



JOÃO MARCELO FELICORI MARQUES

**GESTÃO DE UMA FRANQUEADA DO SETOR
ALIMENTÍCIO: O CASO DA SUBWAY DE
BARBACENA-MG**

LAVRAS – MG

2016

JOÃO MARCELO FELICORI MARQUES

**GESTÃO DE UMA FRANQUEADA DO SETOR ALIMENTÍCIO: O
CASO DA SUBWAY DE BARBACENA-MG**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado ao Colegiado de Curso de
Administração, como parte das exigências
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

LAVRAS – MG

2016

JOÃO MARCELO FELICORI MARQUES

**GESTÃO DE UMA FRANQUEADA DO SETOR ALIMENTÍCIO: O
CASO DA SUBWAY DE BARBACENA-MG**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado ao Colegiado de Curso de
Administração, como parte das exigências
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.

APROVADO em 17 de Fevereiro de 2016.

Dr. Cleber Carvalho Castro

Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli – DAE/UFLA.

Orientador

LAVRAS – MG

2016

AGRADECIMENTOS

Nesta etapa importantíssima de minha vida, é muito difícil descrever tudo e todos que contribuíram para essa realização. Primeiramente, agradeço aos meus Pais, Wilson e Dayse, que sem o suporte oferecido, isso não seria possível. Agradeço também, a confiança, ao apoio nos momentos difíceis, aos ensinamentos e a educação me dada. Também, agradeço a Deus que me guia, o qual permitiu esta conquista e, colocou presentes nesta trajetória pessoas especiais. Um agradecimento especial fica para meus irmãos, pelo apoio e parceria. Não menos que especiais, aos meus avós Mariangela, Clecio e Aninha pelos conselhos e orações.

Por fim, agradeço a Universidade Federal de Lavras, pelos conceitos e educação transmitidos a mim, além do agradecimento aos amigos de Nepomuceno e de Lavras.

A todos vocês o meu MUITO OBRIGADO

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1	Histórico Anual de Faturamento (2003-2013)	14
Gráfico 2	Faturamento do Setor de Franquias do Setor de Alimentação	14
Gráfico 3	Número de Rede de Franquias no Brasil	15
Gráfico 4	Empregos Diretos Gerados no Brasil	15
Gráfico 5	Comparação de Crescimento entre os PIB brasileiro e das Franquias	16
Quadro 1	Apoios Fornecidos e Treinamentos	20
Figura 1	Organograma SUBWAY BARBACENA	21

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TECNICOS OBSERVADOS ...	9
2.1 Empreendedorismo.....	9
2.2 Franquias.....	10
2.2.1 Definição de franquia.....	10
2.2.2 Tipos de Franquias.....	12
2.2.3 Panorama do Mercado de Franquias no Brasil.....	14
2.2.4 Gestão de Franquias.....	16
3 A EMPRESA: SUBWAY	21
3.1 Histórico da SUBWAY.....	21
3.2 A Franquia SUBWAY.....	23
3.3 SUBWAY Barbacena.....	24
4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	26
5 CONCLUSÃO	31
6 SUGESTÕES PARA A EMPRESA	33
REFERENCIAS	35
ANEXO A – CAMPANHA DE MARKETING I	38
ANEXO B – CAMPANHA DE MARKETING II	39

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da economia de um país está ligado à existência de novos empreendimentos. Esses novos empreendedores são capazes de diversificar e inovar, investindo seus próprios recursos, na criação de novas empresas. Com isso, quem sai ganhando é a própria nação, uma vez que, a cada nova empresa surge novos empregos, gera mais tributos ao governo, acelerando o crescimento e desenvolvimento do país.

Atualmente, mais pessoas buscam abrir seus próprios negócios, e várias são as razões para isso. Rodrigues e Arend (2011) citam que os principais motivos que levam as pessoas a desenvolver novos negócios é "a insatisfação nos seus próprios serviços, busca de incremento na renda familiar como opção para enfrentar uma determinada condição socioeconômica, desemprego, independência financeira e profissional ou até mesmo por satisfação pessoal".

