do curso iremos avaliar as possibilidades do negócio e abrir a MFParis®, para ser a gestora do projeto.

Segundo as informações do SEBRA/MG (2004), o índice de mortalidade das empresas constituídas na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais nos anos 2002, 2001 e 2000, a taxa de mortalidade encontrada é de 45% para aquelas com até dois (2) anos de existência, 50% no caso dos estabelecimentos com até três (3) anos, e 47,4 % não permanecem no mercado além dos quatro (4) anos.

Quando trata-se de franquias, o risco é reduzido de 80% de mortalidade nos primeiros cinco anos para apenas 15%. Segundo Ribas (2006), optar por criar um negócio próprio significa três opções, a primeira delas é possuir tempo para criar, testar e implantar produtos e serviços, além de conquistar a aceitação de uma nova marca, a segunda possuir conhecimento específico da área que se propõe a empreender para desenvolver, testar e implantar sistemas de negócios que diminua os riscos e permita a sobrevivência da empresa e a última ação, terem total liberdade para modificar qualquer aspecto que esteja diretamente ligado a empresa, bem como escolher, incluir, excluir e alterar produtos ou serviços.

Com estes conceitos, opta-se por iniciar o negócio próprio com a abertura de uma franquia, onde se pode obter retorno financeiro acima das taxas pagas pelo mercado e ter certeza na crescente demanda pela busca de alimentação saudável nos próximos anos. Uni-se o sonho com o planejamento para minimizar as incertezas e os riscos, percebendo as oportunidades de mercado pela necessidade de comidas saudáveis e rápidas nos dias de hoje. Opta-se por uma franquia SUBWAY na cidade de Conselheiro Lafaiete.

1.2 Problemática

O mercado da Cidade de Conselheiro Lafaiete-MG é composto por uma variedade de restaurantes, lanchonetes, bares e padarias. Mas poucas opções oferecem comidas de qualidade, práticas, rápidas e de ótimo sabor para a população. A população está em expansão devido a chegada de novas empresas na região. Os restaurantes propõem pratos e lanches já conhecidos e de variedade limitada. Observa-se, que a cidade carece de um restaurante que possa dar mais opções e tenha um diferencial. A cidade por ter um comércio varejista forte, comportaria uma franquia de peso que pudesse dar boas opções, além de ser prática, saudável e moderna.

Portanto, a cidade pode comportar uma rede fast-food que atendesse a população com boas opções de lanches, qualidade, praticidade, rapidez e ainda ser saudável, com baixas calorias.

Então, é viável a abertura de uma franquia Subway na cidade de Conselheiro Lafaiete-MG?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Estudar a viabilidade de abertura de uma franquia Subway na cidade de Conselheiro Lafaiete – MG.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as oportunidades do negócio.
- Analisar a concorrência.
- Analisar o mercado.
- Analisar a viabilidade financeira do negócio.
- Elaborar o Plano de Negócios para a abertura da franquia.

1.4 Justificativa

O estudo busca apresentar dados probatórios que justificam a abertura da franquia Subway na cidade de Conselheiro Lafaiete para obter rendimentos melhores que no mercado de aplicações. O estudo aponta dados que comprovam a necessidade de uma rede fast-food de qualidade e com custos aceitáveis pelo mercado da cidade e região, sendo a região a principal cidade pólo comercial.

Com base nos dados aqui apurados, sistematiza-se um Plano de Negócios para ter um referencia teórica rica em informações do negócio, público alvo, concorrentes, produtos, ponto comercial, capital empregado e marketing; que poderão ser a base direcional da empresa, com o intuito de garantir e balizar os riscos para ser sustentável e diminuindo os erros de implantação e administração.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho primeiramente foca na contextualização, descrevendo o mercado empreendedor, o objetivo da empresa, o comportamento do mercado de franquias nos últimos anos, os conceitos de empreendedorismo, inovações, plano de negócios, objetivos específicos e as dificuldades encontradas para realizar o trabalho e concluir o plano de negócios.

Logo, apresentam-se os conceitos de análise de mercado, viabilidade financeira, os tipos de pesquisas empregados, a técnica de pesquisa adotada, a coleta de dados, o conceito de franquia pelo Brasil, a marca SUBWAY, o suporte ao franqueado e seus produtos.

Por fim, apresenta-se o plano de negócio completo para implantação da loja em Conselheiro Lafaiete, as análises mercadológicas, propostas de produtos, marketing e análises financeiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Segundo Dolabela (1999) o empreendedor é um agente de mudança o “motor da economia”. A tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não é mais aceita no meio científico, assim, há possibilidade de que as pessoas possam aprender a serem empreendedoras, deste que seja dentro de um sistema de aprendizagem.

O empreendedor apresenta características peculiares, possui iniciativa própria, autonomia, autoconfiança, otimismo, trabalha sozinha é persistente, sabe fixar metas, conhece o ramo em que atua, consegue traduzir seus pensamentos em ações, não é aventureiro colocando tudo a perder, assume riscos moderados é uma pessoa inovadora e criativa.

Segundo Degen (1989) o empreendedor tem disposição em assumir riscos, e o seu sucesso está em habilidade em conviver com eles e sobreviver a eles.

O sucesso do empreendimento de um novo negócio depende basicamente de desenvolvimento pelo empreendedor de três etapas: a primeira consiste em identificar a oportunidade de negócio, com base nas informações coletadas e a terceira consiste em implementar o empreendimento, dando início ao plano de negócios e definindo as necessidades de recursos e duas fontes (DEGEN, 1989).

2.2 Inovação

A inovação das redes de franquias dá oportunidade de ver como será o amanhã, permite visitar o futuro se bem planejamento e gerenciado.

A franquia é uma vantagem, pois o empresário já começa pegando carona no sucesso, aprendendo com quem já está no mercado há muito tempo. A adrenalina de estar à frente dessa unidade franqueada é a mesma de estar à frente de um empreendimento, porque se coloca recursos para aquisição. É um risco bastante minimizado em função de que o franqueado aprende com os erros e os acertos do proprietário da rede de franquias. O próprio sistema de franquias é uma grande inovação, pois o empresário não conhecendo os riscos mensuráveis de um restaurante ou loja, opta-se por adquirir o conhecimento e a consultoria de uma rede já sistematizada e com ferramentas para diminuir os riscos, o que facilita a operação e o engajamento do empreendimento (PAMPLONA, 1999).

2.3 Plano de Negócios

O Plano de Negócios é um documento resultante de uma metodologia de planejamento que define o ponto de partida e os objetivos da empresa e traça o percurso que ela deverá seguir. Ajuda os empresários e gestores a conduzirem seus negócios.

É a sistematização das idéias a respeito dos negócios do empreendimento, culminando com a produção de um documento de referência, visto como uma etapa no processo empreendedor. Identifica-se e avalia as oportunidades, assim desenvolve o Plano de Negócios. Nesta base, capta os recursos necessários para gerenciar o empreendimento criado. (DORNELAS, 2003)

O Plano de Negócios ou um plano estratégico aumenta a possibilidade de uma empresa aproveitar as oportunidades, seja ela atual ou futura, reduzindo as probabilidades de restrições e ameaças, que a partir delas prevêm boa parte dos riscos e situações operacionais adversas.

O Plano de Negócios deve possuir todo um conjunto de características específicas de forma a ser suficientemente flexível para se ajustar à evolução do meio envolvente, pois se não puder ser implementado pelos próprios executantes, a sua utilidade para a empresa é reduzida. (DORNELAS, 2005)

Planejar é essencial para o sucesso de qualquer tarefa e isso significa formular metas, objetivos e estabelecer orientações para o futuro de um negócio. Assim, alguns fatores devem ser levados em consideração para um processo de planejamento de sucesso. Estabelecer metas realistas, temporais e atingíveis; Adotar um comportamento de compromisso com o empreendimento e com todos os envolvidos; Estabelecer datas-chaves, para que possa ser monitorado e evolução; Avaliar obstáculos e alternativas. (DORNELAS, 2003)

Pode-se resumir os objetivos de um *plano de negócios* nos seguintes itens:

- Testar a viabilidade de um conceito de negócio.
- Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia.
- Atrair recursos financeiros.
- Transmitir credibilidade.
- Desenvolver a equipe de gestão.

E um alguns benefícios são:

- O plano de negócio orienta o empreendedor a iniciar sua atividade econômica ou expandir o seu negócio.

- Permite estruturar as principais visões e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido e minimiza os riscos já identificados.
- Contribui para o estabelecimento de uma vantagem competitiva, que pode representar a sobrevivência da empresa.
- Serve como instrumento de solicitação de empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras, novos sócios e investidores.
- Definir claramente o conceito do negócio, seus principais diferenciais e objetivos financeiros e estratégicos
- Mapear de maneira detalhada o que será feito, por quem será feito e como será feito, para que os objetivos do negócio sejam atingidos;
- Relacionar os produtos que serão oferecidos ao mercado;
- Definir a quem vai ser oferecido e quem vai competir com o novo negócio;
- Posicionar como o cliente vai ser localizado e atendido;
- Mapear quanto será necessário investir no novo negócio, e quando será o retorno financeiro previsto;
- Descrever quando poderão ser realizadas as atividades e como serão atingidas as metas;
- Identificar os riscos e minimizá-los, e até mesmo evitá-los através de um planejamento adequado;
- Identificar os pontos fortes e fracos da organização e compará-los com a concorrência e o ambiente de negócios em se que atua;
- Conhecer o mercado de atuação e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços;
- Analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliando os investimentos, retorno sobre o capital investido, etc.

Um plano referente a um empreendimento maduro possui objetivos similares, exceto pelo fato de estar focando o crescimento do empreendimento ou a criação de uma determinada linha de negócios (não a criação do empreendimento como um todo).

2.4 Análise de Mercado

Segundo Chiavenato (1995) mercado é o local onde as pessoas compram e vendem bens e serviços. A palavra mercado também pode ser utilizada para definir um tipo específico de consumidor ou de fornecedor, como o mercado de imóveis, o mercado de alimentos, o mercado de trabalho etc.

O mercado representa um conjunto de negociações sendo de um lado a oferta, com pessoas e empresas desejam vender e do outro lado a procura, com pessoas e empresas que desejam adquirir bens ou serviços.

A análise do mercado é pautada no levantamento dos fenômenos que ocorrem no processo de trocas e de intercâmbios de produtos e mercadorias ao consumidor. Seja para comprar e vender produtos ou serviços é necessário a coleta de informações relevantes ao mercado.

O estudo de mercado é importante para sinalizar a empresa e direcionar seu comportamento perante aos seus fornecedores e aos seus clientes ou consumidores. Sem o estudo de mercado, a empresa se comporta às cegas, não sabendo exatamente as preferências e tendências que ocorrem no mercado (CHIAVENATO, 1995).

A demanda no mercado é a quantidade de um determinado bem que os consumidores desejam e podem comprar, em um intervalo de tempo específico que tende a variar inversamente ao preço do bem em função da quantidade, mantendo as demais condições constantes (WOILER & MATHIAS, 1996).

A oferta é a quantidade de produtos ou serviços que os fornecedores colocam a disposição dos consumidores a um determinado preço e a demanda é a quantidade de produtos e serviços que os compradores adquirem a um determinado preço (DEGEN, 1989).

Segundo Woiler & Mathias (1996) a dificuldade na escolha do local para implantação da empresa deve-se ao esforço em obter o maior lucro possível, num prazo de tempo compatível com a vida útil do empreendimento no local.

O problema da localização é complexo, em função dos diversos fatores envolvidos e do volume de investimento destinado ao empreendimento. É preciso levar em consideração os custos e benefícios que estão associados à determinada localização (WOILER & MATHIAS, 1996).

