



JAIRO WORUBY

AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DE ABERTURA DA FRANQUIA SUBWAY NA CIDADE DE TELÊMACO BORBA

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

José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim
Orientador

LONDRINA

2017

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

JAIRO WORUBY

**AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DE ABERTURA DA
FRANQUIA SUBWAY NA CIDADE DE TELÊMACO BORBA**

LONDRINA
2017

JAIRO WORUBY

**AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DE ABERTURA DA
FRANQUIA SUBWAY NA CIDADE DE TELÊMACO BORBA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Empresas, do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Dr. Theodomiro S. M. Delpim.

LONDRINA
2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Avaliação da viabilidade de abertura da franquia Subway na cidade de Telêmaco Borba” elaborado por Jairo Woruby e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 23 de novembro de 2017

José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim
Orientador

|

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Jairo Woruby, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE-Londrina (2/2015), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 11/2015 a 09/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Avaliação da viabilidade de abertura da franquia Subway na cidade de Telêmaco Borba”, é autêntico e original.

Londrina, 23 de novembro de 2017

(Jairo Woruby)

Dedicatória

Dedico este trabalho a Deus, pois tudo é por
Ele e para Ele.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente pela oportunidade de cursar este MBA, a minha esposa pela paciência e companheirismo neste período e a minha família por sempre apoiar e auxiliar nas minhas decisões.

RESUMO

O empreendedorismo no Brasil tem crescido nos últimos anos, devido, principalmente, ao setor de franquias. Esse modelo de negócio baseia-se na colaboração entre franqueador e franqueado e sua viabilidade depende, principalmente, da identificação de oportunidade de negócio. Entre as redes de franquias do setor alimentício do tipo *fast food*, tem-se a rede Subway cuja proposta é uma alimentação saudável, prática e de baixo custo. Dessa forma, o objetivo do presente trabalho foi avaliar a viabilidade de implementação da rede de *fast food* Subway na cidade de Telêmaco Borba – PR, por meio da determinação do modelo de negócio, análise de mercado, identificação e dimensionamento de exigências e limitações do empreendimento e um estudo econômico. Conclui-se que é viável o investimento na cidade de Telêmaco Borba, pois se demonstrou que no local não se tem concorrência para esse conceito, há na cidade um perfil de consumidor e os pontos fortes superam os pontos fracos do empreendimento.

Palavras Chave: Empreendedorismo. Rede *fast food*. Franquia.

ABSTRACT

The entrepreneurship in Brazil has grown in recent years, mainly due to the franchising sector. This business model is based on the collaboration between franchisor and franchisee and its viability depends mainly on the identification of business opportunity. Among the franchise networks in the fast food sector, we have the Subway network whose proposal is a healthy, practical and low-cost food. In this way, the objective of this work was to evaluate the feasibility of implementing the Subway fast food chain in the city of Telêmaco Borba - PR, through the determination of the business model, market analysis, identification and dimensioning of requirements and limitations of the enterprise and an economic study. It is concluded that the investment is viable in the town of Telêmaco Borba, it was shown that the place has no competition for this concept, there is in the city a consumer profile and the strengths outweigh the weaknesses of the enterprising.

Key Words: Entrepreneurship, Fast food chain, Franchise.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Segmentos com maior percentual.	20
Gráfico 2 - Percentual de franquias por regiões do Brasil.	20
Gráfico 3 - Percentual de franquias por estados brasileiros.	21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Marcas com maiores números de unidades instaladas no Brasil	19
Tabela 2 - Identificação das limitações e dos riscos técnicos da produção e/ou distribuição.	22
Tabela 3 - Estudo econômico e suas exigências e limitações.	24
Tabela 4 - Aspectos utilizados para determinação da visão de negócio, assinalados no modelo CANVAS, para uma unidade da rede subway na cidade de Telêmaco Borba.	25
Tabela 5 - Composição do estudo financeiro para implementação de uma franquia da rede Subway em Telêmaco Borba.....	28
Tabela 6 - Fluxo de Caixa Projetado para o ano 1 da franquia Subway em Telêmaco Borba.	30
Tabela 7 - Fluxo de caixa projetado de 5 anos a franquia Subway em Telêmaco Borba. a taxa utilizada foi de 5%.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3. VISÃO E MODELO DE NEGÓCIO	17
4. ANÁLISE DE MERCADO.....	18
5. IDENTIFICAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DE EXIGÊNCIAS E LIMITAÇÕES TÉCNICO E ECONÔMICO.....	21
5.1. ASPECTOS TÉCNICOS	21
5.2. ASPECTOS MACRO E MICRO ECONÔMICO.....	23
6. MÉTODO DE CANVAS	25
7. ANÁLISE SWOT	<u>25</u>26
8. ESTUDO FINACEIRO	28
8.1. FLUXO DE CAIXA.....	29
8.2. VPL – VALOR PRESENTE LIQUIDO.....	30
8.3. TIR – TAXA INTERNA DE RETORNO	32
8.4. PAYBACK.....	33
9. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	34
10. CONCLUSÕES	<u>34</u>35
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um ramo de negócio que tem crescido no Brasil, principalmente quando se fala no setor de franquias. Esse setor é atrativo, pois oferece um produto e/ou serviço que geralmente já está bem estabelecido no país ou região, ou seja, já tem um mercado consumidor certo, sendo o empreendimento difícil de dar errado.

Nesse ramo, existem as franquias do setor de perfumaria, vestuário, educação, alimentação, dentre outras, das quais essa última tem se destacado. O setor de franquias alimentícias oferece muitas possibilidades e com diferentes propostas. Dessa forma, a escolha da franquia vai depender das características da região onde será implementado o empreendimento, que varia com o mercado consumidor para determinado tipo de alimentação, mão de obra disponível e qualificada, ponto de distribuição, e se há concorrência na região.

Uma franquia que tem se destacado é a rede *Subway*, cuja proposta é uma alimentação rápida, prática, saudável e economicamente viável. Ao se analisar a cidade de Telêmaco Borba, situada no estado do Paraná, se vê uma oportunidade de negócio com a franquia da rede *Subway*, pela falta de concorrência e, principalmente, por não haver nenhum produto com a proposta do mesmo.

