

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Thiago de Lucena Schmidt Mendes

Plano de Negócios - Subway

MONOGRAFIA DE BACHARELADO

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Curso de Graduação em Administração

Rio de Janeiro, Dezembro de 2010.

Thiago de Lucena Schmidt Mendes

Plano de Negócios - Subway

Relatório Final da Monografia apresentada ao programa de graduação em Administração da UFRJ como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Alexis Cavicchini Teixeira de Siqueira

Rio de Janeiro, Dezembro de 2010.

Thiago de Lucena Schmidt Mendes

Plano de Negócios - Subway

Rio de Janeiro, de de 2010

(Alexis Cavicchini Teixeira de Siqueira, Doutor, UFRJ)

(Jose Albuquerque Costa, Doutor, UFRJ)

Resumo

De Mendes, Thiago. Plano de negócios – Subway. Rio de Janeiro, 2010. 38 p.
Relatório Final de Projeto de Monografia – Departamento de Administração.
Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Este plano de negócios teve como objetivo analisar a viabilidade de se implementar uma franquia da rede Subway, a ser instalada no bairro da Barra da Tijuca, assim como estudar o mercado no qual será inserido.

Palavras-chave

Plano de Negócios, Subway, Franquia.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. O QUE É O PLANO DE NEGÓCIOS?	8
1.2. A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	9
1.3. VANTAGENS DO FRANCHISING.....	11
1.4. FRANCHISING NO BRASIL.....	12
2. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	14
3. RESUMO DA EMPRESA.....	15
3.1. SUBWAY (REDE).....	15
3.2. FRANQUIA	16
4. PRODUTOS.....	17
4.1. CARACTERÍSTICAS	17
4.2. DIFERENCIAL	17
4.3. PROPOSTA DE IDENTIFICAÇÃO COM O MERCADO	18
5. ANÁLISE DE MERCADO	18
5.1. LOCALIZAÇÃO	18
5.1.1. BARRA.....	18
5.1.2. SHOPPING DOWNTOWN.....	19
5.2. CLIENTES	20
5.3. CONCORRENTES.....	20
5.4. PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	21
5.5. NOVO CENÁRIO / CRESCIMENTO DA RENDA	21
6. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	22
6.1. ANÁLISE SWOT.....	22
6.2. OBJETIVOS	23
6.3. PROJEÇÃO DE VENDAS	24

6.4. PREÇOS.....	24
6.5. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	24
6.6. SERVIÇOS	24
6.7. DIVULGAÇÃO	25
6.8. ANÁLISE DE PORTER.....	25
6.8.1 RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES	26
6.8.2 PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES.....	27
6.8.3 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES NO SETOR.....	27
6.8.4 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	28
6.8.5 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES	28
6.8.6 CONCLUSÃO	28
7. PLANO FINANCEIRO	29
7.1. INVESTIMENTO INICIAL	29
7.2. RECEITAS.....	29
7.3. LUCRATIVIDADE PREVISTA	30
7.4. FLUXO DE CAIXA.....	31
7.5. VPL E TIR e Payback Descontado	34
8. CONCLUSÃO.....	35
9. BIBLIOGRAFIA	36

Lista de Figuras

Figura 1 – Comparativo Franchising Brasileiro	12
Figura 2 – Evolução Franchising Brasileiro	13
Figura 3 – Renda média Barra da Tijuca	19
Figura 4 – Modelo Porter	25

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Comparativo Subway e principais concorrentes	21
Tabela 2 – Fluxo de caixa para cenário pessimista	31
Tabela 3 – Fluxo de caixa para cenário realista	32
Tabela 4 – Fluxo de caixa para cenário otimista	33
Tabela 5 – Análise financeira	35

1. INTRODUÇÃO

1.1. O QUE É O PLANO DE NEGÓCIOS?

Segundo o Sebrae (2005), o plano de negócios é um documento pelo qual o empreendedor formalizará os estudos a respeito de suas idéias, transformando-as num negócio. No mesmo estará registrado o conceito do negócio, os riscos, os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de marketing, bem como todo o plano financeiro que viabilizará o novo negócio, além de ser um ótimo instrumento de apresentação do negócio para o empreendedor que procura sócio ou um investidor.

Segundo Woiler e Mathias (1996), o Plano de Negócios é um projeto que visa verificar a viabilidade para implementação de um negócio. Quando surge a oportunidade de investir, começa o processo de coleta e processamento das informações que, devidamente analisadas, permitirão testar sua viabilidade econômico-financeira e garantirá uma decisão acertada.

Por meio deste conceito pode-se perceber que esta ferramenta administrativa serve como um apoio ao empreendedor, independente de sua formação e de seu tempo de experiência sobre o empreendimento em questão.

Porém, a razão principal de escrever um Plano de Negócio é facilitar a compreensão do negócio por inteiro. Cada empreendedor é especialista em alguma atividade. Portanto, o Plano de Negócio vem suprir a dificuldade de entender o empreendimento como um todo e mostrar o negócio de uma forma completa para o empreendedor ou o investidor.

1.2. A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Para Salim (2005), a elaboração de um Plano de Negócios é uma etapa fundamental na criação de uma nova empresa, principalmente, por ser uma ótima forma de sistematizar suas idéias e planejar de forma mais eficiente o novo negócio. Um Plano de Negócios bem feito aumenta muito as chances de sucesso do negócio.

As taxas de mortalidade das empresas no Brasil são alarmantes (Sebrae, 2005):

- empresas com até 2 anos de existência = 49,4% de mortalidade;
- empresas com até 3 anos de existência = 56,4% de mortalidade;
- empresas com até 4 anos de existência = 59,9% de mortalidade;
- empresas com até 5 anos de existência = 80% de mortalidade (Infomoney, 2006).

As principais causas apontadas para o fechamento destas empresas, na opinião dos empresários envolvidos, baseiam-se principalmente em questões relacionadas a problemas gerenciais, tais como:

- falta de capital de giro;
- problemas financeiros (muitas dívidas);
- ponto de venda inadequado;
- pouco conhecimento sobre gerenciamento do negócio;
- falta de planejamento.

A preocupação em relação à elevada taxa de mortalidade das empresas não é a mesma entre as franquias. Ao adquirir uma franquia, o franqueado tem acesso ao *know-how* do franqueador e de um negócio que já deu certo. Neste caso, a taxa de mortalidade cai significativamente para 3% (Revista PEGN, 2008) no 1º ano, e para 15% no 5º (Infomoney, 2006), levando em consideração a vantagem deste tipo de negócio, que já conta com uma certa consolidação no mercado.