2.5 Estudo de viabilidade financeira de um projeto

Segundo Gitman (2002) o capital da empresa poderá ser composto por capital próprio, de terceiros ou ambos. A fonte de capital própria é proveniente dos acionistas e proprietários da empresa, espera-se que este capital permaneça na empresa por tempo indeterminado sendo de longo prazo ao contrário do capital de terceiros que devem ser reembolsados em uma data pré-determinada.

O capital de terceiros é proveniente de empréstimos de longo prazo, obtidos pela empresa, seu custo é inferior a quaisquer outras formas de financiamento, o pagamento de juro deste capital é considerado como despesas dedutíveis para fins de imposto de renda (GITMAN, 2002).

A seqüência normalmente utilizada para que se possa proceder à análise de viabilidade financeira do projeto é a seguinte: quadro de investimento, quadro de fontes e aplicações de recursos, quadro de projeções dos resultados e fluxo de caixa (WOILER & MATHIAS, 1986).

No quadro de investimento consta o capital de giro necessário à empresa, gastos com pesquisas preliminares, terrenos, construção civil, equipamentos, licenças, montagem, pré-operado, seguros, transporte dos equipamentos, veículos, móveis e utensílios.

O quadro de fontes e aplicações de recursos demonstra a origem do capital, se é de terceiros ou próprio e onde serão alocados tais recursos.

Os itens mais comuns que compõe o quadro de projeções de resultados são as vendas, as despesas diretas de vendas e produção, os custos com pessoal e manutenção, despesas diversas e financeiras, depreciações e amortizações.

O fluxo de caixa apresenta as entradas geradas pelo projeto e suas saídas considerando o período de implantação e o período de projeção (WOILER & MATHIAS, 1986).

Segundo Chiavenato (1995) o risco é medido pela probabilidade das empresas tornarem insolvente, ou seja, não ter capacidade de honrar suas contas e dívidas na data prevista, o risco representa uma possibilidade de perda, já o retorno ou rentabilidade é mensurado pelas receitas menos os custos incorridos, resultando quando positivo no lucro, uma possibilidade de ganho com o investimento realizado.

Segundo Gitman (2002) as técnicas de análise de orçamentos de capital são utilizadas pelas empresas para a seleção de projetos que possibilitara aumentar a riqueza de seus proprietários. Os investidores ou proprietários utilizam o ponto de equilíbrio (PE), o payback, tempo de retorno de capital, o valor presente líquido (VPL), a taxa de retorno interno (TIR), a taxa de retorno interna modificada (TIRM) e o fluxo de caixa em análises.

O ponto de equilíbrio é o nível de venda necessário para cobrir todos os custos operacionais, sendo sensível as inúmeras variáveis tais como: custos operacionais fixos, preços unitários de venda e os custos operacionais variáveis (GITMAN, 2002).

O payback atualizado é o período de tempo necessário para a empresa recuperar o capital investido inicialmente em um projeto, a partir das entradas de caixa atualizada a uma taxa de mercado pré-determinada.

O valor presente líquido (VPL) considera o valor do dinheiro no tempo e para isso é necessário verificar o custo de oportunidade que o investidor deixou de ganhar a uma taxa específica. Sendo assim encontramos o valor presente líquido subtraindo-se o investimento inicial do valor presente das entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa (GITMAN, 2002).

Quando o valor presente líquido é positivo, indica que os ganhos do projeto remuneram o investimento realizado e ainda permite aumentar o patrimônio do empreendimento, caso contrário o projeto deverá ser rejeitado, pois os ganhos não remuneram nem o custo do capital (WOILER & MATHIAS, 1996).

A taxa interna de retorno é a taxa de retorno que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto, o que implica em VPL, igual a zero (GITMAN, 2002).

O fluxo de caixa trata-se de um relatório diário ou mensal que deve indicar a movimentação das entradas e saídas de recursos financeiros do caixa, ou seja, os registros da origem da entrada do capital e o destino a qual foi aplicado, evitando surpresas desagradáveis (CHIAVENATO, 1995).

Os ciclos de conversão de caixa segundo Vieira (2005) representa o período que compreende desde o momento da realização dos pagamentos de insumos e o da realização dos recebimentos provenientes das vendas.

Quando ocorre a defasagem entre pagamento e recebimento surge à necessidade de capital de giro (NCG) que pode ser positivo quando as saídas ocorrem antes da entrada de caixa ou negativa quando as saídas ocorrem posteriores as entradas de caixa, a necessidade de capital de giro evidencia se a empresa precisa de recursos para financiar o giro das suas operações ou que, ao contrário, suas operações são fontes geradoras de recursos disponíveis para aplicação.

Os custos segundo Martins (2003) podem ser classificados como diretos e indiretos, fixos ou variáveis.

Os custos diretos são aqueles que podem ser diretamente apropriados aos produtos, basta haver uma medida de consumo, como quilograma, horas de mão-de-obra, quantidade entre outras, já os custos indiretos não oferecem condições de uma medida direta, a alocação e feita de forma estimada, como aluguel, chefia, entre outros.

Quando o valor total de um custo está diretamente ligado as variações do volume de uma atividade em uma unidade de tempo, é conhecido como custos variáveis, ou seja, varia conforme o volume, em contrapartida os custos que se mantêm inalterados em detrimento de um maior ou menos volume são denominados custos fixos, como aluguéis.

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem Metodológica

A metodologia deve apresentar como será feito à investigação, o tipo de pesquisa e técnica a ser seguida; Como a coleta de dados será realizada, a unidade de análise, as variáveis da pesquisa e os critérios para análise dos dados.

3.2 Tipo de Pesquisa

Elabora-se a idéia central em torno da franquia, suas características, tipos de produtos, público alvos e dados a respeito do montante do investimento o próximo passo será realizar uma pesquisa descritiva. Realiza-se uma entrevista com proprietários de franquias SUBWAY e com a população da cidade aonde será instalado a loja.

Segundo Malhotra (2001) a pesquisa descritiva auxilia o pesquisador nas decisões a determinar, avaliar e escolher o melhor caminho a seguir. É capaz de descrever características ou funções do mercado, utilizando um estudo pré-planejado e estruturado.

3.3 Técnica de Pesquisa

A concepção da pesquisa é de levantamento ou survey na qual se baseia na obtenção de informações por intermédio de interrogatório aos clientes em potencial, aos quais são feitas várias perguntas em relação ao seu comportamento, intenções, atitudes, percepções, motivações, características demográficas e de estilo de vida (MALHOTRA, 2001).

3.4 Processo de Coleta e de Análise de dados

Deve-se utilizar dados secundários publicados e disponíveis na internet, fontes cuja finalidade não seja específica ao estudo, como também dados primários específicos ao estudo, obtidos por intermédio de questionário. A pesquisa não deve basear-se apenas nas informações fornecidas pela franqueadora.

Deve-se estruturar um questionário visando certa padronização no processo de coleta de dados, sendo aplicado de forma indireta, ou seja, não declarar o motivo da pesquisa.

O questionário deve ser aplicado nas mediações do local escolhido pelo grupo e pela indicação do franqueador, no caso a região central da cidade, na avenida principal da cidade aonde se tem maior movimento do público alvo da região possibilitando estimar o consumo, hábitos, a força da marca. O objetivo será aplicar 900 questionários, divididos de forma a realizar durante dez dias por três pessoas do grupo.

Se há a intenção de fazer a entrevistas com os franqueados da rede em Belo Horizonte, isto foi descartado, pois não é possível obter informações consistentes.

O estudo de viabilidade será da franquia Subway, empresa com sede em Minas Gerais, Belo Horizonte.

A SUBWAY® foi fundada em 1965 por Fred Deluca nos Estados Unidos e começou a franquear unidades em 1973. Atualmente tem-se 34 franquias implantadas e 15 em processo de análise em Minas Gerais. O pré-requisito básico é que a cidade tenha mais de 110 mil habitantes. (SUBWAY, 2010).

Segundo Malhotra (2001) o processo de planejamento amostral inclui cinco estágios, definir população, determinar o arcabouço amostral, escolher a técnica, determinar o tamanho da amostra e executar o processo de amostragem.

A população-alvo de homens e mulheres adultos que residem ou trabalham na região indicada pelo franqueador, onde será aplicado um questionário o que possibilitará confrontar os dados disponibilizados pelo franqueador.

De posse dos dados dos questionários aplicados deve-se tabular as respostas de forma a possibilitar a fazer inferência por intermédio da planilha de Excel gráfico.

A principal variável do projeto é verificar a viabilidade mercadológico-econômico financeira da abertura de uma franquia, para isso é necessário identificar os custos e valores a serem investidos, conseguir projetar uma previsão de vendas a mais próxima da realidade. Para isso é fundamental os dados do franqueador e o questionário com os possíveis clientes e entrevistas com as atuais franquias já existentes, após esse processo será possível avaliar se é viável ou não tal implantação.

4 SETOR DE ANÁLISE

4.1 O Conceito do Negócio e o Sistema de Franquia

O sistema de *franchising*, de acordo com Pamplona (1999, p.02):

“(…) é um sistema de parceria que se utiliza de métodos e se torna viável através da colaboração mútua 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”.

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.

O contrato de franquia surgiu nos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial, quando muitas pessoas procuravam novas oportunidades para erguer-se economicamente. As empresas passavam a oferecer franquias aos interessados que quisessem seguir o mesmo ramo de atividades daquelas.

No Brasil, o sistema de franquias tem apoio legal no art. 2º da Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994 que versa: "é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso e tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistemas operacionais desenvolvidos ou detidos pelo franqueador mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício."

Resumidamente franquia é a concessão, a uma determinada empresa, de marcas de produtos conhecidas do consumidor e aceitas por seu preço, qualidade e praticidade.

A franquia tem por fim a exploração de marca ou produto com a assistência técnica do franqueador. Esta assistência técnica poderá ser em relação ao bom funcionamento dos aparelhos, quanto à publicidade da marca e produtos e até mesmo a assistência contábil, apesar de tudo depender da vontade das partes expressa no contrato.

De acordo com as informações do SEBRAE, as vantagens de uma franquia para o franqueado são: 1) Know-how adquirido; 2) Maior chance de sucesso; 3) Informações sobre instalação; 3) Maior crédito; 4) Pertencer a uma corporação.

Já as restrições para abertura de uma franquia podem ser resumidas: 1) Autonomia parcial; 2) Maiores controles; 3) Taxas de franquias; 4) Risco associado ao desempenho; 5) Restrições na cessão do sistema.

4.2 Análise do Setor na Economia Brasileira

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.

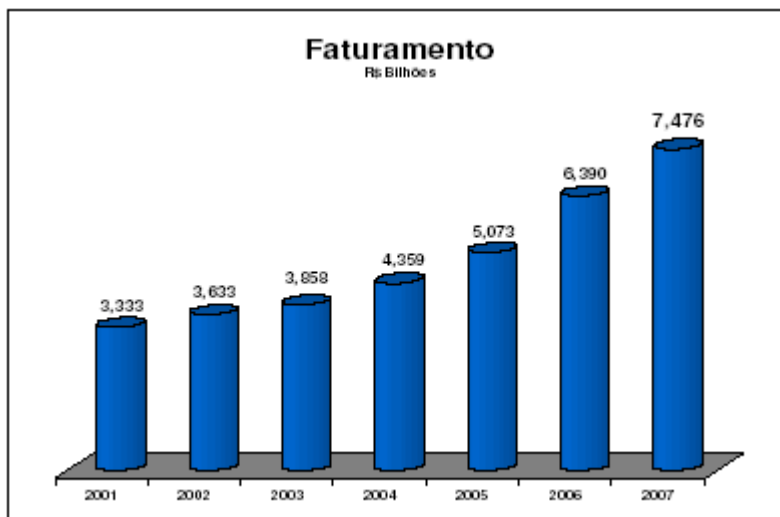


Gráfico 1 – Fonte: ABF (s.d., s.p.)