Telêmaco Borba possui ao seu redor uma imensa floresta com árvores destinadas à produção de papel e madeira. As várias indústrias madeireiras instaladas no município o colocam como centro de referência nacional no setor, sendo considerado o 6º maior polo Industrial do Paraná. Neste município localiza-se a sede das indústrias Klabin, a qual consiste numa das maiores empresas nacionais. Este fator coloca a indústria papeleira como a principal no município. Além desta, o Parque Industrial abriga mais de 80 empresas, gerando mais de 2.500 empregos diretos, em diversos segmentos como: metalúrgica, reciclagem, medicamentos genéricos, molduras, móveis, tubetes de papel, aproveitamento de celulose, alimentos, cola para papel, pallets, substrato de casca de madeira, produtos de concreto, forros, assoalhos, vigas coladas, cabos, e indústrias de reaproveitamento de resíduos de madeira. (fonte: Site do município http://www.pmtb.pr.gov.br/a_cidade/economia.php).

A cidade tem se tornado referência e tem sido o local de busca de muitos profissionais em busca de trabalho, visto o fato da cidade ter umas das maiores empresas do ramo de papel e celulose, estes profissionais vem de diversas regiões do estado do Paraná e do Brasil, estes profissionais buscam sempre por qualidade de vida similar ou melhor as que possuíam em suas cidades de origem, e uma de seus itens de necessidade está a alimentação.

Frente a essas circunstâncias, o objetivo do trabalho foi avaliar a viabilidade de se instalar uma unidade da franquia da rede *Subway*, na cidade de Telêmaco Borba, Paraná.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Brasil, mesmo passando por uma crise política, ainda apresenta uma economia forte e sólida. As áreas de agricultura, indústria e serviços são bem desenvolvidas e encontram-se em expansão. O país ocupa o 9º lugar no ranking das maiores economias do mundo, mesmo sendo caracterizado como um país emergente (GREMAUD et al., 2017).

Parte dessa expansão da economia deve-se ao setor do empreendedorismo, que cresce a cada ano. Isso é confirmado pelo fato de que as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil, que representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Esse setor apresenta 52% dos empregados com carteira assinada e 40% dos salários pagos (ABF, 2014).

Basicamente, empreendedorismo é o ato de criar o próprio negócio e é aplicado a partir da identificação da oportunidade de negócio, da acumulação de recursos e da comercialização de produtos e serviços (HERNANDEZ, 1999). Em 2008, o Brasil estava em 13º no ranking mundial de empreendedorismo (GRECO et al., 2009)

Inserido nesse sistema empreendedor, encontra-se o mercado de franquias ou *franchising* que é basicamente o direito que uma pessoa (franqueado) tem em usar uma marca, ou patente, ou tecnologia, dentre outros de um franqueador, por meio do pagamento de uma taxa. Dentro desse sistema existem setores, como vestuário, turismo, alimentação, etc. A escolha vai depender da oportunidade de negócio, ou seja, da necessidade de um determinado local.

Segundo a Lei 8955, de 15 de dezembro de 1994:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um 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 de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

De acordo com SEBRAE (2017a), franquia é uma estratégia de mercado, baseado na venda de licença para uso de um negócio que possui uma marca, *know-how*, estruturas, rotinas e produtos ou serviços desenvolvidos por um franqueador.

Portanto é um sistema composto de duas partes: o franqueador, que é quem detém a marca e o conhecimento, e o franqueado que, após o pagamento de uma taxa, passa a ter direitos sobre determinada marca. É um modelo de negócio baseado na colaboração entre as partes envolvidas.

Esse modelo de negócio deu-se início em meados de 1850 com uma empresa que fabricava máquinas de costura, a Singer Sewing Machines, nos Estados Unidos, que concedeu licenças de uso de sua marca e de modelo de operação para comerciantes que revendiam seus produtos. Em 1898 a General Motors utilizou esse mesmo formato de negócio a fim de expandir os pontos de venda de seus veículos. Já em 1899, a Coca-Cola foi a primeira empresa a criar o sistema de produção no formato de franquias. A partir de então, houve uma “explosão” do sistema de franquias no mercado. Mas o que acelerou o crescimento do modelo de franquias foi com o término da segunda guerra mundial, onde os ex combatentes retornaram dispostos a trabalhar e com novas ideias (RIBEIRO et al., 2013). No Brasil, esse sistema deu-se início para valer, na década de 70, sendo que em 1979 instalou-se a primeira unidade do McDonald’s no Rio de Janeiro (RIBEIRO et al., 2013).

Segundo os mesmos autores, no ano de 2010, o negócio de franquias nacional movimentou cerca de R\$76 bilhões com mais de 1.850 redes.

É importante salientar que todo tipo de negócio tem vantagens e desvantagens, e nesse sistema de franquias não é diferente. Pode-se citar como vantagens para um franqueado o fato de ele estar se utilizando de uma marca já conhecida no mercado, menores riscos por ser um modelo já testado, se utilizam de um *know how* do franqueador e tem assistência e treinamentos na administração do novo negócio. Por outro lado, o franqueado deve sempre manter os padrões da marca, tem poder de decisão limitado, deve pagar royalties e taxas, corre o risco de não ter sucesso no seu empreendimento e deve obedecer à determinação de localização, ou seja, o franqueado não escolhe o local onde quer abrir a sua loja (SEBRAE, 2017b).

Inserido nesse tipo de negócio, encontra-se o setor alimentício que sempre se mantém no topo, mesmo frente às crises. Em 2013, o setor de alimentação ficou em terceiro lugar no mercado de franquias, faturando cerca de R\$24 bilhões (TEIXEIRA, 2014). Segundo a ABF, o

Subway aparece em terceiro lugar entre as redes que cresceram em número de unidades, ficando atrás apenas do McDonald's e Cacau Show.

A linha *Subway* iniciou-se em 1965 e, em 1974 deu início à rede de franquias, alicerçados na ideia de oferecer aos seus clientes um produto bem feito, de alta qualidade, nutritivo, com custos operacionais baixos e produção rápida do tipo *fast food*; além de serem comprometidos com o meio ambiente (<http://www.subway.com/pt-br/aboutus/history>). Portanto, a proposta principal é uma alimentação rápida, prática e que se preocupa com a parte saudável, o que não ocorre em outras redes mais famosas. A busca e mudança da sociedade por uma alimentação mais saudável têm aumentado, mas a exigência pela praticidade e rapidez no preparo não mudaram.