O plano de negócios pode ser um agente transformador desta morte precoce das empresas, pois, de fato, uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios. Ou seja, a falta de planejamento pode levar à mortalidade do negócio por não sinalizar algumas falhas. (Empreenda, 2008)

Por meio do plano é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o negócio
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa a convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.).

E por que as pessoas deixam de escrever um plano de negócios? Na maior parte das vezes, as razões apresentadas por estes estão entre as a seguir:

"Eu não necessito de um."

"Eu tenho um em minha cabeça."

"Eu não sei como começar."

"Eu não tenho tempo."

"Eu não sou bom com os números."

"Eu tenho mais do que o suficiente em dinheiro e não preciso disso, pois já tenho sucesso."

1.3. VANTAGENS DO FRANCHISING

A maior vantagem de se optar por uma franquia na hora de abrir seu próprio negócio está na redução dos riscos inerentes ao se abrir uma nova empresa no Brasil. Ao se optar pelo sistema de franchising, o empreendedor está aderindo a um modelo de negócios que já deu certo, com marca já estabelecida e com procedimentos operacionais em 89 países do mundo.

Para jovens empreendedores, sem experiência empresarial, a principal vantagem de se abrir uma franquia provém do treinamento e suporte fornecidos por esta. No caso específico do Subway, há os seguintes pontos que merecem atenção (Subway, 2009):

Antes de abrir:

- Treinamento: o franqueado recebe todo o treinamento necessário para operar uma unidade Subway.
- Escolha da localização: Apoio na escolha do ponto comercial.
- Desenho do restaurante: Fornecimento de todo projeto arquitetônico da nova loja.
- Pedido dos equipamentos: Suporte no pedido dos equipamentos necessários.

Depois de abrir:

- Manual de operações: Fornecimento de manual de operações, o qual cobre uma ampla área de temas importantes para administrar o negócio.
- Suporte de campo: O novo franqueado terá a assistência de um representante da companhia que o ajudará no começo, proporcionando avaliações operacionais.
- Suporte geral: O novo franqueado terá um coordenador que será o seu principal contato na matriz, estando disponível sempre via telefone ou e-mail.
- Pesquisa e Desenvolvimento: A matriz mantém chefes especialistas em padaria, nutricionistas e equipe de desenvolvimento de produtos que estão permanentemente desenvolvendo novas receitas e aprimorando as existentes.

Ao se assinar o contrato de franquia com a Subway, a todo novo franqueado é requerido um treinamento de duas semanas na sede de operações da empresa no Brasil, situada em Curitiba, Paraná. O curso ensina conceitos estratégicos, métodos operacionais e qualificações sobre a administração do negócio.

O tempo é gasto em salas de aula com aulas teóricas e experiência prática na loja-treinamento, adquirindo na prática a forma de como se gerenciar um restaurante, desde a preparação, passando pela limpeza e terminando como um gerente.

No final deste treinamento, todos os candidatos a franqueado têm que passar um exame completo a fim de que possa se tornar um franqueado da Subway (Subway, 2009).

1.4. FRANCHISING NO BRASIL

De acordo com levantamento da ABF (Associação Brasileira de Franchising) (2008), em 2008, o sistema de franchising registrou um faturamento recorde de R\$ 55 bilhões, que representou um aumento de quase 19,5% em relação a 2007, o maior crescimento dos últimos sete anos, contra aumento de 5,1% no PIB, 7,7% da indústria nacional e 9,13% do varejo brasileiro.

Figura 1 - Comparativo franchising
Fonte: ABF, 2009.



Alimentação, que é um dos segmentos que costuma registrar bons índices de crescimento, obteve, no ano de 2008, aumento de 20% no faturamento, superando a cifra dos R\$ 8 bilhões, tendo assim uma participação de 15% no universo de franquias. (ABF, 2008)

Operam atualmente no Brasil 1.397 redes de franquia, que geram aproximadamente 648 mil postos de trabalho diretos (Gazeta Mercantil, 2009).

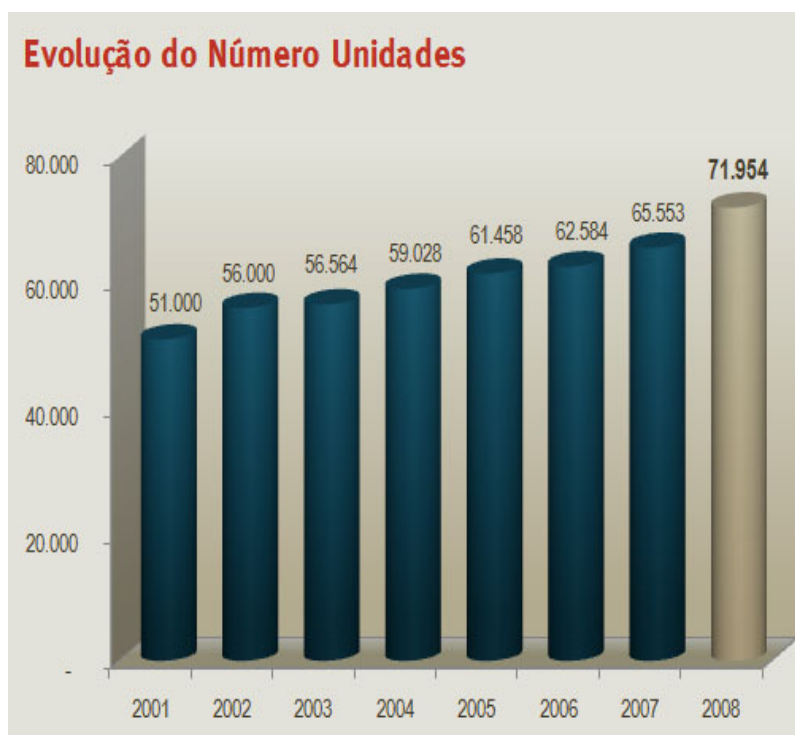
Para o ano de 2009 é esperado um crescimento de 13% em relação a 2008, já se levando em consideração os efeitos da crise econômica mundial. Desta forma, percebe-se

que o setor no qual a proposta empresa irá atuar possui uma certa blindagem frente a crises econômicas, uma vez que diante de crises econômicas, os primeiros tipos de gastos a serem cortados são com produtos não alimentícios, como eletrodomésticos, eletrônicos e artigos para o lar (Gazeta Mercantil, 2009). Com a renda menos comprometida com prestações destes produtos, sobra mais dinheiro para manter o padrão de alimentação. Isso deixa o setor amortecido em períodos de incerteza econômica (OCEMG, 2009).