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

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

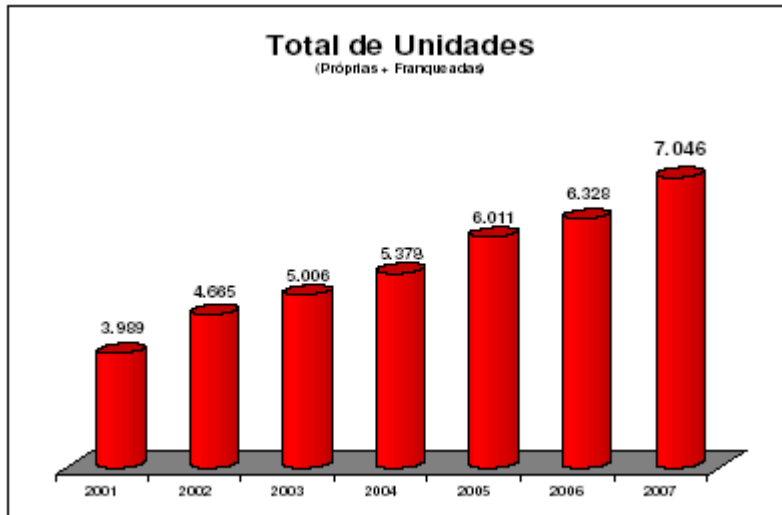


Gráfico 2 – Fonte: ABF (s.d., s.p.)

Percebe-se uma variação positiva na ordem de 11,35% entre os anos de 2006 a 2007, representando um aumento significativo.

4.3 A Franquia SUBWAY®

A SUBWAY® foi fundada em 1965 por Fred Deluca e começou a franquear unidades em 1973. É a 2ª maior franquia do mundo e busca rapidamente a liderança. Atualmente a empresa é operada por meio da Matriz americana. Cresce a uma taxa média de cinco franquias por dia, sendo a segunda maior franqueadora no mundo.

De acordo com a *Quick Service Restaurant Continuous Tracker Report*, os produtos e a marca SUBWAY® são os melhores em diversos quesitos, entre eles: velocidade, qualidade e amizade no atendimento dos funcionários.

Nos últimos 16 anos a empresa foi considerada pela *Entrepreneur Magazine* a melhor franquia por 12 vezes. Existem mais de 32.000 unidades da SUBWAY® distribuídas em 91 países. Por ser uma cadeia que se encontra estabelecida em diversos locais no mundo, o reconhecimento da marca é assegurado, o que adiciona valor ao seu investimento.

No caso do Brasil, a franquia SUBWAY® possui diversas coordenações, distribuídas por regiões, que são coordenadas por um gerente geral, responsável pelo desenvolvimento da marca em todo país e por captar e definir os Agentes de Desenvolvimento (AD'S) que atuarão em cada região.

Ao todo são 13 territórios no Brasil e o senhor Luís Felipe é responsável pelas franquias nos Estados de MG e ES.

A expansão da franquia na região de Minas Gerais tem sido de forma rápida. O estado de Minas tem se constituído como um grande consumidor para a implantação de novas lojas.

Entretanto, o local tem se constituído como um grande obstáculo para a implantação de novas lojas. O pré-requisito básico é que a cidade tenha mais de 150 mil habitantes. Atualmente tem-se 34 franquias implantadas e 15 em processo de análise (SUBWAY, 2010).

Missão

Segundo Wright (2007, p.93): É essencial que os stakeholders 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 aos empreendedores para que estes possam competir com a indústria mundial de *fast-food*. Os novos franqueados serão treinados e capacitados para que possam operar o restaurante no padrão indicado pelo franqueador, de modo que tenham sucesso no empreendimento.

Valores

A SUBWAY® tem o compromisso de obter a satisfação do consumidor oferecendo produtos de alta qualidade, com serviço excepcional e preço acessível.

Tem orgulho em servir os consumidores e toda a comunidade, procura a melhora contínua em tudo que faz, avalia o senso de urgência e enfatiza a inovação e o espírito empreendedor para lidar com o negócio. Preza pela lealdade e respeito mútuo na relação estabelecida junto ao franqueado.

Objetivos

A SUBWAY® tem o objetivo de ser a número 1 em procura dos clientes e número de restaurantes em todos os mercados que ela serve. Em 2008, a rede Subway entrou em seu 43º ano de operação. É a maior cadeia do mundo de sanduíches tipo “submarino”, com mais de 29.000 unidades em 86 países, superando na Austrália, Estados Unidos e Canadá o número de franquias do McDonald’s.

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

Suporte ao franqueado SUBWAY®

A relação entre franqueado e franqueador SUBWAY® pode ser resumida em dois momentos distintos.

Antes de iniciar a operação:

Treinamento: O franqueado fará parte de um programa de treinamento intensivo de duas semanas em e um dos escritórios da SUBWAY® na cidade de Curitiba, estado do Paraná.

Escolha da localização: Analisada em conjunto pelo franqueador e franqueado.

Desenho do restaurante: A SUBWAY® fornece as plantas específicas para o seu local escolhido.

Pedido dos equipamentos: Os equipamentos necessários para viabilizar a operação SUBWAY® serão indicados e entregues pelo franqueador, de modo pontual e somente em um grande envio.

Depois de iniciar a operação:

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

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

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

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

Educação contínua: O franqueado receberá periodicamente boletins, correios eletrônicos, mensagens de voz disponíveis, DVDs, vídeos e turmas de treinamento adicional.

Marca e Qualidade

O sistema de franquias SUBWAY® é uma marca forte e em franca expansão, conhecida pelos seus sanduíches saudáveis e de excelente sabor, que atualmente são uma alternativa de comida rápida. Questiona-se: 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.

5. O PLANO DE NEGÓCIOS

5.1. Sumário Executivo

5.1.1. Objetivo do Plano de Negócios

O objetivo geral do presente plano de negócios é constatar a viabilidade, do ponto de vista mercadológico, econômico e financeiro, da implantação de uma franquia da SUBWAY® no município de Conselheiro Lafaiete - MG, especialmente na principal avenida da cidade, Telesforo Cândido de Rezende, de maior movimento e concentração de lojas comerciais e de entretenimento.

Pode-se observar que o mercado de alimentação da cidade de Conselheiro Lafaiete - MG é carente de produtos ligados a uma alimentação saudável e de rápido atendimento, o que contribuirá para que esta franquia alcance as necessidades dos consumidores ali instalados e, via de consequência, seja viável e lucrativa.

5.1.2. Equipe de Gestão

A equipe de gestão que colocará em prática o presente plano de negócios é composta por dois profissionais com sólida experiência em setores distintos: empresarial, jurídico e mercado financeiro (curriculum vitae em anexo).

Sócios da empresa MFParis®, criada com a missão de abrir novos negócios, especialmente em regiões com alguma carência setorial, e fazer com que os empreendimentos sejam sustentáveis após um ano de operação e proporcionem lucratividade após dois anos de operação. A visão da empresa é ser referência com seu modelo de empreendedorismo e gestão, conceito este que será aplicado na implantação de uma loja SUBWAY® na cidade de Conselheiro Lafaiete - MG.

5.1.3. Missão e Visão do Plano de Negócios

A missão do presente negócio é operar uma franquia SUBWAY® na cidade de Conselheiro Lafaiete – MG, com início das atividades no primeiro semestre de 2011. O

modelo do negócio é conhecido como lanches rápidos (fast-food), que oferece aos clientes agilidade no atendimento.

A visão do negócio é caracterizada pelo objetivo de aliar um serviço rápido, acessível economicamente, com qualidade no atendimento e no produto oferecido. Desse modo, não apenas entregar os sanduíches com agilidade, mas, também, com alta qualidade, sabor, originalidade e preço acessível, características até então inexistentes no mercado de Conselheiro Lafaiete - MG. Isso tornará o negócio diferenciado no mercado que se propõe.

5.1.4. Mercado e Competidores

O segmento de comidas rápidas e saudáveis no mundo é altamente promissor e apresenta intenso crescimento, com potencial para alcançar bilhões em vendas no curto prazo. Segundo a Associação Brasileira do Franchising (ABF), o número de franquias fast food cresce 12% todo ano e movimenta cerca de R\$ 4 bilhões.

Especialmente na cidade de Conselheiro Lafaiete, não encontra-se franquias de restaurantes fast-food, mas tão somente lanchonetes e restaurantes locais, com padrão de atendimento e mix de produtos equiparados, sem qualquer novidade. Constata-se total carência de produtos do padrão SUBWAY®, sendo esta realidade um dos principais alicerces para a implantação do presente Plano de Negócios na cidade.

5.1.5. Marketing e Vendas

A estratégia de marketing visa ganhar o mercado de Conselheiro Lafaiete de forma rápida e sólida. O primeiro passo será efetuar uma análise do mercado, por meio de uma pesquisa de campo, com vista a conhecer o ambiente econômico, os consumidores que se pretende atingir e as suas necessidades, a concorrência e a forma como deve-se posicionar.

Em seguida listar as variáveis incontroláveis (sociais, econômicas, políticas e legais) que influenciam diretamente a atuação da franquia e desenvolver um plano para as variáveis controláveis, precipuamente no que tange a distribuição, fornecedores e comunicação.

O passo seguinte será a definição de objetivos do negócio, quer qualitativos (imagem da empresa e do produto, segmentação, posicionamento em relação à concorrência, fatores de diferenciação, etc.), quer quantitativos (quota de mercado a atingir, nº de clientes e faturamento).

5.1.6. Estrutura e Operação

A empresa possui uma estrutura funcional enxuta, com estilo de gestão moderno, ágil e previsão de direcionamento de parte do lucro auferido no crescimento e expansão da franquia SUBWAY® no mercado de Conselheiro Lafaiete em outros centro comerciais atraentes.

5.1.7. Previsões dos Resultados Financeiros e Investimentos

A implantação da franquia SUBWAY®, dentro dos planos e condições preestabelecidos pelo franqueador, resultará num empreendimento de alta rentabilidade se comparada as diversas oportunidades financeiras existentes no mercado. A operação resultará num valor presente do Lucro Líquido, descontado à taxa de IGPM de 11% ao ano, equivalente a R\$ 48.756,00 (quarenta e oito mil setecentos e cinquenta e seis reais) ao ano e uma taxa interna de retorno de 26% ao ano. O investimento previsto para implantação desse plano de negócios é de R\$ 340.000,00 (trezentos e quarenta mil reais).

5.2 Análise Mercadológica

5.2.1. Mercado de Conselheiro Lafaiete

A cidade de Conselheiro Lafaiete - MG apresenta uma demanda potencial por alimentos saudáveis, de custo acessível e pronto atendimento, ideais para o dia a dia.

A análise do centro comercial da cidade, onde será instalada a franquia SUBWAY®, revela uma infraestrutura coerente à implementação do negócio, tanto no fluxo de pessoas, que diariamente frequentam o centro da cidade, seja a passeio, seja para realizar compras, seja a trabalho, assim como o perfil socioeconômico dos visitantes, que varia de classe A a D, especialmente as classes B e C.

Conselheiro Lafaiete é um município brasileiro do estado de Minas Gerais, na região Sudeste do Brasil. Com base no censo de 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, sua população em 2010 é de 116.527 habitantes, o que a coloca entre as vinte cidades mais populosas do estado. Importante destacar que mais de 96% da população vive na área urbana.

Encontra-se a 96 km da capital do estado, Belo Horizonte. Localiza-se na região do Alto Paraopeba, com população estimada de 312.283 habitantes para o ano de 2008 (IBGE).