Frente a isso, a cidade de Telêmaco Borba torna-se interessante para se investir em uma rede como *Subway*, sabendo-se que não há nenhum outro tipo de comércio que ofereça uma alimentação saudável e prática, ou seja, um concorrente.

Dessa forma, o objetivo do presente trabalho foi avaliar a viabilidade de se abrir uma franquia da rede Subway, companhia de *fast food*, na cidade de Telêmaco Borba, como proposta pioneira para uma alimentação saudável e prática.

3. VISÃO E MODELO DE NEGÓCIO

A visão de negócio pode ser definida como uma projeção particular, individual ou empresarial, de oferta de produto, seja bens e/ou serviços, identificada a partir de uma oportunidade de mercado, que pode ser conduzida através de um empreendimento. Tem como base orientar o estabelecimento do empreendimento e a condução do negócio, ao longo do tempo.

No presente trabalho, a oportunidade de mercado na cidade de Telêmaco Borba frente ao estabelecimento de uma franquia da rede *Subway* é justificada por não haver concorrência com o tipo de produto oferecido.

Já modelo de negócio é a forma adotada pelo empreendedor para conduzir as relações entre empresa e seus clientes, fornecedores, colaboradores, investidores e *stakeholders*, de modo a garantir suas receitas e benefícios. O modelo adotado aqui é o de produção e comercialização baseada em licenciamento de autoria de terceiro: a franquia da rede *Subway*.

4. ANÁLISE DE MERCADO

Para a projeção e análise do empreendimento foi feito um levantamento de dados sobre questões técnicas do empreendimento sobre o produto; levantamento socioeconômico para identificação do público alvo e se há mercado para o empreendimento; informações financeiras e institucionais. Esses dados foram obtidos por meio de entrevistas com pessoas da cidade e com colegas de trabalho, levantamento de custos de alugueis de imóveis junto a imobiliárias, preços dos produtos junto a outras franquias do gênero.

Também foi estudado o comportamento deste modelo negócio em relação aos estados e ao país por meio de uma pesquisa no site da ABF – Associação Brasileira de Franchising, a qual é uma entidade sem fins lucrativos criada em julho de 1987. Esta, por sua vez, possui mais de 1000 associados, divididos entre franqueadores, franqueados e colaboradores que, nos últimos anos, vêm organizando e participando de diversas ações para o desenvolvimento do sistema no Brasil

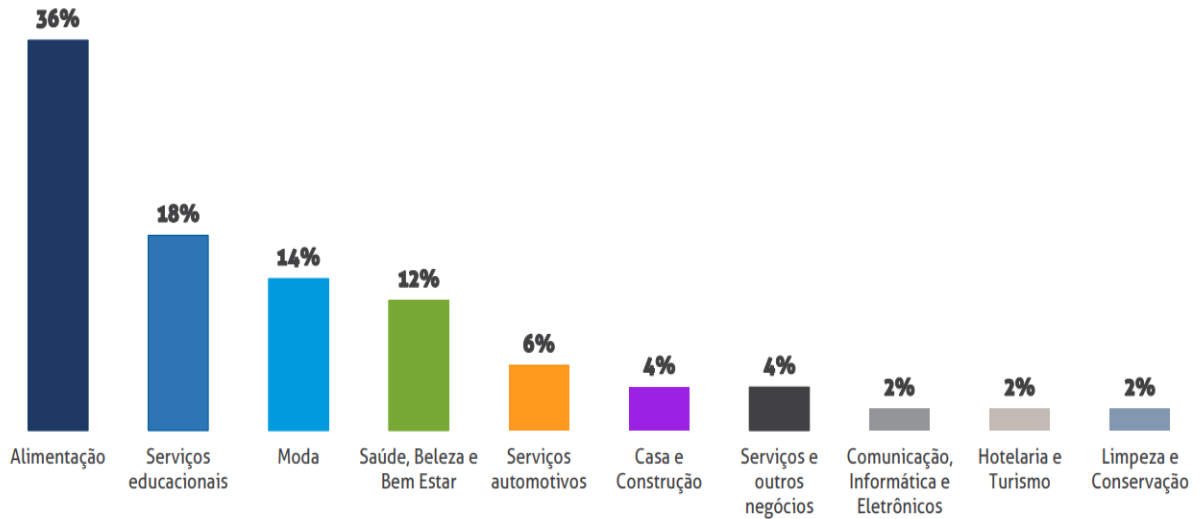
A marca Subway aparece em um relatório da ABF – Associação Brasileira de Franchising sendo a 2º (segunda) marca entre as maiores marcas com maior número de unidades de franquia no Brasil. Como mostra abaixo a tabela 1.

Tabela 1 - Marcas com maiores números de unidades instaladas no Brasil.

Marca	Segmento	Unidades
O Boticário	Saúde, Beleza e Bem Estar	3.730
Subway*	Alimentação	2.153
Cacau Show	Alimentação	2.045
Am Pm Mini Market	Alimentação	2.039
Colchões Ortobom*	Casa e Construção	2.011
McDonald's	Alimentação	1.916
Jet Oil	Serviços automotivos	1.516
Lubrax +	Serviços automotivos	1.475
Kumon	Serviços educacionais	1.375
BR Mania	Alimentação	1.255

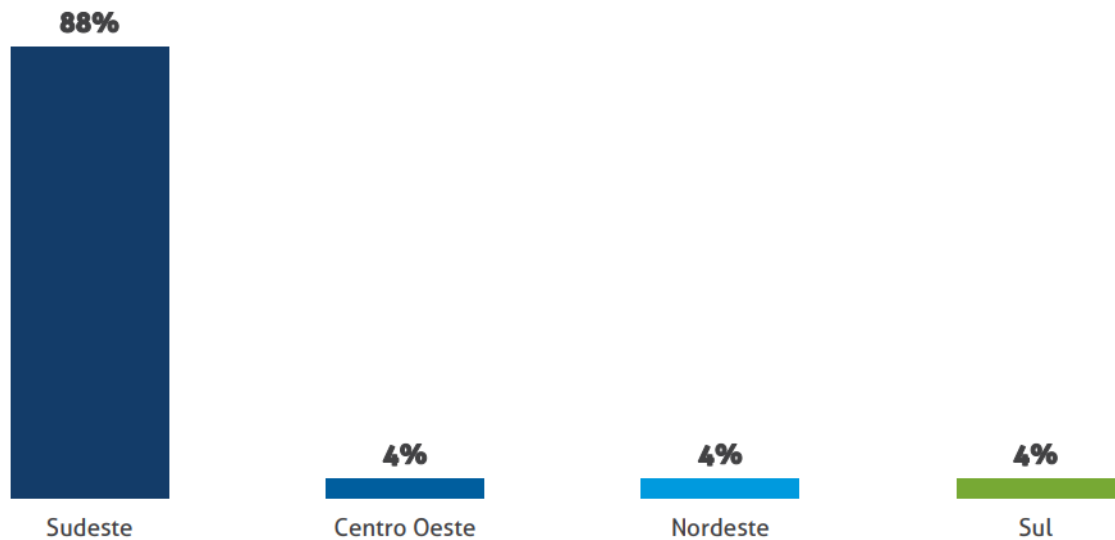
Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF), 2017.