Figura 2 – Evolução do franchising Brasileiro de 2001 a 2008

Fonte: ABF, 2009.





2. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócios visa à implementação de uma unidade da rede de sanduíches Subway. Esta unidade em questão seria localizada no bairro da Barra da Tijuca na cidade do Rio de Janeiro.

O foco principal do negócio está no ramo de alimentos e, em especial, o de sanduíches estilo submarino, no qual o sanduíche é servido em pães em formato de baguete, que lembram o formato de um submarino.

Tal escolha ocorreu devido ao grande potencial de crescimento deste novo estilo de fast-food no país, uma vez que se trata de uma alimentação mais saudável que os atuais representantes do segmento. Os produtos comercializados pelo Subway atraem também os consumidores adeptos a sanduíches mais saudáveis

O ramo de negócios escolhido tem como público alvo pessoas de todas as idades e gêneros, moradoras da região da Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, que buscam uma alternativa saudável, de preparo rápido, alta qualidade e consumo imediato.

A empresa segue o padrão internacional das franquias Subway, tendo como pontos fortes o bom atendimento, higiene do ambiente e dos produtos, além de uma marca mundialmente famosa.

O investimento total para este empreendimento é de R\$ 250.000,00, nos quais estão incluídos os custos inerentes às obras e instalações necessárias, capital de giro e taxa de franquia. O payback para o projeto se dá em 19 meses.

A obtenção de capital se dará 80% através de financiamento do Banco do Brasil específico para o setor de franquias e 20% através de recursos próprios.

3. RESUMO DA EMPRESA

3.1. SUBWAY (REDE)

Fundada em 1965, nos Estados Unidos, a marca Subway é considerada a maior franquia do mundo em sanduíches estilo submarino, com faturamento anual mundial de US\$ 11 bilhões (R\$ 100 milhões no Brasil) e conta, atualmente, com mais de 30.000 restaurantes em cerca de 89 países (250 no Brasil) (Subway 2009).

Para efeito comparativo, o McDonald's possui cerca de 31.800 restaurantes em 118 países. Sendo assim, podemos também considerar a rede Subway como a segunda maior rede de franquias no mundo (Monitor Mercantil, 2009).

Apesar de estar situada em países nos mais diversos lugares do globo, a rede conta com um cardápio relativamente parecido em todas as suas unidades, havendo apenas variações quando se é necessário, por motivos culturais e religiosos.

Para sustentar o crescimento da rede, a empresa conta com o apelo de seu cardápio e a mudança de hábito dos consumidores, que tendem cada vez mais a preferir alimentos saudáveis. Uma vez que a rede já nasceu neste novo conceito, não é necessário adaptar o cardápio para atender a essa demanda.

A Subway conta com unidades em 21 estados brasileiros. Considerada de fácil administração e operação, possui um investimento médio de R\$ 250 mil, fora o ponto comercial. A marca vem se consolidando no Brasil como uma rede de *fast-food* saudáveis (Monitor Mercantil, 2009).

3.2. FRANQUIA

O modelo de franquias Subway no Brasil teve dois momentos distintos, em dois formatos diferentes. No primeiro, a rede adotava um modelo de *franchising* liderado por um master franqueado, o qual responderia pelas operações no país. Esse modelo causou a ruína das 52 unidades existentes no país na época, nos anos 90 (Exame, 2007).

Nessa época, a forma como o negócio era gerido no Brasil era diferente da atual. Diferentemente do que ocorria no restante do mundo com a marca, as unidades brasileiras eram maiores e mais custosas e muitos dos pontos estavam mal localizados. A operação no país ficou sob responsabilidade de um master franqueado, responsável por vender as licenças para funcionamento dos interessados em aderir à franquia. O master franqueado não seguiu os conceitos originais da rede no Brasil, aplicando um golpe na ordem de 20 milhões de dólares em cerca de 50 empresários brasileiros, causando o fechamento da grande maioria das lojas.

Os prejuízos causados na época mancharam a reputação da empresa no país, que só agora vem recuperando sua imagem de rede internacional respeitável.

Em 2003, a companhia voltou a investir no Brasil. Para evitar os problemas de sua primeira tentativa, a rede adotou o modelo que já adotara em outros países, o de agentes de desenvolvimento. Esse sistema divide o país por regiões, e cada região é comandada por um agente de desenvolvimento, que, na prática, é um franqueado acrescido de mais responsabilidades, como acompanhar a expansão da cadeia em sua região, gerenciar investimentos e intermediar divergências.

4. PRODUTOS

4.1. CARACTERÍSTICAS

Durante anos, a cadeia de restaurantes Subway vem ganhando uma conceituada reputação por oferecer aos seus clientes uma boa alternativa à tradicional gordurosa comida rápida.

A rede oferece sanduíches e saladas montados na hora, feitos com ingredientes frescos e vegetais *in natura*.

Sua marca registrada é seu cardápio mais saudável, sem frituras e com sanduíches montados à vista do consumidor. Sanduíches recheados com salada, queijo e uma carne magra, como atum e peru ou até frutos do mar, visam garantir a satisfação do cliente que opta por fazer uma refeição saudável.

A rede também oferece opções de saladas, expandindo assim o *mix* de opções disponíveis para o cliente.

4.2. DIFERENCIAL

Ao se falar em fast food, imagina-se automaticamente sanduíches e batatas fritas gordurosas, inimigos do que se pode chamar de alimentação equilibrada.

A rede Subway vem oferecer um contraponto a essa antiga tendência da culinária rápida. Os sanduíches oferecidos em seus quase 31.000 pontos de venda espalhados pelo mundo oferecem uma opção saudável a quem tem pouco tempo para fazer uma refeição tradicional ou está apenas fazendo um lanche, sem ter peso na consciência.

Os restaurantes da rede oferecem ainda uma vantagem sobre os demais. Os pães do Subway são assados nas próprias lojas, o que confere um nível de qualidade superior. O cliente ainda os personaliza da forma que desejar, escolhendo os ingredientes, um tipo de pão entre as seis opções disponíveis, molhos e o tamanho do sanduíche: 15 ou 30 centímetros.

O diferencial está fortemente vinculado ao atendimento, que segue o padrão internacional Subway, à exclusividade de seus produtos no mercado nacional, uma vez que, no Brasil, a Subway não possui concorrentes diretos no ramo de sanduíches tipo submarinos e à qualidade e higiene dos lanches, garantidos pela marca.

4.3. PROPOSTA DE IDENTIFICAÇÃO COM O MERCADO

A geração atual é provavelmente a mais preocupada com comida saudável de todos os tempos. Está em alta ser vegetariano, eliminar a carne vermelha do cardápio e preferir produtos com o rótulo light (Saúde e Lazer, 2008).