Outro dado relevante diz respeito ao fato da cidade de Conselheiro Lafaiete ser considerada pólo na região, oferecendo suporte aos seguintes municípios:

Belo Vale	Rio Espera	Ouro Branco
Itaverava	Catas Altas da Noruega	Lamim
Senhora de Oliveira	Capela Nova	Carandaí
Cristiano Ottoni	Santana dos Montes	Casa Grande
Queluzito	Congonhas	Entre Rios de Minas
Desterro de Entre Rios	Jeceaba	São Brás do Suaçuí

Fonte: Prefeitura de Conselheiro Lafaiete – gestão 2008 a 2012

No que tange ao seu aspecto econômico, o município fica localizado próximo de grandes indústrias, tais como a CSN, a Gerdau Açominas, MRS Logística e a Companhia Vale

do Rio Doce, além de outras, de menor porte, especialmente no ramo de transporte intermunicipal e metalurgia.

O setor de comércio ao varejo se destaca no dia a dia da cidade. Hoje o município conta com mais de 4000 (quatro mil) lojas dos mais variados serviços, desde grandes magazines, tais como Ricardo Eletro, Ponto Frio, Magazine Luiza, Casas Pernambucanas; supermercados de expressão, tais como Brasil, Epa, Salles, BH; lojas de construção, do ramo de telefonia (todas as existentes no mercado de Minas Gerais), concessionárias de veículo (Volkswagen, Mercedes Benz, Ford, Fiat, Chevrolet, Daфра, Honda, Sundow, Yamaha, Kasinski), diversas loja de calçados e vestuário, farmácias etc.

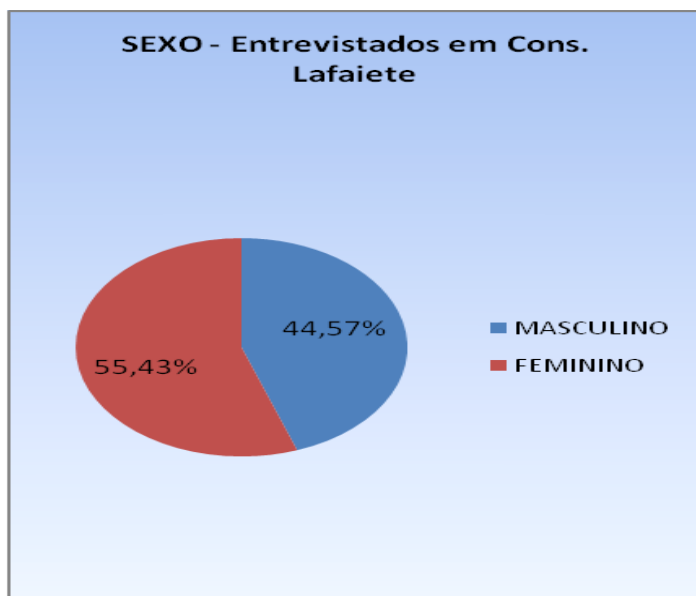
No ramo da educação, o município conta com escolas primárias, creches, escolas de ensino fundamental, médio e de línguas. Além disso, Conselheiro Lafaiete possui 7 universidades, um pólo municipal de ensino superior à distância em parceria com a UFMG, UFJF, UFOP, SENAC, e mais 3 escolas de Ensino Técnico.

5.2.2 Pesquisa de Campo Realizada em Conselheiro Lafaiete

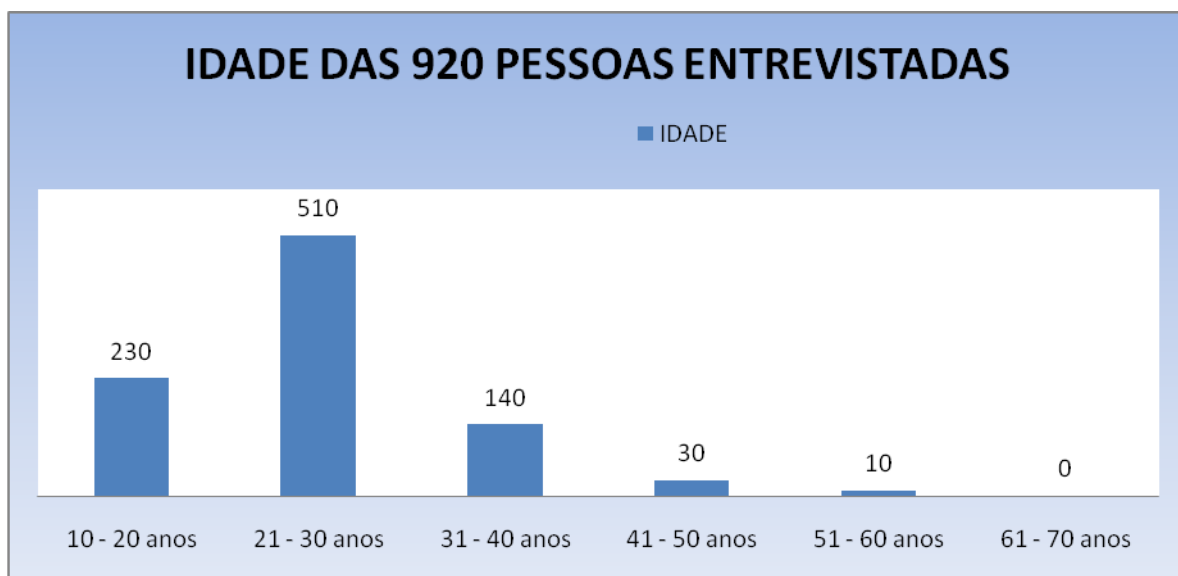
Nos dias 26 de novembro a 05 de dezembro de 2010 foi realizada uma pesquisa de campo na cidade de Conselheiro Lafaiete, no período de 09:00 às 18:00 horas, oportunidade em que foram realizadas entrevistas individuais, aleatórias, mediante o preenchimento, pelos entrevistados, de um questionário padrão, conforme modelo anexo.

Os objetivos do trabalho de campo foram apurar a concorrência direta e indireta na cidade e analisar o perfil do consumidor local, no que tange à sua condição econômica, suas preferências e suas perspectivas.

Foram realizadas um total de 920 entrevistas, sendo 410 homens e 510 mulheres, na seguinte proporção de sexo e idade:

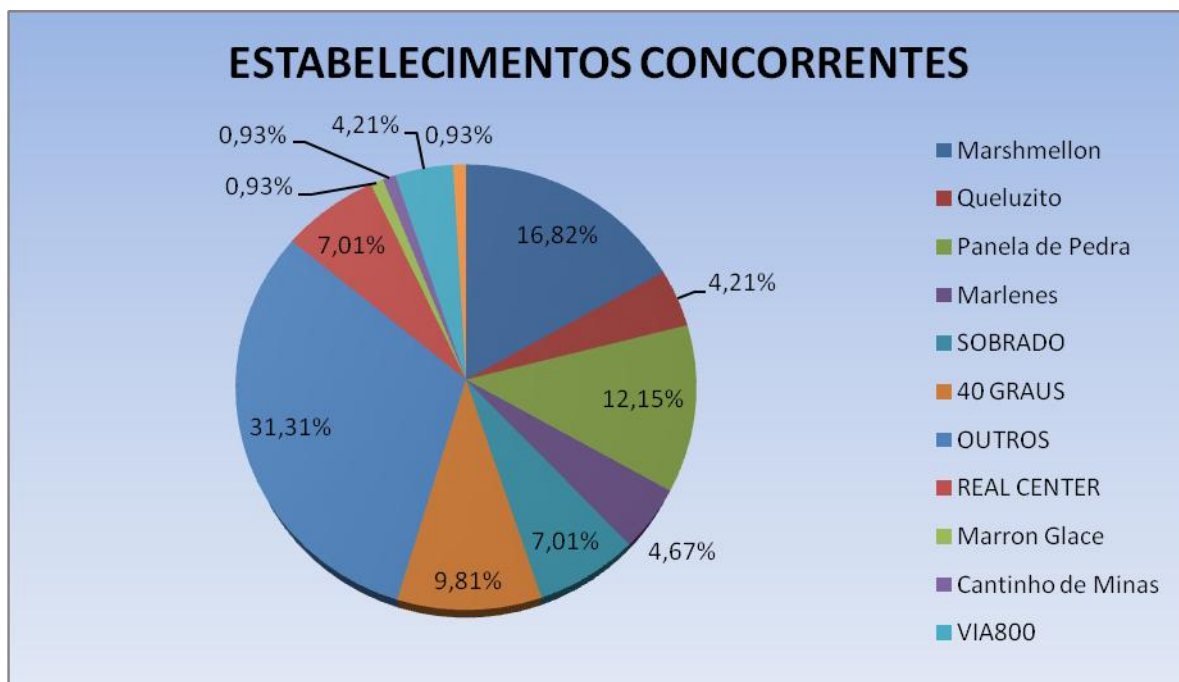


Fonte: Pesquisa de campo – Conselheiro Lafaiete – MG – 26.11.10 a 05.12.10



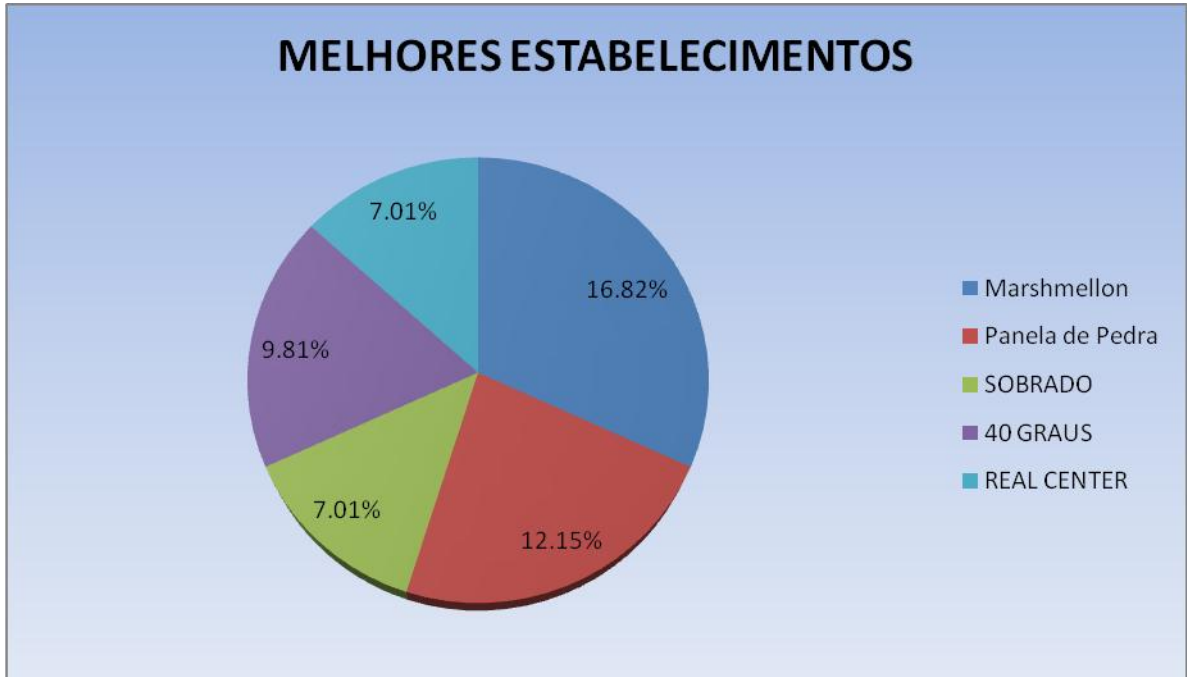
Fonte: Pesquisa de campo – Conselheiro Lafaiete – MG – 26.11.10 a 05.12.10