O segmento de alimentação é, segundo a pesquisa apresentada pela ABF – Associação Brasileira de Franchising, como sendo o ramo de maior percentual entre os outros segmentos, como mostra o gráfico 1.

Gráfico 1 - Segmentos com maior percentual.

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF), 2017.

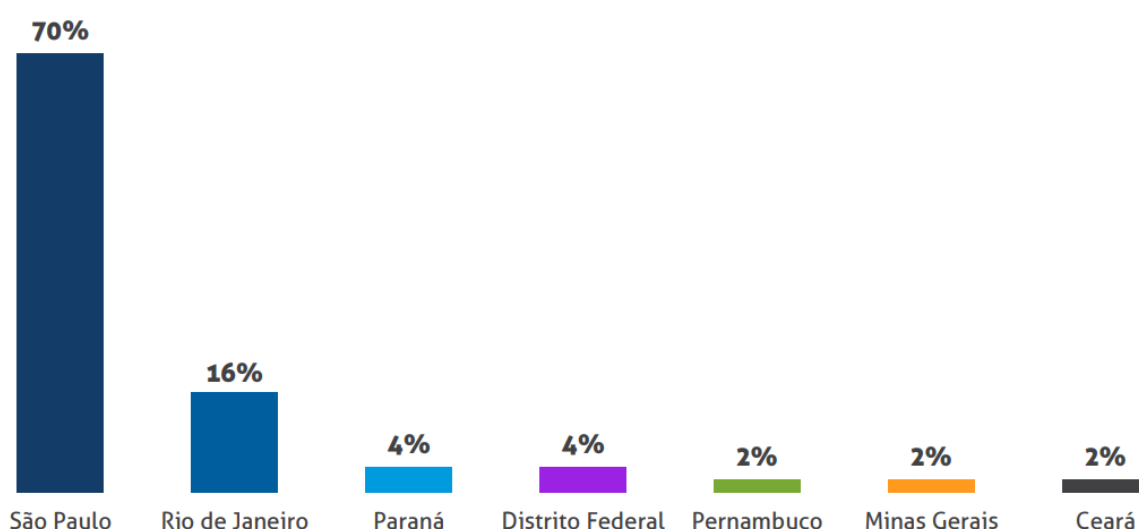
Quando se observa a distribuição de franquias (gráfico 2) pelas regiões do Brasil segundo a ABF – Associação Brasileira de Franchising, pode-se constatar que o Sudoeste é a região com maior percentual de franquias seguido das demais regiões as quais apresentam o mesmo percentual.

Gráfico 2 - Percentual de franquias por regiões do Brasil.

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF), 2017.

Se aprofundarmos mais a pesquisa, vemos a distribuição de franquias (gráfico 3) pelos estados brasileiros segundo a ABF – Associação Brasileira de Franchising, e pode-se constatar que o estado de São Paulo é o estado que mais possui franquias seguido do estado do Rio de Janeiro, sendo o estado Paraná o terceiro com maior número de franquias. Isso mostra que o estado do Paraná tem potencial para este tipo de investimento.

Gráfico 3 - Percentual de franquias por estados brasileiros.



Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF), 2017.

5. IDENTIFICAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DE EXIGÊNCIAS E LIMITAÇÕES TÉCNICO E ECONÔMICO.

5.1. Aspectos técnicos

Através de um estudo técnico foi possível definir algumas fases da elaboração do projeto:

1. Definição da estrutura física e humana de produção e distribuição do produto;
2. Identificação da cadeia de fornecimento e apoio e dos insumos de produção;
3. Declaração das exigências técnicas institucionais e dos documentos necessários à produção e distribuição;
4. Identificação e dimensionamento das limitações e dos riscos técnicos da produção e/ou distribuição;

Com isso, foi criada uma tabela de avaliação de identificação e dimensionamento das exigências e limitações técnica (Tabela 2). As notas atribuídas foram de 0 a 5, onde 0 não tem limitação e 5 tem limitação.

Tabela 2 - Identificação das limitações e dos riscos técnicos da produção e/ou distribuição.

Aspecto Técnico	Grau de Limitação
1. Estrutural	
1.1 Base Física	
Estrutura (sala comercial)	0
Utensílios para produção dos produtos	0
Móveis	0
1.2 Base Humana	
Mão de Obra (Atendentes)	5
Mão de Obra (Gestão)	2
2. Operacional	
Treinamentos para atendimentos	2
Cursos para fabricação do produto	0
Licenças operacionais (Estaduais e Municipais)	1
Logística dos insumos	0
3. Base Institucional	
Marketing	0

Neste modelo podemos observar que o ponto mais crítico e de maior risco é a mão-de-obra para o atendimento aos clientes, o qual foi o mais citado nas entrevistas realizadas. O público entrevistado reclamou e pontuou que em todos os estabelecimentos que já existem no município, o atendimento não atende as expectativas e isso foi comprovado e até mesmo gerou uma demanda que teve como iniciativa da ACITEL – Associação Comercial e Empresarial de Telêmaco Borba, que fez uma campanha onde os clientes do comércio associado colocava notas para o funcionário que tinha o melhor desempenho em atender os clientes (<https://www.acitel.org.br/espacosocial/vendedor-nota-mil/>).