A rede Subway, com seu conceito saudável de fast food, se encaixa perfeitamente neste novo cenário, oferecendo os produtos que a nova geração demanda. Como já “nasceu” desta forma, não é necessário adaptar seu cardápio para atender a essa demanda crescente.

5. ANÁLISE DE MERCADO

Segundo Dornelas (2006), a análise de mercado apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua. Ela permite ainda conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra. Assim, pode-se dizer que o mercado está composto pelo ambiente onde a empresa e produtos se localizam, pela concorrência e pelo perfil do consumidor.

5.1. LOCALIZAÇÃO

Segundo Woiler e Matias (1996), a teoria da localização trata apenas do problema da macrolocalização, deixando a indicação da microlocalização a cargo do bom senso dos executivos. Além disso, o emprego da teoria da localização pode ser oneroso em termos de custo para levantar e processar informações, o que o torna econômico apenas quando se tratar de projetos de grande porte.

5.1.1. BARRA

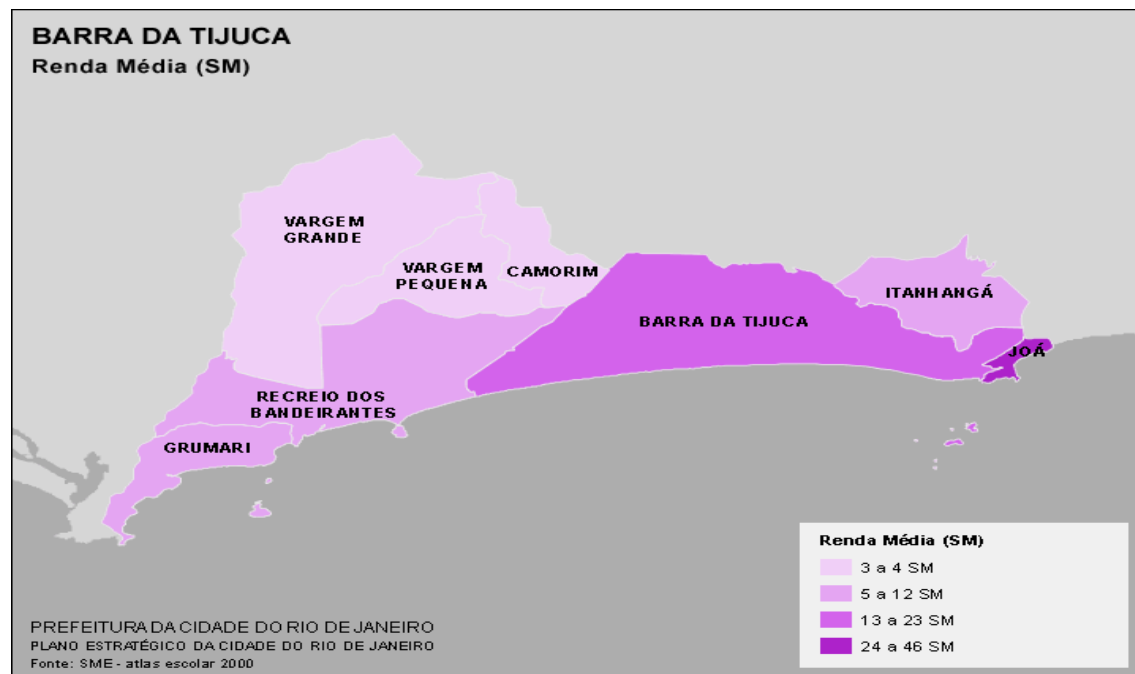
A Barra da Tijuca é formada por oito distritos (oficialmente bairros): Barra da Tijuca, Recreio dos Bandeirantes, Vargem Pequena, Vargem Grande, Camorim, Grumari, Joá e Itanhangá. Sua área total é de 165,59 km², pouco maior que o tamanho da cidade de Miami. Possui 220.000 moradores espalhados por 165 quilômetros quadrados (Wikipedia, 2008).

A previsão é que em 15 anos terá 600 000 moradores. A atividade econômica local é composta por cerca de 5.000 estabelecimentos, 90,4% dos quais são do segmento de

comércio e serviços, empregando aproximadamente 42 mil pessoas. O volume de negócios gera R\$ 70,0 milhões de ICMS, nona arrecadação da cidade (Portal Geo, 2000).

Figura 3 - Renda média Barra da Tijuca.

Fonte: Wikipédia, 2000.



A Região está classificada como de alto desenvolvimento humano segundo o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH=0,959) (Wikipedia, 2008).

A necessidade do automóvel para os deslocamentos mais corriqueiros no bairro reflete-se no alto índice de motorização, aferido no ano 2000, pelo Programa de Engenharia de Transportes da Coppe. São 800 carros para cada 1.000 habitantes, enquanto no resto da cidade a relação cai para 300 por 1.000 (Veja Rio, 2006).

Cerca de 85% dos lançamentos imobiliários no município têm endereço na região. Desde 2004 o bairro lidera o ranking dos lançamentos residenciais de luxo. Em 2005, foram construídos 326 apartamentos com preço acima de R\$ 1 milhão. Depois vem a Lagoa, com 11 unidades (Veja Rio, 2006).

5.1.2. SHOPPING DOWNTOWN

Inaugurado em junho de 1998, o Downtown surpreendeu a todos ao exibir um conceito inovador, exibindo a arquitetura de uma cidade pequena. O complexo comercial se estende por largas ruas, praças e jardins cujo projeto paisagístico é composto por algumas espécies vegetais raras e mais de 2.000 árvores.

O shopping encontra-se em uma das melhores áreas geográficas da Barra da Tijuca, perto dos acessos à zona sul carioca. Conta com a infra-estrutura dos melhores shoppings da cidade, com a vantagem de ser ao ar livre.

Possui uma área total de 218.569m², com 520 lojas, 787 salas comerciais, 12 cinemas, mais de 3.000 vagas entre internas e externas e um fluxo na ordem de 1.050.000 visitantes por mês (Downtown, 2009).

A localização desejada dentro do shopping se dá, preferencialmente, dentro da praça de alimentação. Se não for possível, deseja-se encontrar um ponto de esquina, próximo às vias principais.

5.2. CLIENTES

O consumidor de produtos Subway é tanto individual quanto coletivo, homem e mulher de todas as faixas etárias, pertencentes às classes A, B e C e procuram uma opção saudável e fresca aos tradicionais fast-foods.