O primeiro dado relevante apurado diz respeito à presença dos principais concorrentes na cidade. Ficou estabelecida a seguinte ordem de preferência de estabelecimentos de alimentação para os consumidores de Conselheiro Lafaiete entrevistados:



Fonte: Pesquisa de campo – Conselheiro Lafaiete – MG – 26.11.10 a 05.12.10

Nota-se uma ampla preferência pelo estabelecimento Marshmellon, certamente o maior concorrente direto da SUBWAY®. Em seguida destacam-se os restaurantes Real Center, Sobrado e Panela de Pedra, considerados concorrentes indiretos. Veja a escala dos principais concorrentes:



Fonte: Pesquisa de campo – Conselheiro Lafaiete – MG – 26.11.10 a 05.12.10

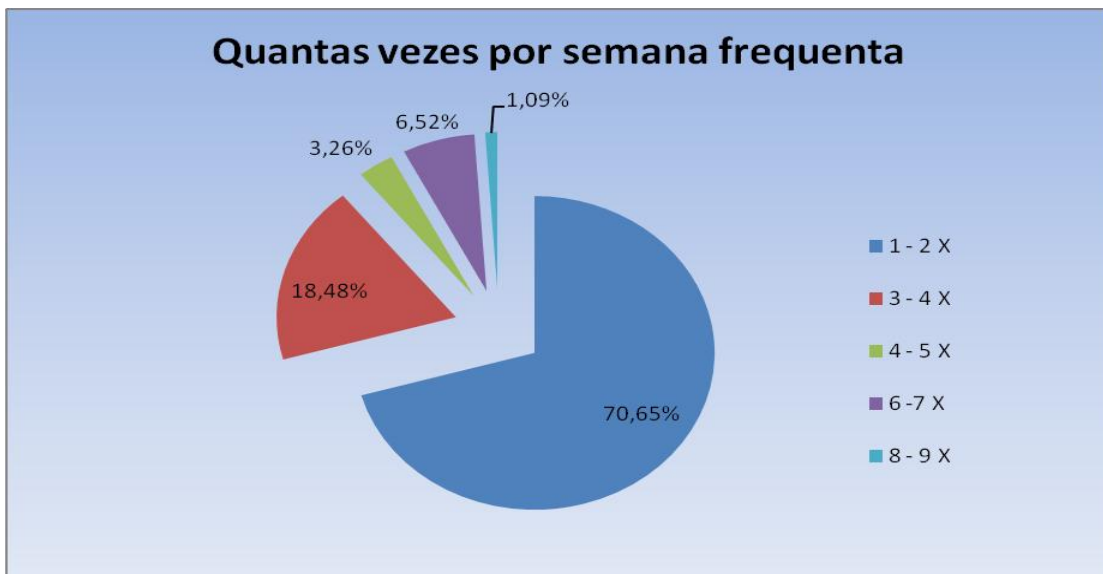
Em seguida, apuraram-se os fatores que mais preponderaram ao público de Conselheiro Lafaiete na escolha de um estabelecimento de alimentação, sendo o resultado:

Preponderância		1	2	3	4		
4°	PREÇO	50	190	320	360	4°	39,13%
2°/3°	ASPECTO NUTRICIONAL	220	370	130	180	2°/3°	40,22%
2°/3°	AGILIDADE NO ATENDIMENTO	70	180	370	290	2°/3°	40,22%
1°	LOCALIZAÇÃO E LIMPEZA DO EST.	580	180	100	90	1°	63,04%

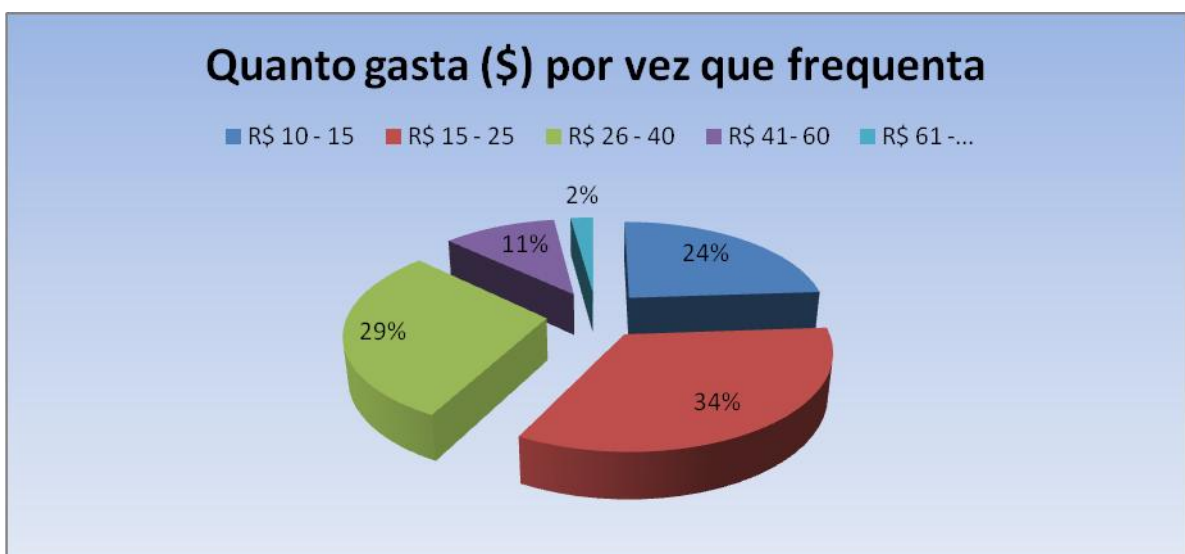
Fonte: Pesquisa de campo – Conselheiro Lafaiete – MG – 26.11.10 a 05.12.10

Nota-se uma maior valorização da localização e limpeza do ambiente, seguidos do aspecto nutricional e agilidade no atendimento, qualidades estas que integram o padrão de franquias SUBWAY®.

Questionou-se, ainda, quantas vezes por semana o consumidor frequenta algum dos estabelecimentos de sua preferência listados, bem como o valor que normalmente gasta nessas ocasiões, por vez. O resultado mostra que o consumidor, em sua maioria, frequenta estabelecimentos de alimentação de 1 a 2 vezes por semana, gastando em média de R\$ 15,00 a R\$ 25,00 por visita. Senão veja-se:



Fonte: Pesquisa de campo – Conselheiro Lafaiete – MG – 26.11.10 a 05.12.10



Fonte: Pesquisa de campo – Conselheiro Lafaiete – MG – 26.11.10 a 05.12.10

Já em relação às preferências de alimento, nas situações em que o consumidor possui e não possui tempo para se alimentar, restou demonstrado que grande parte das pessoas preferem comer salgado quando estão com pressa e churrasco quando têm mais tempo livre.

TIPO DE REFEIÇÃO	FAST FOOD	SALGADOS	MASSAS	CHURRASCO	ALACARTE	self-service outros	SALADAS
COM PRESSA	310	350	70	10	0	110	70
COM PRESSA (%)	33,70%	38,04%	7,61%	1,09%	0,00%	11,96%	7,61%
SEM PRESSA	20	30	190	260	210	180	30
SEM PRESSA (%)	2,17%	3,26%	20,65%	28,26%	22,83%	19,57%	3,26%

Fonte: Pesquisa de campo – Conselheiro Lafaiete – MG – 26.11.10 a 05.12.10

No que concerne à preferência por alimentos saudáveis, 66,3% das pessoas disseram que esse fator é importante. Quando questionadas se a cidade possui boas opções de refeição, 68,48% acreditam que sim. Segue o resultado:

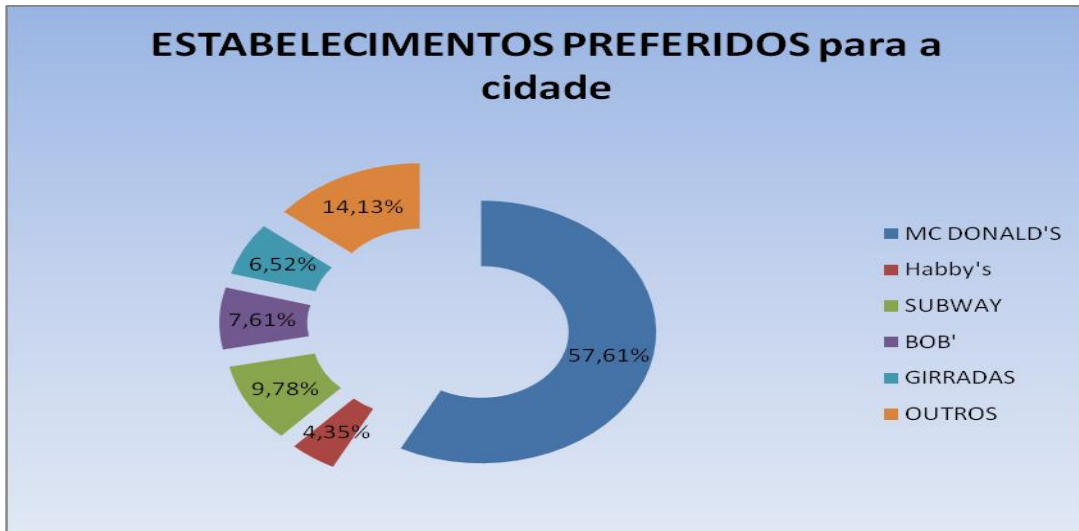
	SIM	Não	AS VEZES	TOTAL
Saudável é importante	610	250	60	920
	66,30%	27,17%	6,52%	

Fonte: Pesquisa de campo – Conselheiro Lafaiete – MG – 26.11.10 a 05.12.10

	SIM	630	290	NÃO
Boas opções		68,48%	31,52%	

Fonte: Pesquisa de campo – Conselheiro Lafaiete – MG – 26.11.10 a 05.12.10

Por fim, quando as pessoas foram questionadas a respeito de qual estabelecimento de renome que gostariam que se instalasse na cidade, a ampla maioria citou o Mc Donald's. Veja-se:



Fonte: Pesquisa de campo – Conselheiro Lafaiete – MG – 26.11.10 a 05.12.10

Uma análise apurada do resultado decorrente da pesquisa de campo propiciou listar os principais concorrentes diretos e indiretos da franquia SUBWAY® na cidade de Conselheiro Lafaiete. Constatou-se que a região não possui um estabelecimento do padrão da SUBWAY®, com preços acessíveis e padrão no atendimento e produtos oferecidos.

Constatou-se que o público lafaietense tem o costume de fazer refeições fora de sua residência, estando disposto a gastar um valor que se encaixa perfeitamente no padrão de valores da SUBWAY®.


Além disso, a localização, limpeza do estabelecimento e o aspecto nutricional do alimento foram listados como características preponderantes pelos consumidores. No que tange à localização, cabe ressaltar que a loja será instalada na principal e mais movimentada avenida da cidade.

Também restou constatado que o público de Lafaiete prefere comer alimentos saudáveis, o que corrobora com o padrão SUBWAY® de alimentos, sendo esta, inclusive, uma notória característica da marca.

Enfim, a pesquisa de campo mostrou claramente que a cidade de Conselheiro Lafaiete está apta para receber positivamente uma franquia SUBWAY®. Vários aspectos mercadológicos, que vão desde a localização do município, referência na região, seu aspecto econômico e as características do público consumidor da região, concluem pela viabilidade na implementação de uma loja SUBWAY® na cidade.