5.2. Aspectos macro e micro econômico

A Macroeconomia é um braço da ciência econômica que tem por sua vez o objetivo estudar, medir e observar uma economia nacional ou regional. Esta ramificação é um dos dois pilares da economia, o segundo é a microeconomia, também conhecida como teoria dos preços. A Microeconomia estuda a formação de preços no mercado, sendo assim, estuda o modo como o consumidor interage e decide qual o preço e qual a quantidade de determinado bem ou serviço que irá se beneficiar.

Para identificação e definição da fase de elaboração do estudo econômico foram levantados:

1. Definição dos aspectos microeconômicos referente a demanda, oferta e ao mercado do produto;
2. Avaliação dos efeitos dos aspectos macroeconômicos referente ao produto e crescimento econômico, preços e capacidade de compra, pagamentos, taxas de juros e custos do dinheiro, taxa de câmbio e relações de troca, normativos e relações institucionais sobre a produção, a negociação e a distribuição do produto;
3. Identificação e dimensionamento das limitações e dos riscos econômicos da produção e distribuição.

Com isso, foi criada uma tabela de avaliação de identificação e dimensionamento das exigências e limitações econômicas (Tabela 3). As notas atribuídas foram de 0 a 5, onde 0 não tem limitação e 5 tem limitação.

Tabela 3 - Estudo econômico e suas exigências e limitações.

Aspecto Econômico Limitador	Grau de Limitação
1. Microeconômico	
1.1. Clientes	
• Perfil	1
• Comportamento	1
1.2. Concorrentes	
• Qualidade	2
• Quantidade	1
2. Macroeconômico	
2.1. Crescimento Econômico	
• Magnitude	1
• Variação	1
2.2. Poder Aquisitivo	
• Magnitude	2
• Variação	2
2.3. Custo do Dinheiro	
• Magnitude	2
• Variação	1
2.4. Relação Cambial	
• Magnitude	0
• Variação	0

Como pode-se observar na tabela 3, a maioria dos municípios já possui um perfil para este tipo de alimentação e, por sua vez, tende a ter uma pequena variação no seu comportamento. Também se pode observar que a região passa por um momento de grande crescimento econômico impulsionado pela ampliação de sua maior empresa instalada no município a qual opera no setor de papel e celulose fazendo o maior investimento da história do Estado do Paraná e, portanto, um ponto a ser observado é sobre a magnitude do poder aquisitivo e sua variação que depende da empregabilidade local.

6. MÉTODO DE CANVAS

Para determinação da visão e modelo de negócio, foram utilizados alguns aspectos assinalados no modelo CANVAS (*Business Model Canvas*), ou, quadro de modelo de negócios:

- ✓ O tipo de produto oferecido seja bem ou serviço;
- ✓ A proposta de valor do produto
- ✓ O diferencial tecnológico (produto) ou estratégico (negócio) para atrair o cliente;
- ✓ O perfil do cliente

Esse modelo de negócios, CANVAS, é uma ferramenta estratégica de gerenciamento que permite desenvolver modelos de negócios novos ou que já existem (OSTERWALDER et al., 2010). Segundo os mesmos autores, o CANVAS é um mapa dos principais itens que constituem uma empresa e pode ser uma receita estratégica. Esse mapa mostra os pontos chave de um plano de negócio, sendo considerada uma ferramenta menos formal, que é composto por nove grupos: segmentos de clientes; proposta de valor; canais de comercialização; relacionamento com cliente; fontes de receita, recursos-chave; atividades-chave; parcerias-chave e estrutura de custos.

Na tabela 4 são apresentados alguns aspectos avaliados, com adaptações, do modelo CANVAS, na qual infere-se que é um modelo do ramo da alimentação cujo produto oferecido já encontra-se bem estabelecido no país, principalmente nos grandes centros. A proposta principal é de uma alimentação rápida, saudável e economicamente viável para um perfil consumidor que busca essa proposta.

Tabela 4 - Aspectos utilizados para determinação da visão de negócio, assinalados no modelo CANVAS, para uma unidade da rede subway na cidade de Telêmaco Borba.

Tipo de produto (bem/serviço)	Alimentação
Proposta de valor (benefício ao usuário)	Produto já oferecido e franquia bem estabelecida no mercado brasileiro
Diferencial (técnico e/ou estratégico)	Alimentação estilo <i>fast food</i> mais saudável e acessível economicamente
Cliente	Busca por alimentação saudável

7. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para a gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. A análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphery que foi líder de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações (SOARES et al., 2008).

O modelo SWOT é um diagnóstico de uma atividade empresarial, considerando fatores interno e externos que podem beneficia-la ou prejudica-la. Os aspectos avaliados foram:

- Pontos fortes: variáveis internas da empresa que representam vantagens em relação aos concorrentes;
- Pontos fracos: variáveis internas da empresa que representam desvantagens em relação aos seus concorrentes;
- Oportunidades: aspectos positivos do ambiente externo que podem representar vantagens competitivas;
- Ameaças: aspectos negativos do ambiente externo que podem representar desvantagens competitivas;

Os aspectos estratégicos analisados para o estudos em questão foram:

- Pontos Fortes (vantagens comparativas):
 - ✓ Oferecer uma alimentação rápida e saudável, onde o cliente possa “montar” o seu sanduiche da forma que melhor lhe agradar;
 - ✓ Variedade no produto;
 - ✓ Economicamente acessível;
 - ✓ A marca estabelecida no país;
- Pontos Fracos (desvantagens comparativas):
 - ✓ Mão de obra local;
 - ✓ Ponto de distribuição;
- Oportunidades (vantagens competitivas):
 - ✓ Desenvolvimento local de mão de obra;
 - ✓ Diversificação da alimentação;
 - ✓ Busca por alimentação mais saudável;
- Ameaças (desvantagens competitivas):

- ✓ Cultura local, tendo em vista que o município ainda não possui nenhuma franquia do gênero;
- ✓ Concorrência local;

O objetivo de utilizar o modelo SWOT é identificar os pontos fracos e as ameaças e, com isso, colocar ações para minimizar e neutralizar estes pontos para os pontos encontrados no trabalho:

Pontos Fracos (desvantagens comparativas):

- ✓ Mão-de-Obra local;

Ação: Como primeira ação seria realizar treinamentos e desenvolver profissionais locais. Segunda ação, trazer profissionais já qualificados de outras regiões por um período ou de forma permanente até que os profissionais locais possam estar capacitados, porém isso poderia acarretar custos a mais por um período.