Os clientes da Subway são pessoas preocupadas em terem uma alimentação saudável, seguindo a atual tendência do *health food*.

Nos restaurantes da rede, estes clientes encontram exatamente o que precisam para terem uma refeição rápida, balanceada e sem abrir mão do sabor.

Atualmente o foco da rede concentra-se nos clientes pertencentes às classes A e B. Porém, com a recente “explosão” da classe C, abrangendo agora a maior parte da população brasileira, a rede estuda medidas para penetrar neste novo mercado, até então muito pouco explorado no Brasil, diferentemente do que ocorre nos E.U.A., onde o Subway é conhecido e consumido por praticamente todas as classes da sociedade.

5.3. CONCORRENTES

Segundo Chiavenato (2007), os concorrentes são as empresas que disputam os mesmos clientes ou consumidores. À medida que os produtos / serviços oferecidos tornam-se mais heterogêneos e diferenciados serão os concorrentes e mais complexa será a competitividade.

Atualmente no Brasil, os concorrentes diretos da rede Subway são os estabelecimentos que vendem sanduíches em geral. Consideramos concorrentes indiretos

as empresas que não estão focadas em sanduíches, mas que sejam lanchonetes convencionais direcionadas ao fast-food.

Podem-se considerar concorrentes diretos no segmento de fast-food as redes tradicionais, tais como McDonald's e Bob's, Habib's e Giraffas. Tais estabelecimentos encontram-se amplamente espalhados pelo bairro proposto.

Tabela 1 – Comparativo entre Subway e seus principais concorrentes

Fonte: ABF, 2009

	Subway	McDonalds	Habibs	Bob's	Giraffas
Unidades no Mundo	30.000	31.800	-	-	-
Unidades no Brasil	250	548	284	661	300
Países em que opera	89	118	1	1	1
Faturamento anual (milhões)	11.000	45.000	800	577	340

5.4. PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

Globalmente, a Subway é a segunda maior rede de fast food, atrás do McDonald's (Exame, 2008). No entanto, observado o crescimento médio da última década das duas redes, é dado como certo (Portal Exame, 2008) que a Subway assuma o posto de número 1 do mundo no setor.

No mercado brasileiro, os números são outros. São 548 unidades do McDonald's contra 179 da Subway (Exame, 2008).

Cabe ressaltar que a última entrou com força no mercado brasileiro apenas em 2003, após uma desastrosa primeira tentativa nos anos 90, onde a rede adotou uma metodologia de franquias que se provou equivocada.

Desde 2003, conta com crescimento anual médio de 12% (Correio do Brasil, 2008), o que prova sua força.

Considerando-se todo o mercado de alimentação baseado em sanduíches, temos um cenário altamente competitivo, com nenhuma das empresas detendo, sozinha, parcela significativa do mercado.

5.5. NOVO CENÁRIO / CRESCIMENTO DA RENDA

O Brasil vem acompanhando um fenômeno social ímpar em sua história. O crescimento da renda no país tirou 20 milhões de pessoas da pobreza e reestruturou a

pirâmide social dos brasileiros, que agora, conta com a dita Classe C como a classe majoritária do país (Estado De S. Paulo, 2008).

A nova realidade social já está mudando o perfil do mercado de alimentação no país. Segundo estudos recentes (Estado De S. Paulo, 2008), essa nova classe social dominante gasta, em média, 40% do que ganha com alimentação. Atualmente, o mercado de alimentação gira diariamente cerca de R\$ 55 milhões no país e estima-se que esse número irá saltar para R\$ 74 milhões diários até 2012, quando irá alcançar a cifra de R\$ 90 bilhões naquele ano.

O aumento do número de mulheres trabalhando fora de casa também afeta o setor. Isso vem provocando um deslocamento no local das principais refeições e causando um aumento no número de pessoas que se alimentam em estabelecimentos comerciais.

6. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

6.1. ANÁLISE SWOT

Segundo Kotler (2000), a matriz SWOT (*strenghts, weakness, opportunities, threats*, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) faz uma análise da atual situação do negócio em questão, e deve ser feita regularmente no decorrer da vida da empresa, dependendo de mudanças no ambiente interno e externo.

“A análise SWOT é o processo de identificar sistematicamente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças“ (Megginson,. Mosley e Pietri, 1998).

Dentro da empresa, podem-se identificar as seguintes forças:

- Modelo de negócio consolidado, operante em 86 países, com quase 29.000 pontos de venda.
- Empreendimento de fácil administração gerencial, pré-requisito para ingressar no sistema de franquias, fato este mais do que comprovado ao se observar o número de unidades da rede no mundo.
- Baixo capital inicial para se implementar uma unidade. Investimento inicial quase sempre abaixo de R\$ 300.000,00.
- Taxa de franquia relativamente baixa. Ao se comparar os US\$ 10.000,00 da taxa de franquia da rede Subway às outras opções existentes no mundo do franchising, percebe-se que tem, de longe, o melhor custo/benefício.

- Suporte total do franqueador, com todo seu *know-how* à disposição.
- Produtos identificados com a nova vertente de *health food* que vem crescendo expressivamente no mundo.
- Produtos frescos, pães assados nas próprias lojas e sanduíches personalizados montados na frente do cliente.
- Processo de manufatura dos sanduíches relativamente simples.

Assim como as seguintes fraquezas:

- Negócio focado apenas em sanduíches e saladas. Apesar da vasta variedade dentro de seus produtos, possui pouca variedade de produtos em si.
- Pouco conhecido no Brasil, se comparado com McDonald's, Bob's e similares.
(*Cenário mudando. Essa fraqueza pode se tornar uma força em pouco tempo*)

No cenário externo, pode-se observar as seguintes oportunidades:

- Preferência por comidas saudáveis em expansão no Brasil e no mundo.
- Aumento da renda da população, em especial das classes mais baixas, aumentando assim o número de potenciais clientes.

Assim como as seguintes ameaças:

- Baixa barreira a novos entrantes, considerando-se o baixo investimento inicial, de cerca de R\$ 300.000,00, considerado relativamente baixo para o setor.
- Alto índice de *turn-over* entre os funcionários.
- Interesse dos consumidores também outros tipos de alimentos.
- Aumento no preço de matérias primas devido a crises ou outros fatores exógenos quaisquer.

6.2. OBJETIVOS

O objetivo ao se instalar uma franquia Subway é, a princípio, recuperar o investimento inicial em um período máximo de 24 meses de funcionamento, visando, no futuro, implementar outras unidades da rede em pontos promissores.