5.2.3. Concorrentes

A cidade de Conselheiro Lafaiete não possui nenhuma outra loja e/ou lanchonete com uma proposta sequer parecida com a oferecida pela SUBWAY®. Desse modo, consideramos concorrentes diretos, aqueles que possuem um produto igual ao seu visando à mesma fatia de público que o seu projeto, lanchonetes tradicionais da cidade, apesar de não servirem uma alimentação saudável, sendo a principal:

Concorrente Direto:		Marshmallon	
Produto Principal	Salgados	Produto Secundário	Tortas doces
Ponto Forte	Localização e espaço amplo	Ponto Fraco	Qualidade do alimento
			

Quadro 1 – Principal concorrente direto: produto principal e secundário; pontos forte e fraco.

Em relação aos concorrentes indiretos, aqueles que vendem produtos semelhantes, mas que acabam diminuindo a demanda pelo produto que você quer vender, também imperioso a realização de uma análise apurada, pois assim é possível identificar a existência de produtos substitutos, que abarcam mercado. Na cidade de Conselheiro Lafaiete destacamos o principal concorrente indireto:

Concorrente Indireto:		Restaurante Panela de Pedra	
Produto Principal	Refeições completas	Produto Secundário	Tira-gosto
Ponto Forte	Preço e quantidade do alimento servido	Ponto Fraco	Qualidade do alimento e do ambiente

Quadro 2 – Principal concorrente indireto: produto principal e secundário; pontos forte e fraco.

Os quadros acima mostram os principais concorrentes diretos e indiretos da franquia SUBWAY® na cidade de Conselheiro Lafaiete, colocando em detalhes qual é o produto principal e secundário de cada concorrente, assim como os pontos fortes e fracos apurados.

5.2.4. Análise de Mercado

A análise do mercado foi exaustivamente estudada, revelando uma força e uma tendência muito forte ao crescimento e expansão de tudo que se baseia em uma alimentação saudável.

A perspectiva de crescimento e aceitação dos consumidores ao produto oferecido é alta; sendo importante ressaltar que além de atender a fatia de mercado da cidade de Conselheiro Lafaiete, tem-se por meta atingir toda a região do Alto Paraopeba.

5.2.5. Análise SWOT

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, conforme já mencionado.

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.

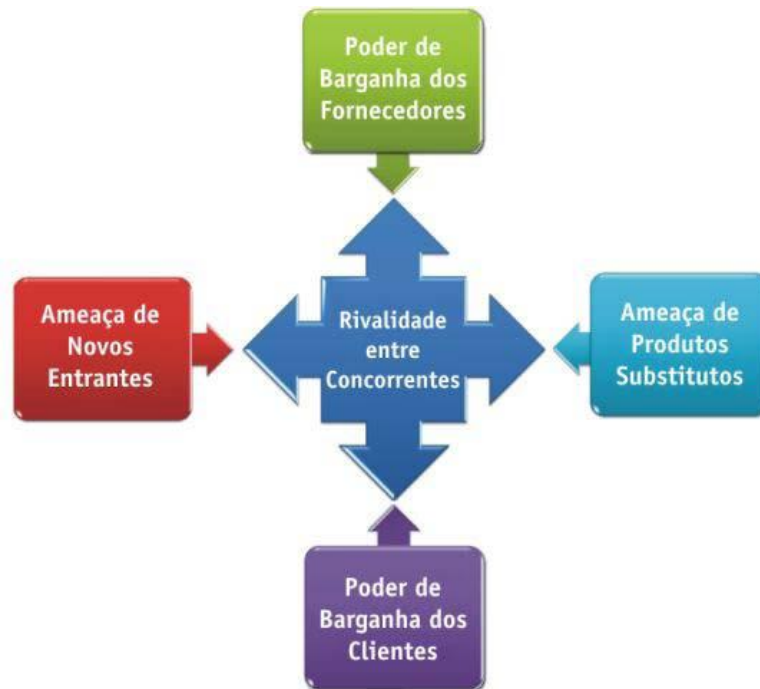
Outro ponto não interessante diz respeito à parceria exclusiva da SUBWAY® com a Coca-Cola, portanto, não é possível vender nenhuma outra bebida que não seja oriunda da marca.

Analisando os fatores externos, a maior ameaça encontrada será implementar em Conselheiro Lafaiete sanduíches naturais e nutritivos, uma vez que a população local está acostumada com lanches grandes, sempre com pouco valor nutricional.

Inúmeras são as oportunidades encontradas no mercado. Destaca-se a busca por uma alimentação rápida e saudável, concomitantes, o aumento da renda da população, a falta de concorrentes diretos e a localização estratégica da cidade de Conselheiro Lafaiete.

5.2.6. Análise das Forças de Porter

Para que o setor que a empresa atue seja lucrativo é necessário 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.



Fonte: Site Administração e Gestão

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 estabelecimentos que atuem no ramo de sanduíches naturais, apenas lanchonetes tradicionais, onde a rivalidade do setor é acirrada. A maior ameaça de instalar uma unidade da SUBWAY® em Conselheiro Lafaiete 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 saudáveis aos seus clientes.

5.2.7. Expectativas de Vendas

Baseado na análise do potencial de vendas da cidade de Conselheiro Lafaiete e das informações coletadas com outros franqueados da SUBWAY®, considerando uma projeção conservadora perante o mercado, temos os seguintes valores: para o primeiro ano, de 2011, foi considerado um crescimento 5%. No segundo e terceiro anos, 2012 e 2013, o crescimento será de 10%, e para os dois últimos anos analisados do projeto, o percentual será de 15%.

PROVISÃO DE VENDAS

2011	2012	2013	2014	2015
------	------	------	------	------

Receita Total

R\$ 939.247,92	R\$ 1.187.948,24	R\$ 1.306.113,58	R\$ 1.442.003,71	R\$ 1.657.360,03
-----------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Tabela: Projeção de Crescimento

5.3. Estratégia de Marketing

Neste capítulo pode-se verificar as estratégias que serão usadas para a abertura da SUBWAY® na cidade de Conselheiro Lafaiete utilizando os 4 Ps de marketing, que são: (I) Produto; (II) Preço; (III) Distribuição (Praça); (IV) Promoção.

5.3.1. Produto

Tratando-se da franquia SUBWAY® os produtos conseguem alcançar todos os níveis: benefício central (comida), onde o cliente compra alimentação. O produto esperado pelos clientes é o sistema *fast-food*, que agrega rapidez e qualidade ao mesmo tempo.

A ampliação do produto são os benefícios por ser um lanche natural, com ingredientes saudáveis. O produto potencial é a forma que a empresa SUBWAY® procura satisfazer seus clientes, com qualidade dos produtos, rapidez no atendimento, preparo dos lanches, molhos seletos que concedem um sabor especial aos sanduíches, pães assados diariamente (o aroma do pão aumenta as vendas) e preparados 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 diferenciada para conquistar o mercado, precipuamente no que tange a qualidade do alimento, variedade de ingredientes disponíveis e forma de preparo.

5.3.2. Preço

O preço é tabelado e 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 uma autorização prévia.

Para a SUBWAY®, independente da localização dos restaurantes, o preço é relativamente o mesmo, plenamente acessível ao público majoritário.

Segue, na tabela adiante, o cardápio com os preços padrões dos produtos SUBWAY®:

Descrição do produto		
	Preço (R\$)	Preço (R\$)
Lanches	15 cm	30 cm
B.M.T. (Salame, Peperoni & Presunto)	R\$ 9,00	R\$ 14,20
Atum	R\$ 8,50	R\$ 13,70
Vegetariano	R\$ 6,50	R\$ 11,70
Frango	R\$ 7,50	R\$ 12,70
Frango Teriaki	R\$ 9,00	R\$ 14,20
Subway® Melt (Peru, Presunto & Bacon)	R\$ 9,00	R\$ 14,20
Almôndegas	R\$ 8,00	R\$ 13,20
Carne e queijo	R\$ 8,50	R\$ 13,70
Subway® Club	R\$ 9,00	R\$ 14,20
Peito de Peru	R\$ 7,50	R\$ 12,70
Rosbife	R\$ 8,50	R\$ 13,70
Peito de Peru e Presunto	R\$ 8,00	R\$ 13,20
Italiano	R\$ 8,50	R\$ 13,70
Frango Pizzaiolo	R\$ 9,00	R\$ 14,20
Extras no Lanche		
Bacon	R\$ 1,20	R\$ 2,40
Dobro de recheio	R\$ 2,00	R\$ 4,00
Dobro de queijo	R\$ 0,80	R\$ 1,60
Sobremesas		
Cookies 1 unidade / 3 untis / 12	R\$ 1,80 / R\$ 4,90 / R\$	

units	15,90
Chips	R\$ 3,60
Saladas	
Vegetariana	R\$ 7,50
Frango	R\$ 8,50
Bebidas	
Ref. 300 ml / 500 ml / 700 ml	R\$ 2,80 / R\$ 3,30 / R\$ 3,60
Água garrafa / copo	R\$ 2,50 / R\$ 1,50
Suco	R\$ 3,20
Nestea	R\$ 3,20

Quadro 3 – Cardápio padrão SUBWAY®

5.3.3. Distribuição (Praça)

Os restaurantes da franquia SUBWAY® se encontram em locais estrategicamente posicionados. A presença em grandes centros é confirmada e notória, contudo, há um avanço em direção aos centros de médio porte. Tal fato pode ser verificado nos últimos anos com a instalação de franquias em cidades como Sete Lagoas, Ipatinga e Divinópolis, todas no Estado de Minas Gerais.

Escolhi-se a franquia SUBWAY® no município de Conselheiro Lafaiete por ser a principal cidade do Alto Paraopeba, podendo atingir o público local e toda a região. Além disso, outros fatores de peso são o fato de não existir nenhuma outra empresa do ramo alimentício semelhante, o aspecto de visível crescimento econômico da cidade e as características do público consumidor ali instalado.

A decisão da escolha do ponto na principal avenida do município, Telesforo Cândido de Rezende, se deu pelo fato de ser o principal ponto comercial da cidade e referência para visitantes provenientes de localidades vizinhas, inclusive onde fica instalada a rodoviária.

5.3.4. Promoção

A promoção de uma franquia SUBWAY® é desenvolvida de dois modos.

Pode ser proveniente de uma campanha nacional ou regional, situação em que uma agência de publicidade ligada diretamente ao franqueador elabora e repassa para todos os franqueados determinada campanha.

Do mesmo modo, as propagandas são elaboradas por uma agência de publicidade específica, que elabora os anúncios de forma padronizada, contribuindo para todo e qualquer franqueado. Usualmente as propagandas desenvolvidas se resumem em *outdoor* e panfletos, não obstante a mídia de TV também seja explorada.

O segundo método de promoção é interno, *in casu*, específico para a franquia que será instalada em Conselheiro Lafaiete – MG. Pretende-se desenvolver as seguintes estratégias:

- *Promoção de divulgação: serão entregues panfletos nas portas dos maiores colégios e faculdades da cidade, anunciando a inauguração da loja SUBWAY® e possibilitando, ao consumidor que entregar aquele panfleto no ato da compra, ganhar um recheio em dobro, sem qualquer ônus.*
- *Anúncios na rádio local.*
- *Serviço de entrega em domicílio via motoboy.*
- *Convênio com lojas e empresas, com benefício aos funcionários.*

O objetivo maior da promoção interna, desenvolvida pelo franqueado, é apresentar a novidade ao público de Conselheiro Lafaiete, de modo que as pessoas tenham a oportunidade de conhecer a loja e saborear o produto, tornando-se clientes fiéis.

5.4. Análise Contábil e Financeira

Neste capítulo será analisada a parte contábil e financeira da elaboração do Plano de Negócio, estruturado nos seguintes tópicos: despesas; análise da DRE; fluxo de caixa; composição do capital inicial; tributos e impostos; mão de obra; ponto de equilíbrio contábil e margem de segurança; taxa de retorno sobre o patrimônio líquido; taxa de retorno sobre o investimento.