- ✓ Ponto de distribuição;

Ação: Para isso será necessário um estudo junto com um levantamento a campo para definir o melhor ponto para instalação na cidade, onde tenha a maior circulação de pessoas, acesso para chegada da matéria prima, porém tomando cuidado com acessibilidade das pessoas, lugar para estacionamento de veículos e a segurança do local.

Ameaças Desvantagens Competitivas

- ✓ Cultura Local;

Ação: Divulgar a marca na cidade, investir em marketing para que as pessoas possam ter acesso a informações e conhecimento sobre o a marca e os produtos oferecidos.

- ✓ Concorrência Local;

Ação: Tornar a franquia um lugar agradável onde todos possam se sentir à vontade, tenham fácil acesso, segurança para frequentar o local, sejam bem atendidos, fazer diferente para ser diferente, tornando assim um local onde as pessoas tenha prazer em frequentar.

Por este método é possível concluir que os pontos fortes somam muito mais que os pontos negativos bem como há muitas oportunidades para se desenvolver e aplicar este tipo de negócio no município. Porém, não pode deixar de salientar que o risco da mão-de-obra local seja um ponto fraco ao negócio que terá que ter muita atenção. Com isso, faz-se necessário um grande trabalho para o desenvolvimento da mão-de-obra local até mesmo a abertura para mão-de-obra externa.

8. ESTUDO FINANCEIRO

O estudo financeiro tem como objetivo avaliar as principais exigências e capacidades financeiras relacionadas ao negócio proposto, como também avaliar a possibilidade de risco financeiro da proposição a partir da análise financeira. Na tabela 5 é possível identificar os principais pontos de investimento, necessidade de capital de giro, tempo de contrato e tempo de retorno.

Tabela 5 - Composição do estudo financeiro para implementação de uma franquia da rede Subway em Telêmaco Borba.

Matriz Financeira*	
Contas / Tempo	0
Investimento em Ativos Fixos (-)	R\$ 267.500,00
Investimento em Capital de Giro (-)	R\$ 30.000,00
Investimento em Marketing (-)	4,5% FL
Receitas (+) (mensais)	R\$ 80.000,00
Despesas Fixas (Franquia)	R\$ 25.000,00
Número de funcionários	8 a 12
Taxa de Royalties	8 % FL
Área (m ²)	50 a 150 m ²
Prazo do Contrato	60 meses
Prazo de Retorno	24 a 36 meses

*Este estudo econômico foi possível através de uma pesquisa na internet (<http://empreendedor.com.br/guia-de-franquias/subway-0/>) onde traz a descrição das principais despesas, receitas bem como prazo de contrato e expectativa de retorno.

Para este trabalho foi utilizado um fluxo de caixa padrão (tabela 6) com estimativas de receitas com base na média brasileira e as despesas com base no mercado atual e local para o ano 1. Para os demais anos foi estimado um crescimento de 5% ao ano no resultado final até o fim de 5º (quinto) ano. Esse período foi determinado através da premissa estabelecido para o contrato da franquia que é de 60 meses, ou seja, cinco anos.

Para este trabalho é apresentado um fluxo de caixa projetado, também foi calculado o Payback que é um método do prazo de retorno, o VPL (valor presente líquido) e a TIR (taxa interna de retorno) apresentado na tabela 7.

8.1. Fluxo de caixa

Para construir previsões acerca dos fluxos de caixa gerados pelo investimento, a primeira etapa consiste em definir qual o horizonte de análise será utilizado, denominado horizonte de análise. Na maior parte das vezes corresponde à vida útil do equipamento ou bem que será adquirido. A partir da definição do período temporal do estudo, é preciso construir a projeção de fluxo de caixa que apresenta-se composta pelo investimento inicial e pelos fluxos de importância na análise de investimento que diz respeito à determinação do custo capital da empresa que analisa a perspectiva do investimento (CUNHA, 2017).

Segundo o mesmo autor, a análise do fluxo de caixa é um dos pontos principais do processo de tomada de decisão financeira. O fluxo de caixa representa o volume de recursos colocados no investimento e os volumes que poderão ser retirados do investimento. Na construção de estimativa de fluxos de caixa, basta analisar as entradas e saídas de recursos. Destaca-se que as análises financeiras, baseadas em regimes de caixa, preocupam-se com os conceitos de ingressos e desembolsos de recursos, enquanto a análise contábil, baseada em regimes de competência, envolve considerações sobre as receitas, custos e despesas. Assim, torna-se necessário integrá-las para as análises de investimentos. Normalmente o fluxo de caixa é construído a partir das demonstrações financeiras, partindo-se do lucro líquido a investimentos em ativos fixos ou no capital de giro, bem como a captação ou amortização de novos financiamentos. Na tabela 6 estão apresentados os dados de fluxo de caixa.

Tabela 6 - Fluxo de Caixa Projetado para o ano 1 da franquia Subway em Telêmaco Borba.

Ano 1	
(+) Receita de Vendas:	R\$ 960.000
(-) Custo de Produtos Vendidos:	R\$ 216.000
LUCRO BRUTO:	R\$ 744.000
(-) Promoção e Propaganda:	R\$ 30.000
(-) Inovação e Tecnologia:	R\$ -
(-) Gastos em Segurança	R\$ 60.000
(-) Despesas Adicionais:	R\$ -
(-) Mão de obra:	R\$ 384.000
(-) Depreciação:	R\$ 90.000
(-)Outras Despesas	R\$ -
LUCRO OPERACIONAL:	R\$ 180.000
(+) Receita Financeira:	R\$ -
(-) Despesa Financeira:	R\$ -
(+) Outras Receitas:	R\$ -
(-) Outras Despesas:	R\$ 5.000
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	R\$ 175.000
(-) Imposto de Renda:	R\$ 52.500
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	R\$ 122.500
(+) Lucro Líquido do Exercício:	R\$ 122.500
(-) Participação nos Lucros:	0
(-) Dividendos Distribuídos:	0
Resultado Acumulado Atual:	R\$ 122.500

8.2. VPL – Valor Presente Líquido

O Valor Presente Líquido é o método mais utilizado pelos profissionais da área de finanças para fundamentar a sua escolha para investimento ou não em determinado projeto. Pode-se basear no fato de reputar o valor temporal do dinheiro, sendo um valor acessível hoje do que no futuro. Em virtude deste valor pode ser investido e gerar rentabilidade, as tomadas de decisões não são induzidas pelo ego do especialista que faz a análise. São utilizados todos os fluxos de caixas projetados, elaborados na proposta, para que possa se fazer uma análise e

esta forma tomar a decisão sobre a viabilidade do projeto, porém recomenda-se avaliar os fluxos de caixa presentes para que possa definir o projeto que tenha maior margem de segurança (FONSECA, 2010).