6.3. PROJEÇÃO DE VENDAS

Com base em dados obtidos nas demais franquias da Subway operando na cidade do Rio de Janeiro, especialmente na Barra da Tijuca, averiguou-se que o número médio de refeições vendidas mensalmente gira em torno de 6.000.

6.4. PREÇOS

A faixa média preços dos sanduíches oferecidos variam entre R\$ 5,90 (15 cm) até R\$ 14,90 (30cm).

Com base no mesmo estudo citado acima, averiguou-se que o *ticket* médio de cada venda das unidades Subway Rio de Janeiro está em torno dos R\$ 14,00.

Tendo em vista que a loja é uma franqueada e que os preços dos sanduíches são tabelados para a venda, tendo apenas uma pequena margem para alteração, não há muitas alternativas para o mesmo.

6.5. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Com o intuito de aumentar o número de potenciais clientes fixos do restaurante, espera-se firmar parcerias com as empresas instaladas ao redor do centro comercial Downtown.

Essa parceria seria eficaz na divulgação do funcionamento da loja dentre os funcionários destas empresas, que aproveitariam o serviço de *delivery* oferecido pelo restaurante, sem custo adicional.

Espera-se, assim, incrementar as vendas em torno de 20% do que seria o normal, aproveitando apenas o fluxo normal de visitantes do shopping.

6.6. SERVIÇOS

Seria implementado o serviço de *delivery* dos lanches aos escritórios que fazem parte do setor comercial do shopping Downtown e do centro empresarial Città América.

Esse serviço acarretaria um custo adicional muito baixo, visto que as entregas poderiam ser todas feitas a pé, aproveitando a proximidade dos escritórios.

6.7. DIVULGAÇÃO

A divulgação no lançamento segue os moldes do franqueador, com ações pré-programadas por este, com divulgação através de panfletos nas imediações do local do novo restaurante, destaque no site nacional da rede.

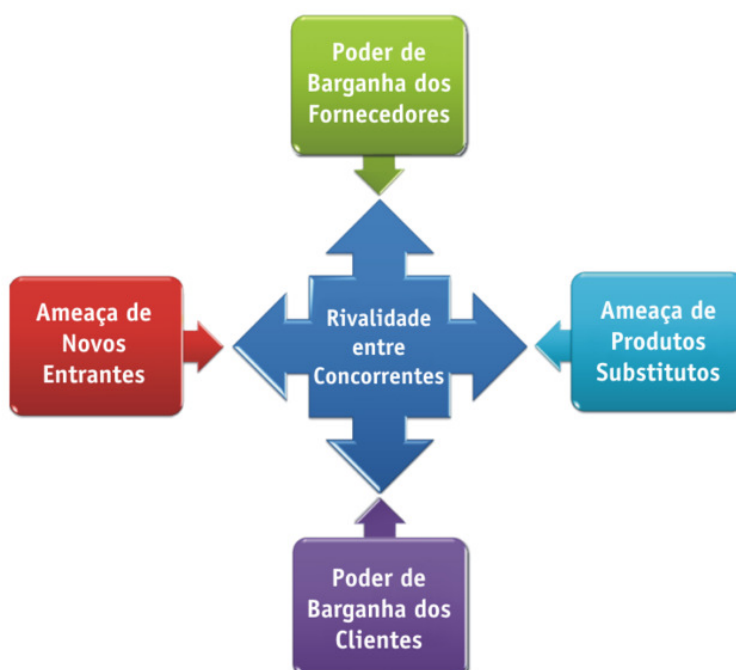
Pretende-se também, além da divulgação básica já prevista, a distribuição de panfletos nos escritórios comerciais próximos de modo a divulgar o *delivery*.

6.8. ANÁLISE DE PORTER

O modelo das Cinco Forças foi criado por Michael Porter em 1979 e destina-se a fazer uma análise da competição entre empresas de diversos segmentos. O modelo considera cinco fatores (forças competitivas) que devem ser estudados para se avaliar a probabilidade de sucesso de determinado empreendimento (Porter, 2004).

Segundo Porter (2004), na luta pela participação de mercado, a competição não se constitui apenas pela concorrência. Clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são forças que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor comercial em que estão inseridos.

Figura 4 - Modelo Porter
Fonte: Wikipédia, 2007.



As cinco forças de Porter são:

- Rivalidade entre os concorrentes
- Poder de barganha dos clientes
- Ameaça de produtos substitutos
- Ameaça de novos entrantes no setor
- Poder de barganha dos fornecedores

Para se utilizar o modelo das cinco forças de Porter na indústria do Fast Food de hoje, devem-se observar os tipos de empresas que atuam nesse segmento. Neste estudo, será focado o setor de franquias, que é o objeto de análise deste Plano de Negócios. Neste setor, a rede franqueadora proporciona ao franqueado o sistema operacional e de marketing, seguindo assim o padrão de negócios vendido a este.

6.8.1 RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

Para Porter (2004), a rivalidade entre as empresas em um determinado setor da economia ocorre pelo fato de os concorrentes sentirem sua rentabilidade decair, ou por perceberem a possibilidade de melhorar sua posição no mercado.

Na rivalidade, são utilizadas táticas de concorrência de preços, desenvolvimento de novos produtos e agressivas campanhas de marketing. O resultado desta força é refletido na diminuição dos lucros decorrentes da redução de preços e do aumento com gastos em propaganda e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. No caso do setor de franquias, há um certo “engessamento” destas manobras, uma vez que a margem para alteração de preços é pré-determinada pelo franqueador e as campanhas de marketing são, em geral, centralizadas pela matriz franqueadora.

Atualmente, o segmento de franquias concorre via diferenciação, uma vez que este segmento possui um controle de matéria-prima desde o início da cadeia, o que leva as cadeias franqueadas a terem uma qualidade inquestionável, fato esse reconhecido pelos consumidores. Valem considerar que suas promoções são normalmente clonadas pelos segmentos independentes, como lanchonetes em geral, a custos inferiores, o que implica em ganho de vantagem competitiva destes perante as redes franqueadoras.

Considerando-se os fatores agora apresentados, pode-se concluir que há aspectos que tanto favorecem quanto desfavorecem a empresa aqui proposta.

6.8.2 PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES

No modelo sugerido por Porter, os compradores podem forçar os preços de uma indústria para baixo, ao barganharem por melhor qualidade ou mais serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros, o que causa perda de rentabilidade da indústria.

Pode-se constatar na indústria de fast food uma generalização em todos os segmentos delineados com relação à fixação dos preços definidos pela unidade, uma vez que estes são atrelados à política de preços da matriz franqueadora, impossibilitando qualquer tipo de negociação referente aos preços.