5.4.1. Despesas

A tabela de despesas adiante colacionada demonstra todos os gastos previstos, considerando despesas com aluguel, folha de pagamento, despesas contábeis, manutenção e limpeza, telefone, energia, dentre outros.

Ressalta-se que a estimativa de reajuste dessas despesas para a projeção da análise dos cinco anos do projeto deve ser baseada em 6% a.a. para aluguel, 7% a.a. para salários e 5% a.a. para as demais despesas. Para isso foi considera-se a base anual de reajuste de aluguel, a média dos últimos cinco (5) anos de reajuste salarial e inflação.

As despesas foram mensuradas através de análise no mercado e com base em informações cedidas pela própria franqueadora da rede SUBWAY®, para que a estimativa fique o mais próximo possível da realidade.

	ACUMULADO ANO 1	ACUMULADO ANO 2	ACUMULADO ANO 3	ACUMULADO ANO 4	ACUMULADO ANO 5
IPTU	\$ 3.615,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.167,45	\$ 4.375,82
ALUGUEL DA LOJA	\$ 60.300,00	\$ 63.600,00	\$ 67.416,00	\$ 71.460,96	\$ 75.748,62
MÃO DE OBRA DIRETA	\$ 179.059,62	\$ 190.482,64	\$ 203.816,43	\$ 218.083,58	\$ 233.349,43
ESTOQUE	\$ 333.994,95	\$ 422.019,05	\$ 464.220,95	\$ 512.753,14	\$ 589.666,11
ROYALTIES(12,5%)	\$ 116.898,23	\$ 147.706,67	\$ 162.477,33	\$ 179.463,60	\$ 206.383,14
SUB-TOTAL	\$ 693.867,80	\$ 827.588,36	\$ 901.899,71	\$ 985.928,73	\$ 1.109.523,12
ÁGUA	\$ 6.025,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
LUZ	\$ 30.125,00	\$ 31.500,00	\$ 33.075,00	\$ 34.728,75	\$ 36.465,19
MATERIAL DE LIMPEZA	\$ 7.230,00	\$ 7.200,00	\$ 7.560,00	\$ 7.938,00	\$ 8.334,90
OUTROS	\$ 12.050,00	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00	\$ 13.891,50
MARKETING LOCAL	\$ 6.025,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
SUB-TOTAL	\$ 61.455,00	\$ 63.300,00	\$ 66.465,00	\$ 69.788,25	\$ 73.277,66
MENSALIDADE SOFTWARE	\$ 4.554,90	\$ 4.762,80	\$ 5.000,94	\$ 5.543,29	\$ 5.954,62
SEGURO	\$ 1.205,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.396,65	\$ 1.500,28
TELEFONE/INTERNET	\$ 3.615,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.399,44	\$ 4.725,89
ALUGUEL MÁQUINA DE CARTÃO	\$ 2.048,50	\$ 2.142,00	\$ 2.249,10	\$ 2.493,01	\$ 2.678,00
TAXA CARTÃO(3,5%)	\$ 22.912,05	\$ 28.950,51	\$ 31.845,56	\$ 35.174,87	\$ 40.451,10
TAXA BANCO	\$ 482,00	\$ 504,00	\$ 529,20	\$ 560,29	\$ 583,44
DESPESAS DE ESCRITÓRIO	\$ 1.205,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.400,73	\$ 1.458,61
HONORÁRIO DO CONTADOR	\$ 3.012,50	\$ 3.150,00	\$ 3.307,50	\$ 3.501,82	\$ 3.646,52
SUB-TOTAL	\$ 39.034,95	\$ 45.749,31	\$ 49.484,30	\$ 54.470,09	\$ 60.998,46
IMPOSTOS	\$ 79.023,20	\$ 107.766,78	\$ 129.331,96	\$ 144.145,16	\$ 167.252,90
SUB-TOTAL	\$ 79.023,20	\$ 107.766,78	\$ 129.331,96	\$ 144.145,16	\$ 167.252,90

Tabela I: despesas

5.4.2. Análise da DRE

Na tabela que segue apresenta-se a DRE do projeto, considerando as receitas totais segundo a estimativa de faturamento, assim como os impostos.

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA BRUTA DE VENDAS	\$ 935.185,86	\$ 1.181.653,33	\$ 1.299.818,66	\$ 1.435.708,80	\$ 1.651.065,12
Deduções com vendas e impostos	\$ 79.023,20	\$ 107.766,78	\$ 129.331,96	\$ 144.145,16	\$ 167.252,90
Receita líquida de vendas	\$ 856.162,65	\$ 1.073.886,55	\$ 1.170.486,71	\$ 1.291.563,63	\$ 1.483.812,22
Custos dos produtos vendidos	\$ 693.867,80	\$ 827.588,36	\$ 901.899,71	\$ 985.928,73	\$ 1.109.523,12
Lucro Bruto	\$ 162.294,85	\$ 246.298,19	\$ 268.587,00	\$ 305.634,91	\$ 374.289,10
DESPESAS OPERACIONAIS	\$ 122.184,62	\$ 163.135,31	\$ 170.035,30	\$ 178.344,34	\$ 185.417,45
Despesas administrativas	\$ 39.034,95	\$ 45.749,31	\$ 49.484,30	\$ 54.470,09	\$ 60.998,46
Despesas gerais	\$ 61.455,00	\$ 63.300,00	\$ 66.465,00	\$ 69.788,25	\$ 73.277,66
Despesas financeiras	\$ 2.944,67	\$ 35.336,00	\$ 35.336,00	\$ 35.336,00	\$ 32.391,33
Depreciação e amortização	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00
LUCRO OPERACIONAL	\$ 40.110,23	\$ 83.162,89	\$ 98.551,70	\$ 127.290,57	\$ 188.871,65
Imposto de renda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
LUCRO	\$ 40.110,23	\$ 83.162,89	\$ 98.551,70	\$ 127.290,57	\$ 188.871,65
FINANCIAMENTO	\$ 5.208,33	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 57.291,67
LUCRO	\$ 34.901,90	\$ 20.662,89	\$ 36.051,70	\$ 64.790,57	\$ 131.579,98

Tabela II: DRE

5.4.3. Fluxo de Caixa

Na elaboração da demonstração de fluxo de caixa, considera-se como saldo inicial o valor do investimento de R\$ 340.000,00 (trezentos e quarenta mil reais).

A conta financiamento apresenta-se de maneira separada na tabela, sendo amortização, encargos de correção e os encargos de juros da dívida calculados com base no valor de mercado.

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 será feito de forma integral, através de recursos próprios e de financiamento.

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Investimento Inicial	\$ (60.000,00)				
Saldo de caixa inicial	\$ (30.000,00)				
ENTRADAS	\$ 939.247,92	\$ 1.187.948,24	\$ 1.306.113,58	\$ 1.442.003,71	\$ 1.657.360,03
Receitas de vendas	\$ 935.185,86	\$ 1.181.653,33	\$ 1.299.818,66	\$ 1.435.708,80	\$ 1.651.065,12
Receitas financeiras	\$ 4.062,06	\$ 6.294,91	\$ 6.294,91	\$ 6.294,91	\$ 6.294,91
SAÍDAS	\$ 895.075,62	\$ 1.098.490,45	\$ 1.201.266,97	\$ 1.308.418,23	\$ 1.462.193,47
Estoque	\$ 333.994,95	\$ 422.019,05	\$ 464.220,95	\$ 512.753,14	\$ 589.666,11
Royalties	\$ 116.898,23	\$ 147.706,67	\$ 162.477,33	\$ 179.463,60	\$ 206.383,14
Salários	\$ 179.059,62	\$ 190.482,64	\$ 203.816,43	\$ 218.083,58	\$ 233.349,43
Aluguel/IPTU	\$ 63.915,00	\$ 67.380,00	\$ 71.385,00	\$ 75.628,41	\$ 80.124,44
Impostos	\$ 79.023,20	\$ 107.766,78	\$ 129.331,96	\$ 144.145,16	\$ 167.252,90
Despesas administrativas	\$ 39.034,95	\$ 45.749,31	\$ 49.484,30	\$ 54.470,09	\$ 60.998,46
Despesas gerais	\$ 61.455,00	\$ 63.300,00	\$ 66.465,00	\$ 69.788,25	\$ 73.277,66
Despesas financeiras	\$ 2.944,67	\$ 35.336,00	\$ 35.336,00	\$ 35.336,00	\$ 32.391,33
Depreciação e amortização	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00
SALDO PERÍODO	\$ 44.172,29	\$ 89.457,80	\$ 104.846,61	\$ 133.585,48	\$ 195.166,56
Depreciação e amortização	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00
FLUXO DE CAIXA	\$ 62.922,29	\$ 108.207,80	\$ 123.596,61	\$ 152.335,48	\$ 213.916,56
Financiamento	\$ 5.208,33	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 62.500,00	\$ 57.291,67
FLUXO DE CAIXA(-financ)	\$ 57.713,96	\$ 45.707,80	\$ 61.096,61	\$ 89.835,48	\$ 186.624,89
				(somado capital de giro ao último ano)	

Tabela III: fluxo de caixa

5.4.4. Composição do Capital Inicial

O investimento suprirá todas as necessidades para implementação da franquia, na parte de estrutura, pagamento de taxas de franquia, aquisição de equipamentos, treinamentos específicos, bem como o capital de giro inicial da empresa.

CUSTO DE MONTAGEM	
SUBWAY	\$ 300.000,00
CAPITAL DE GIRO	\$ 30.000,00
DESPESAS DE ABERTURA	\$ 3.000,00
REFORMA LOJA	\$ 7.000,00
OUTROS	\$ -
TOTAL	\$ 340.000,00

Tabela IV: custo de montagem

Importante destacar, em análise comparativa, que o capital inicial dividido da maneira como proposto tem mais rentabilidade que se fosse investido apenas capital próprio. Vejamos, na tabela abaixo, o fluxo de caixa sem financiamento, para comparação:

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Investimento Inicial	\$ (310.000,00)				
Saldo de caixa inicial	\$ (30.000,00)				
ENTRADAS	\$ 939.247,92	\$ 1.187.948,24	\$ 1.306.113,58	\$ 1.442.003,71	\$ 1.657.360,03
Receitas de vendas	\$ 935.185,86	\$ 1.181.653,33	\$ 1.299.818,66	\$ 1.435.708,80	\$ 1.651.065,12
Receitas financeiras	\$ 4.062,06	\$ 6.294,91	\$ 6.294,91	\$ 6.294,91	\$ 6.294,91
SAÍDAS	\$ 892.130,96	\$ 1.063.154,45	\$ 1.165.930,97	\$ 1.273.082,23	\$ 1.429.802,14
Estoque	\$ 333.994,95	\$ 422.019,05	\$ 464.220,95	\$ 512.753,14	\$ 589.666,11
Royalties	\$ 116.898,23	\$ 147.706,67	\$ 162.477,33	\$ 179.463,60	\$ 206.383,14
Salários	\$ 179.059,62	\$ 190.482,64	\$ 203.816,43	\$ 218.083,58	\$ 233.349,43
Aluguel/IPTU	\$ 63.915,00	\$ 67.380,00	\$ 71.385,00	\$ 75.628,41	\$ 80.124,44
Impostos	\$ 79.023,20	\$ 107.766,78	\$ 129.331,96	\$ 144.145,16	\$ 167.252,90
Despesas administrativas	\$ 39.034,95	\$ 45.749,31	\$ 49.484,30	\$ 54.470,09	\$ 60.998,46
Despesas gerais	\$ 61.455,00	\$ 63.300,00	\$ 66.465,00	\$ 69.788,25	\$ 73.277,66
Despesas financeiras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciação e amortização	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00
SALDO PERÍODO	\$ 47.116,96	\$ 124.793,80	\$ 140.182,61	\$ 168.921,48	\$ 227.557,89
Depreciação e amortização	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00
FLUXO DE CAIXA	\$ 65.866,96	\$ 143.543,80	\$ 158.932,61	\$ 187.671,48	\$ 276.307,89
				(somado capital de giro ao último ano)	

Tabela V: fluxo de caixa sem financiamento

5.4.5. Tributos

Com base no faturamento anual projetado, a empresa se enquadrará, a título de tributação, na categoria do Super Simples, que propicia um tratamento tributário diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte.