Segundo Laponni (1996), o Valor Presente Líquido assertivo mostra que o recurso aplicado será recuperado. O Valor Presente Líquido não considera apenas valor do recurso no tempo, mas também o custo de oportunidade do recurso investido, permitindo assim, comparações diretas de utilização deste, ou seja, o VPL corresponde sobre sua soma algébrica dos valores de fluxos de caixas descontando a taxa de juros para definir a data (WOILER e MATHIAS, 1996).

O Valor Presente Líquido é normalmente representado pelas iniciais VPL ou NPV, do inglês Net Present Value, e é o resultado da soma de todos os fluxos de caixa na data zero. Quando o VPL é maior do que zero, isso indica que os fluxos projetados trazidos e somados a valor presente estão acima do investimento inicial. Logo, o projeto que está sendo colocado em discussão deveria ser aceito, conforme mostra a tabela 7. Assim, como critério de seleção de projetos de investimento com base no método do VPL pode ser apresentado como:

- ✓ se o VPL for maior que zero, o projeto deverá ser aceito;
- ✓ se o VPL for igual a zero, fica a critério do investidor aceitar ou não o projeto;
- ✓ se o VPL for menor que zero, o projeto não deve ser aceito.

Tabela 7 - Fluxo de caixa projetado de 5 anos a franquía Subway em Telêmaco Borba. a taxa utilizada foi de 10%.

Ano	Fluxo de Caixa	
0	-R\$	197.000
1	R\$	122.500
2	R\$	128.625
3	R\$	135.056
4	R\$	141.809
5	R\$	148.900
VPL	386.333	
TIR	59,5%	
Payback	1,6	

*taxa de 10%

As principais vantagens do método de VPL é o fato de informar sobre o aumento ou não do investimento em função da decisão tomada. Sendo uma empresa o resultado de um conjunto de projetos que podem ou não possuir um fim, espera-se que as decisões sobre projeto com VPLs positivos possam contribuir para o aumento de seu valor, da mesma forma o contrário, aceitação de projetos com VPLs negativos diminuir o seu valor. Outra vantagem é o fato de considerar o custo capital em todas as análises, como todos os fluxos de caixas originários do projeto. Algumas desvantagens deste método seria a necessidade do conhecimento do custo capital e a resposta em valor monetário, sendo difícil, por exemplo, responder se é melhor investir \$ 51 para a obtenção de um VPL de \$ 5 ou investir \$ 10 para um VPL \$ 3 (CUNHA, 2017).

8.3. TIR – Taxa Interna de Retorno

Segundo Hoji (2006), a TIR Taxa Interna de Retorno é também conhecida como taxa de desconto de fluxo de caixa. Sendo assim, a taxa interna de retorno é cobrança dos juros de uma forma implícita em sequência de pagamento (entradas e saídas), cuja função é abater

determinado valor futuro, como também podendo aplicar um fator de juros sobre o valor do recurso presente.

Quando a taxa interna de retorno é utilizada de forma isolada comete-se um erro, pois o autor não a considera como uma medida atrativa para investimentos, como também não deve ser utilizada como principal critério de opção ou método entre oportunidade e investimentos, caso todos os investimentos sejam iguais devem se optar pela de maior TIR (MOTTA e CALÔBA, 2011).

A taxa interna de retorno (TIR) é possivelmente o método mais praticado para avaliação de possíveis investimentos. Tem como definição a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial sobre um projeto apresentado. A taxa interna de retorno em resumo, é a taxa de desconto que faz com que o VPL de um determinado projeto igualar-se a zero. Essa técnica assume implicitamente que todos os fluxos intermediários de caixa são reinvestidos a própria TIR calculada para o investimento. Entre duas possíveis alternativas econômicas com taxa interna de retornos diferentes, a que apresenta maior taxa representa o investimento que proporciona o maior retorno. O investimento será economicamente atraente somente se a TIR for maior do que a taxa mínima de atratividade (CUNHA, 2017).

A taxa interna de retorno tem como vantagem por ser um método fácil de ser compreendido por muito, não sendo necessário ser um especialista para interpretação da análise do resultado. Porém tem suas desvantagens uma vez que apresenta problemas quando o fluxo de caixa não for convencional, ou seja, quando tiver mais de uma alteração de sinal de fluxo de caixa, o que acarretará em mais de um resultado para TIR, deixando assim que estiver avaliando meio confuso (BRUNI, FAMÁ e SIQUEIRA, 1998).

8.4. Payback

É a apuração do tempo necessário para que o somatório dos benefícios econômicos de caixa se iguale ao somatório dos dispêndios de caixa. Esse método não considera os fluxos de caixa que ocorrem durante a vida econômica do investimento após o período de payback e, portanto, não é possível chegar à conclusão de qual é o investimento que tem o melhor retorno entre os dois existentes. Mas pode ser utilizado como um limite para determinados tipos de projetos, combinado com outros métodos (CUNHA, 2017).

Payback em português que dizer retorno, em quanto tempo o investimento trará o retorno. Esta é uma técnica utilizada para análise de investimento onde o cálculo de payback vai determinar o tempo em que o investimento, o valor investido no projeto e o período em que o lucro líquido acumulado se equiparam ao valor investido inicialmente. Surge como uma técnica capaz de mensurar o tempo necessário para que haja recuperação dos recursos aplicados no projeto (BRAGA 1998).

Assim sendo, presume-se inicialmente a definição do limite do tempo para o retorno do recurso investido, em seguida é feita uma análise do fluxo de valores investidos, buscando identificar onde o saldo torna-se igual a zero. Sendo assim o projeto que tiver o retorno mais rápido deverá ser aceito.