Considerando-se os fatores agora apresentados, pode-se concluir que os aspectos positivos prevalecem, o que fortalece as chances de sobrevivência da empresa baseado neste quesito.

6.8.3 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES NO SETOR

As barreiras podem ser inúmeras. A principal delas para a entrada de um novo concorrente é a localização favorável, já que o segmento de alimentação depende fortemente desta variável e pontos consideráveis bons são escassos.

Para o segmento de franquias, pode-se considerar a curva de aprendizagem como a principal barreira à entrada, pois, atualmente, as redes trabalham com padrões altamente sofisticados, que necessitam alta tecnologia e treinamento, além da necessidade da constante prestação de contas com a central, o que dificulta a resolução de problemas de forma mais dinâmica.

Outra barreira significativa neste segmento são os custos fixos das matérias-primas e seus canais de distribuição, pois, em geral, nas franquias, a necessidade de padronização obriga as lojas a seguirem o modelo pré-determinado pelo franqueador, o que nem sempre pode resultar em um processo eficiente.

Considerando-se os fatores agora apresentados, pode-se concluir que há significativas barreiras à entrada de novos *players* neste setor, o que fortalece as chances de sobrevivência da empresa baseado neste quesito.

6.8.4 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Com relação à ameaça de produtos substitutos, Porter (2004) afirma que todas as empresas em um determinado setor estão sempre competindo com outras empresas que fabricam produtos substitutos. Quanto mais atrativa a alternativa de produtos substitutos, mais forte será a pressão sobre os lucros da empresa.

As lojas do segmento fast-food, por exemplo, têm como seus principais substitutos, qualquer tipo de comida rápida, principalmente pizza e comida chinesa, ou lojas com sistema de *delivery*.

Considerando-se os fatores agora apresentados, pode-se concluir que os aspectos negativos à empresa prevalecem, o que representa um risco para a sobrevivência desta.

6.8.5 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

Porter (2004) afirma que os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ao ameaçarem elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Eles podem influenciar de forma negativa a rentabilidade da indústria, incapaz de repassar os aumentos de custo em seus próprios preços.

Entretanto, no segmento de franquias o poder de negociação dos fornecedores não é alto, pois estes têm termos fixos e contratos de exclusividade.

Considerando-se os fatores agora apresentados, pode-se concluir que os aspectos positivos prevalecem, o que representa um risco para a sobrevivência da empresa.

6.8.6 CONCLUSÃO

Além dos pontos abordados acima, é importante observar também a acirrada concorrência dos pontos informais de venda de sanduíches, espalhados pelas ruas da cidade, os quais oferecem produtos a preços muito inferiores aos praticados na indústria.

Entretanto, pode-se concluir que, apesar dos pontos negativos avaliados acima, os positivos prevalecem, o que indica que, a capacidade de sobrevivência de uma nova empresa, neste setor, nestas condições, são significativamente boas.

7. PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro da empresa contém informações necessárias para demonstrar a viabilidade econômica e financeira de implantação do negócio. É composto por estimativas dos investimentos iniciais, demonstração do resultado do exercício, fluxo de caixa, Valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), Pay Back e do ponto de equilíbrio.

7.1. INVESTIMENTO INICIAL

Com base em informações fornecidas pela rede, o investimento inicial exigido gira em torno de R\$ 250.000,00.

O valor refere-se à taxa de franquia, todas as obras necessárias e o capital de giro inicial.

Partiremos do princípio que o local encontrado para locação não exigiu o pagamento de luvas.

7.2. RECEITAS

Por se tratar de uma franquia, com milhares de unidades espalhadas pelo mundo e dezenas de filiais já em funcionamento na cidade em que se pretende implementar o projeto, pode-se obter uma estimativa confiável do valor médio das receitas auferidas por uma unidade nova da rede Subway.

Para tornar a análise o mais realista possível, faremos as projeções com base em três cenários: Pessimista, Normal e Otimista.

O valor obtido junto ao franqueador e os franqueados da rede Subway no Rio de Janeiro é de R\$ 85.000,00 mensais de faturamento bruto. Logo, estima-se os valores da seguinte forma:

Faturamento Bruto:

Cenário Pessimista: R\$ 60.000,00 mensais;

Cenário Realista: R\$ 85.000,00 mensais;

Cenário Otimista: R\$ 110.000,00 mensais.

7.3. LUCRATIVIDADE PREVISTA

Com base em informações cedidas pelo franqueador, obteve-se que a taxa de lucratividade de uma unidade Subway gira em torno de 15% à 20% do faturamento bruto mensal. Neste estudo, usaremos a média aritmética destas taxas para tentar expressar melhor a realidade financeira, ou seja, 17,5%.

Obtêm-se, assim, uma lucratividade prevista na ordem de (já descontado o pró-labore):

Cenário Pessimista: R\$ 10.500,00 mensais;

Cenário Realista: R\$ 15.000,00 mensais;

Cenário Otimista: R\$ 19.250,00 mensais.

7.5. VPL E TIR e Payback Descontado

Para a melhor compreensão e análise da viabilidade econômica de projetos é necessária a utilização de algumas ferramentas, tais como o Payback Descontado, a TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido). Todos os três métodos têm sua importância e, conseqüentemente, devem ser avaliados.

O payback descontado, que é simplesmente o tempo de retorno do investimento realizado, trata-se do mais simples dos três métodos apresentados. Contudo, sua virtude está em estimar o tempo de recuperação do capital investido.

Para Puccini (2004), o payback é uma das técnicas de análise de investimento mais comuns que existem. Este método visa calcular o número de períodos ou o tempo total que o investidor irá precisar para recuperar o investimento realizado no negócio. Um investimento significa saída imediata de dinheiro. Entretanto, com esse investimento, espera-se receber fluxos de caixa que visem recuperar essa saída de capital. O payback calcula quanto tempo isso demorará.

A taxa interna de retorno (TIR) de um projeto é a taxa de desconto que iguala o valor das receitas futuras ao valor atual dos custos futuros do projeto (WOILER, 1996), ou seja, é a taxa média de crescimento de um investimento.

O valor presente líquido (VPL) é a fórmula matemático-financeira de se determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. Basicamente, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estariam valendo atualmente. Temos que considerar o conceito de valor do dinheiro no tempo, pois, exemplificando, R\$ 1 hoje, não valeria R\$ 1 daqui a um ano, devido ao custo de oportunidade de se colocar, por exemplo, tal montante de dinheiro na poupança para render juros.