Assim sendo, no primeiro ano, no qual o faturamento projetado chegará a R\$ 935.185,86 o percentual de impostos sobre vendas será de 8,45%. No segundo ano, quando o faturamento da empresa estiver em R\$ 1.181.653,33 o percentual que servirá como base para cálculos dos impostos será 9,12%. No terceiro ano, quando o faturamento da empresa estiver em R\$ 1.299.818,66, o percentual que servirá como base para cálculos dos impostos será 9,95%. No quarto ano, quando o faturamento da empresa estiver em R\$ 1.435.708,80, o percentual que servirá como base para cálculos dos impostos será 10,04% e no último ano com faturamento projetado de R\$ 1.657.360,03 o percentual que servirá como base para cálculos dos impostos será 10,13%.

5.4.6. Mão-de-Obra

A formação do quadro de funcionários do restaurante será composta por cinco atendentes a todo tempo na loja, que se revezam nas atividades e funções, conforme a necessidade.

Uma das características da rede de SUBWAY® parte do princípio que 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 supervisor de turno, que está hierarquicamente abaixo apenas dos sócios do empreendimento.

Estes, por sua vez, respondem e coordenam todos os aspectos gerenciais e estratégicos do empreendimento, tais como financeiro, comercial e humano, 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.

Abaixo segue a tabela que discrimina o número de funcionários, divididos por funções, bem como as horas de trabalho no restaurante. Em seguida, colaciona-se tabela que relaciona valor dos salários e provisão de gastos com demissão.

Funcionamento da Loja		
seg-qua	12	hrs
quin e dom	15	hrs
sex- sab	17	hrs
Total semanal	100	hrs

Ferista				1	1122,665
n de atendentes	4	400	44	9	10206,04
n de supervisores	1	100	44	2	3456,559
TOTAL	5			12	14835,1

Tabela VI: quadro de funcionários e horas de trabalho

ATENDENTE	
Salário base	570
Vale-transporte	104
Alimentação	208
FGTS(8%)	45,6
Previdencia(20%)	114
TOTAL SALARIO	1041,6
Férias+1/3	20,26
	13 60,8
TOTAL	1122,66

CÁLCULO DEMISSÕES	
FGTS acu	332,86
40%	133,14
Dispensas	3,00
Total	399,4276
TOTAL mensal	33,28563

SUPERVISOR	
Salário base	850
Vale-transporte	104
Alimentação	208
FGTS(8%)	68
Previdencia(20%)	170
TOTAL SALARIO	1400
Férias+1/3	30,22
	13 90,7
TOTAL	1520,89

CÁLCULO DEMISSÕES	
FGTS acu	496,36
40%	198,55
Dispensas	1,00
Total	198,5459
TOTAL mensal	16,54549

Tabela VII: valor dos salários e provisão de demissões

A folha de pagamento considera como base salarial dos atendentes o salário base do comércio na cidade de Belo Horizonte, de R\$ 570,00. O salário inicial do supervisor foi estimado em R\$ 850,00.

Imperioso informar que a planilha para cálculo do total da folha de pagamento apresenta o salário com todas as projeções dos encargos trabalhistas, como férias e décimo terceiro.

5.4.7. Ponto de Equilíbrio 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. A partir do ponto de equilíbrio, a organização começa a ter os lucros sobre suas atividades.

O ponto de equilíbrio contábil da previsto para SUBWAY® em Conselheiro Lafaiete ocorre com as seguintes Receitas Líquidas:

□2011	R\$ 773.241,17
□2012	R\$ 1.021.657,68
□2013	R\$ 1.128.322,81
□2014	R\$ 1.187.974,93
□2015	R\$ 1.230.190,56

Ao analisar a Receita Líquida mínima a ser obtida, com a Receita Líquida projetada de vendas, tem-se a quantidade vendida acima do Ponto de Equilíbrio Contábil, que corresponde à Margem de segurança, que nesse caso é de:

□2011	6,81%
□2012	4,41%
□2013	5,22%
□2014	6,76%
□2015	9,94%

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

5.4.8.Taxa de Retorno Sobre o 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.

Abaixo segue a tabela que explicita a Taxa de Retorno sobre o investimento no presente negócio:

IGPM	11%
Investimento	\$ (310.000,00)
Caixa	\$ (30.000,00)
ANO 1	\$ 65.866,96
ANO 2	\$ 143.543,80
ANO 3	\$ 158.932,61
ANO 4	\$ 187.671,48
ANO 5	\$ 276.307,89
TIR	23%

Tabela VIII: taxa de retorno sobre o investimento

Como esse índice, considerando todas as origens (próprios + de terceiros) aplicadas no Ativo, percebe-se que ao final do quinto ano se terá recuperado 157% do capital investido, como mostra o cálculo do valor presente líquido – VPL, abaixo tabelado:

1 ano	VPL	-R\$ 34.239,14
2 anos	VPL	-R\$ 817,99
3 anos	VPL	R\$ 39.428,24
4 anos	VPL	R\$ 92.741,22
5 anos	VPL	R\$ 192.518,51

Tabela IV: valor presente líquido

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise mercadológica e financeira conclui-se que o projeto de pesquisa de implementação da franquia SUBWAY® na cidade de Conselheiro Lafaiete é plenamente viável, baseado nas informações coletadas e acima relatadas.

A franquia em questão é considerada um modelo de sucesso por sua diferenciação de produto, estrutura organizacional e suporte ao franqueado.

A análise de mercado realizada, que avaliou os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, demonstrou que o mercado encontra-se em plena expansão, onde as oportunidades sobressaem às ameaças e os pontos fortes superam os pontos fracos.

Quanto à escolha da localização do empreendimento, ficou constatado que a cidade de Conselheiro Lafaiete revela uma infraestrutura coerente à implementação do negócio e apresenta características mercadológicas e estruturais atraentes.

A pesquisa de mercado realizada demonstrou um número reduzido de concorrentes diretos e indiretos, sabendo que o nível de competitividade deste empreendimento é alto se comparado à quantidade e características das lanchonetes e restaurantes dispostos na cidade de Conselheiro Lafaiete. Portanto, pode-se afirmar que a empresa tem grande potencial de competir de forma adequada no mercado que irá abranger.

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.

Destaca-se, por derradeiro, que as projeções de vendas podem ser consideradas conservadoras, o que demonstra a solidez do projeto de implantação da franquia SUBWAY® na cidade de Conselheiro Lafaiete, comprovadamente, por meio desse plano de negócio, um empreendimento de sucesso.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Vamos abrir um novo negócio. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CRETELLA NETO, José. Manual jurídico do franchising. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DEGEN, Ronal Jean. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. 8. Ed. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. 14 ed. São Paulo: cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C . A. Empreendedorismo, Transformando Idéias em Negócios. 2 Ed. Cammpus, 2005.
- DORNELAS, J. C . A. Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Ed. Cammpus, 2003.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 7. Ed. São Paulo; Harbra, 2002.
- 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.
- MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing. 3 ed. Porto alegre: Bookaman, 2001.
- PAMPLONA, Cláudia. A engenharia do franchising. 1.ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.
- RIBAS, João. Confidencial: Por dentro de uma franquia. Caxias do sul: Maneco, 2006.
- VIEIRA, Marcos Villela. Administração do capital de giro. São Paulo: Atlas, 2005.
- WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. Projetos: planejamento, elaboração, análise. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996,

APÊNDICE A – RELATÓRIO DE VISITA TÉCNICA

A visita foi realizada nos dias X e X de novembro no restaurante da SUBWAY que fica localizado XXXXXXXXXXXX, em Belo Horizonte – MG. A visita foi recepcionada pela gerente da loja, XXXXXXXX. A entrevista realizada teve como pauta as seguintes questões:

- 1- QUAL É O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS E QUAIS SÃO OS CARGOS?
- 2- QUAL É A CARGA HORÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS?
- 3- COMO FUNCIONA O PROCESSO DE SELEÇÃO E TREINAMENTO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS?
- 4- A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS É CONSIDERADA ALTA? EM MÉDIA, QUAL A PERMANECIA DO FUNCIONÁRIO NA EMPRESA?
- 5- COMO É FEITA A ESTIMULAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS?
- 6- QUAIS SÃO OS DIAS E HORÁRIOS COM MAIOR E MENOR MOVIMENTO?
- 7- QUAIS SÃO OS LANCHES QUE MAIS VENDEM?
- 8- NOS PRIMEIROS MESES DE FUNCIONAMENTO DA FRANQUIA, DE QUANTOS % APROXIMANDAMENTE FOI O AUMENTO DE FATURAMENTO MENSAL DA FRANQUIA?
- 09- JÁ HOUVE UMA ESTABILIZAÇÃO NO FATURAMENTO E VENDAS? SE SIM, COM QUANTOS MESES ISTO ACONTECEU?
- 10- SE O FATURAMENTO CONTINUA SUBINDO, DE QUANTO É, APROXIMADAMENTE ESTE AUMENTO?
- 11- EXISTE SAZONALIDADE NAS VENDAS DENTRO DO ANO? SE SIM, EM QUAIS MESES?
- 12- QUAL O FATURAMENTO MÉDIO DAS LOJAS?
- 13- QUAL É A MÉDIA GASTA POR CLIENTE?

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

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

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

DE PRODUTOS É ESTÁVEL (FIXO)?

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

18- QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS CONCORRENTES DA SUBWAY?

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

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

21- ONDE ADQUIRE OS INGREDIENTES?

22- QUAIS SÃO OS INGREDIENTES UTILIZADOS?

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

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

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

26- COMO PAGOU A FRANQUIA? FINANCIAMENTO, CAPITAL PRÓPRIO,

PARCELAMENTO PELA FRANQUIA, ETC.?

27- QUAL A PERIODICIDADE DAS VISITAS DO FRANQUEADOR PARA A FRANQUIA?

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

29-QUEM MONTOU O LAYOUT DA LOJA?

APÊNDICE B – RELATÓRIO DE VISITA TÉCNICA

PESQUISA DE MERCADO – Conselheiro Lafaiete / MG			
Data da entrevista:			
Nome do entrevistado		Sexo	
Idade:	Profissão:	Estado civil	

1 - Qual o estabelecimento de alimentação de sua preferência em Conselheiro Lafaiete? _____
E o segundo de sua preferência? _____
E o terceiro de sua preferência? _____

2 - Quantas vezes por semana você frequenta algum desses estabelecimentos? _____

3 - Quanto está disposto a gastar por vez que vai a um desses estabelecimentos? _____

4 - Qual o fator preponderante na escolha de um local para alimentação? Liste em ordem de preponderância:
a) Preço _____
b) Aspecto nutricional do alimento _____
c) Agilidade no atendimento _____
d) Localização e limpeza do estabelecimento _____

5 - Que tipo de refeição você prefere comer quando está com pressa? _____

6 - E qual tipo de refeição você prefere comer quando possui mais tempo? _____

7 - Você prefere comer alimentos saudáveis ou isso não é importante? _____

8 - Você acha que a cidade oferece boas opções de refeições? _____

9 - Algum estabelecimento de alimentação de renome (conhecido) que você gostaria que tivesse na cidade? _____

MFParis®