Para uma análise ser completa é necessário ter mais de um indicador para afirmar que o um projeto é rentável e/ou que tenha retorno, sendo assim, vamos analisar de forma individual cada indicador para que possamos confirmar se o projeto é viável ou não. Através dos resultados acima apresentados na tabela 7, podemos concluir que o VPL está acima de zero. Se analisarmos somente por este indicador e com os parâmetros conhecidos e posto neste trabalho, podemos considerar que o projeto é viável. Analisando-se a TIR ela é um número alto e atende as expectativas consideradas. O Payback de 2,4 anos é considerado relativamente baixo para um investimento deste ramo. Portanto, pode-se considerar que é um projeto viável.

9. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Recomenda-se tomar cuidados especiais com a utilização dos resultados apresentados uma vez que foi obtido através de pesquisas com pessoas locais e colegas de trabalho e isto pode variar conforme as mudanças que possam ocorrer no município, assim como no setor de franquias até mesmo com a marca que sendo colocado. Deve atentar ao fato de que para que os resultados aconteçam é necessário aptidão para negócio assim como empreendedorismo, modelos de gestão e de uma equipe bem formada.

A sugestão e que se faça são pesquisas futuras como desdobramento do tema e também uma análise econômica atualizado com o passar do tempo, bem como pesquisas sobre possíveis alterações de legislação para licenças de operação, avaliação sobre e o desempenho de outras franquias na região caso houver.

10. CONCLUSÕES

O mercado econômico está sofrendo diversas mudanças, o que torna um ambiente para o empreendedor cada vez mais competitivo frente ao dinamismo de oportunidades que surgem a cada dia, sendo assim as empresas cada vez mais estão tendo que se arranjar para serem competitivas e permanecerem no mercado. No entanto para muitas destas empresas o corte na folha de pagamento é o elemento essencial para redução de custos, o que acarretou em alta taxas de desemprego, sendo assim as pessoas por desejo ou por não terem opção decidiram investir suas economias em algo que te trouxesse o sustento e a independência financeira.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi trazer uma oportunidade de investimento. O mesmo foi baseado a partir de um levantamento prévio através de pesquisas locais, bibliográfica e sites. Para dar sequência, fez-se a junção destas informações e a aplicação de metodologias disponíveis para avaliação e desenvolvimento de um empreendimento, entre elas modelo SWOT, CANVAS, aspectos técnicos, aspectos macro e micro econômico, VPL (valor presente líquido), TIR (taxa interna de retorno) e Payback (prazo de retorno), onde foi possível levantar o máximo possível de informações que auxiliam na tomada de decisão, como também ações referentes aos pontos de atenção e de déficit já encontrado. Também foi possível identificar os pontos fortes do empreendimento e quais devem ser potencializados.

Alguns pontos de atenção referente à mão de obra e localização do empreendimento, os quais podem atrapalhar o bom desenvolvimento do projeto e até mesmo possam fazer o projeto fracassar. Outra possibilidade de o projeto fracassar é se houver outra oportunidade de negócio onde os rendimentos sejam maiores e um retorno mais rápido do que o apresentado.

Tendo o projeto apresentado um VPL acima de zero, ou seja, positivo, uma taxa de retorno de 59, 5% e um Payback de 2,4 anos é possível concluir que a instalação de uma franquia da rede Subway na cidade de Telêmaco Borba é viável.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF. Associação Brasileira de Franchising. 2014. Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil/> Acesso em: 28 ago. 2017.

BRAGA, R. Fundamentos e técnicas de administração financeira. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Diário Oficial da União de 16 de dez. de 1994. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm> Acesso em: 01 set. 2017.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R.; SIQUEIRA, J. O. Análise do Risco na Avaliação de Projetos De Investimento: Uma Aplicação do Método de Monte Carlo 1. Caderno de pesquisas em administração. São Paulo, v.1, n.6, 1ºtrim./1998.

CUNHA, M.A.N. da. Finanças Corporativas e Matemática Financeira. Londrina, 2017. (Apostila).

FONSECA, Y. D. T Uma breve revisão da literatura. 2010. Disponível em: Disponível em: http://www.desenbahia.ba.gov.br/uploads/23_08201122384375Artigo_05.pdf>. Acesso em 05.nov.2017.

GRECO, S.M. de S.S.; BASTOS JUNIOR, P.A.; MACHADO, J.P.; FELIX, J.C.; SILVESTRE, S.G.M.; PASSOS, C.A.K.; SCHLEMM, M.M; MEZA, M. L. F.G. de; RISSETE, C.R.; CUNHA, S.K.; BULGACOV, Y.L.M.; CAMARGO, D. de; RÉA, M.X. **Empreendedorismo no Brasil : 2008**. IBQP, 160p. 2009.

GREMAUD, A.P.; VASCONCELLOS, M.A.S. de; TONETO JÚNIOR, R. **Economia Brasileira Contemporânea**. Editora Atlas. 8 ed. 2017.

HERNANDEZ, É.M. **Le processus entrepreneurial**: vers umn modèle stratégique d'entrepreneuriat. Paris: L' Harmattan, 1999.

HOJI, M. Administração Financeira: uma abordagem pratica. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

<http://empreendedor.com.br/guia-de-franquias/subway-0/>

http://www.pmtb.pr.gov.br/a_cidade/economia.php

<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Perfil-das-50-maiores-franquias-no-Brasil.pdf>

<https://www.acitel.org.br/espacosocial/vendedor-nota-mil/>

<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/financas/definicao-de-micro-e-macroeconomia/54969>

LAPPONI, J.L. Avaliação de projetos e investimentos: modelos em Excel. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora, 1996. 264 p.

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; MARCHI, L.; IMPERATORE, L.G. Gestão estratégica do *franchising*: como construir redes de franquias de sucesso. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: DVS Editora, 2013.

SEBRAE. Franquia: como funciona o sistema de franquias? 2017a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/como-funciona-o-sistema-de-franquias,46cf39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 30 de ago. 2017.

SEBRAE. Franquia: vantagens e desafios do sistema de franquias. 2017b. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desafios-do-sistema-de-franquias,e5ab39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 31 de ago. de 2017.

SOARES, I., PINHO C., COUTO J. e MOREIRA, J. Decisões de Investimento - Análise financeira de projectos. Lisboa: Edições Silabo, 2008.

TEIXEIRA, R.F. 5 Razões para investir em uma franquia de alimentação. **Rev. PEGN.** 2014.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. Projetos: Planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1996. 294 p.