Para a TIR, se a taxa retornada é superior ou igual à taxa utilizada, aceita-se o projeto. Para o VPL, se o valor é superior ou igual a zero também aceita-se o projeto.

Tabela 5 – Análise financeira.

<u>Cenário Pessimista</u>		<u>Cenário Normal</u>		<u>Cenário Otimista</u>	
Variáveis	---	Variáveis	---	Variáveis	---
Investimento	R\$ 250.000,00	Investimento	R\$ 250.000,00	Investimento	R\$ 250.000,00
Lucro	R\$ 10.500,00	Lucro	R\$ 15.000,00	Lucro	R\$ 19.250,00
Período (meses)	72	Período (meses)	72	Período (meses)	72
Taxa (mensal)	0,97%	Taxa (mensal)	0,97%	Taxa (mensal)	0,97%
TIR	3,94% a.m.	TIR	5,90% a.m.	TIR	7,66% a.m.
VPL	R\$ 292.257,64	VPL	R\$ 524.653,77	VPL	R\$ 744.139,01
Payback Desc.	28 meses	Payback Desc.	19 meses	Payback Desc.	14 meses

8. CONCLUSÃO

Em suma, o estudo pretendeu demonstrar um planejamento estruturado para o empreendimento de modo a este se tornar um sucesso a longo prazo.

Com base nas análises financeiras dos três cenários, observou-se que o tempo de retorno do investimento inicial e a rentabilidade do projeto são altamente favoráveis, fazendo com que o empreendimento seja viável.

Os dados específicos do restaurante foram baseados em informações dadas pelo representante do Subway na cidade do Rio de Janeiro, não havendo, desta forma, muita margem para erros.

O investimento inicial 80% proveniente de uma linha de crédito do Banco do Brasil específica para franquias.

No cenário realista, o retorno deste capital será em torno de 19 meses. No cenário otimista este panorama será ainda melhor com retorno em 14 meses e uma margem de lucro muito satisfatória. Já no cenário pessimista, este retorno será um pouco mais lento. Porém observa-se que ainda assim o empreendimento é válido e sustentável.

9. BIBLIOGRAFIA

Livros:

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Idéias Em Negócios,** 2ª ed. São Paulo, Campus 2006.

KOTLERR, Philip. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MEGGINSON, Lean C., MOSLEY Donald C., PIETRI Paul H. **Administração Conceitos e Aplicações.** 4ª Edição, Editora Harbra Ltda, 1998

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004.

PUCCINI, Abelardo de Lima. **Matemática Financeira: Objetiva e Aplicada.** 7ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana: **Construindo Planos de Negócios.** São Paulo: Campus, 2005.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração e análise.** 19. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Sites e artigos da internet:

A TENDÊNCIA do 'saudável' chegou para ficar. **Saúde e Lazer**. Disponível em: http://www.saudelazer.com/index.php?Itemid=49&id=3468&option=com_content&task=view. Acesso em: 09 jan.2009

ABF. **Evolução do Franchising Brasileiro de 2000 a 2008**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>. Acesso em: 15/04/2008

CHIARA, Márcia De, Com 86 milhões de pessoas, classe C já é maioria da população brasileira. **Estado De S. Paulo**. Disponível em: <http://www.estado.com.br/editorias/2008/03/27/eco-1.93.4.20080327.31.1.xml>. Acesso em: 23 out. 2008.

DOWNTOWN, **Shopping**. Disponível em: <http://downtown.globo.com/index.php?meio=downtown>. Acesso em: 29 set.2008.

FERREIRA, Carlos Frederico Corrêa. **Empreenda com Sucesso**, abr.2008. Disponível em: <http://www.empreendacomsucesso.com.br/empreenda/Pagina.do?idSecao=17&idNoticia=192>. Acesso em: 22 out.2008.

FONSECA, Adriana. Que Apetite!. **Revista PEGN**, Rio de Janeiro, n.241, p.61-64, fev 2009

GAZETA Mercantil, **Franquias superam expectativas e faturam R\$ 55 bilhões em 2008**, Disponível em: <http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2009/03/06/395/Franquias-superam-expectativas-e-faturam-R%24-55-bilhoes-em-2008.html>. Acesso em: 03 abr.2009.

INFOMONEY. **Taxa de mortalidade das franquias é de 15%, contra 80% dos demais negócios**. Disponível em: http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=440856&path=/seunegocio/mkt_cliente/. Acesso em: 16 abr.2009

JORNAL Correio do Brasil. **Subway deve chegar a 265 unidades no Brasil até o final do ano**, 2008. Disponível em: <http://www.correiodobrasil.com.br/noticia.asp?c=136910>. Acesso em: 30 out.2008.

JULIBONI, Márcio. **Subway muda modelo de franquia e vai abrir 30 lojas no Brasil**, Exame, 31 ago. 2007. Disponível em: http://portalexame.abril.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD_SITE=35&COD_RCURSO=211&URL_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/gestaoepessoas/m0137308.html. Acesso em: 30 out.2008.

LEMOS, Max. **História da rede Subway**. Disponível em:

<http://www.maxlemos.com/MAX/HTML/subway.htm>. Acesso em: 22 out.2008.

Material de estudo do SEBRAE, disponível em:

<http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/orienta%C3%A7%C3%B5es/cria%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas/planonegocio.aspx>, 2008

MEYER, Caroline. **A Receita Para Bater o McDonald's**. Portal Exame. Disponível em:

<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0911/marketing/m0150912.html>. Acesso em: 12 mar.2008.

O CRESCIMENTO da Zona Oeste. **Veja Rio**. Rio de Janeiro, p.33-35, 15 nov.2006.

OCEMG, Setor de alimentos resiste melhor à crise, **Gazeta Mercantil**. Disponível em:

<http://www.ocemg.org.br/Webcoop/admin/BibliotecaDeArquivos/Image.aspx?ImgId=7268&TabId=1>. 2009. Acesso em: 12 mar.2009.

PORTAL Geo Rio. **Barra da Tijuca**. Disponível em:

http://portalgeo.rio.rj.gov.br/bairrosariocas/index_ra.htm. Acesso em: 30 out.2008.

RODRIGUES, Fernando. O Desafio do Franchising Brasileiro. **Revista Exame**. Rio de Janeiro, n.911, p.57, fev.2008.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)

SUBWAY bate 250 franquias no Brasil. **Monitor Mercantil**, 2008. Disponível em:

http://www.tormo.com.br/resumen/5886/Subway_bate_250_franquias_no_Brasil.html. Acesso em: 06 abr.2009

WIKIPÉDIA, **Barra da Tijuca**. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Barra_da_Tijuca.

Acesso em: 30 out.2008.