Outro ponto relevante é que algumas empresas já existentes têm como necessidade expandir seus negócios, principalmente, devido à alta competitividade. Tal situação exige grande capacidade de mudanças e de investimentos, buscando melhorar a oferta e qualidade dos produtos e serviços para seus, cada vez mais exigentes, clientes. Segundo Eiriz (2001), a franquia é um tipo de aliança estratégica de domínio comercial que ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franqueado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais.

Assim, dessa forma e neste contexto, conseguiu-se unir dois fatores importantes, o primeiro, em que se identificaram os novos empreendedores, com anseio de serem donos de seus próprios negócios e adquirir independência

financeira e profissional, e de outro, as franquias que objetivam a expansão territorial de seus produtos e serviços.

Ao se associar estes indivíduos, estimulados a investir, e esse conjunto de empresas, geralmente com marcas já consagradas no mercado e experientes, obtemos como resultado novos empreendimentos, que já serão reconhecidos no mercado nacional e, muitas das vezes no mercado internacional, e ambos agentes satisfeitos com o novo negócio firmado.

No entanto, é extremamente necessário ressaltar a gestão do empreendimento como um item obrigatório para o sucesso do empreendimento. Tal condição se inicia desde a avaliação do mercado e do projeto no plano de negócio e se estende até a manutenção rotineira da empresa. Caso contrário, ao se engajar em projetos mal feitos e errôneos e falta de experiência em gestão de negócios, poderá ocorrer o fracasso. Dessa forma, tanto a franquia quanto os investidores sairão perdendo, uma vez que o dinheiro investido será perdido e a marca poderá ser prejudicada. Para Rodrigues e Arend (2011) “o franqueado deve estar atento ao fato que não existe empreendimento sem risco, por mais consagrada e estruturada que esteja a marca no mercado”.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo principal demonstrar o gerenciamento de uma Franquia do Setor Alimentício. Têm-se como objetivos secundários, demonstrar as rotinas de gestão de pessoas, financeiro, marketing e produção. Para isso, o trabalho foi estruturado de forma a se dar uma breve contextualização, na introdução, do tipo de negócio Franquia. Assim, buscou-se o levantamento da bibliografia do tema, exposto na descrição dos processos técnicos observados. A descrição da empresa, foco do trabalho, encontra-se no tópico a Empresa, e as atividades desenvolvidas estão em descrição das atividades desenvolvidas. Por fim, nas últimas seções encontram-se a conclusão e as referências bibliográficas das obras utilizadas neste trabalho.

2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo segue sem uma definição comum para os vários estudiosos da área, fruto de um amplo estudo e disseminação na literatura brasileira. Várias são estas definições que, ainda em desenvolvimento, tentam caracterizar o que seria o empreendedorismo, o empreendedor e o empreendimento.

Rosa (2009), define empreendedorismo como “a criação de valor, por pessoas e organizações trabalhando juntas, para implementar uma ideia através da aplicação da criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco”. Já para Aidar (2007 - AIDAR):

“Empreendedorismo é uma atitude que está ligada a troca dos produtos, conceitos e serviços atuais por outros mais baratos e/ou mais eficientes, ou simplesmente a capacidade de retirar do mercado um produto já sem utilidade, pela apresentação de novos produtos e serviços”.

A literatura relata que o tema surgiu na França por volta de 1700, com a expressão *Entrepreneur*, relacionando-a com aquele indivíduo inovador que se deixa correr ou assumir os riscos provenientes da sua inovação. Com o passar dos últimos séculos a terminologia modificou-se constantemente. O movimento empreendedorismo ganhou força como uma consequência da globalização. As organizações tomaram medidas de alto impacto, como eliminação de altas folhas de pagamentos, ocasionando altas taxas de desemprego. Uma das consequências do desemprego foi o surgimento dos microempresários, na busca de suprir as necessidades, tanto suas quanto de outras pessoas, experimentar novas oportunidades e correr os riscos inerentes. Temos então a definição de empreendimento, segundo Bernardi (2003 - BERNARDI):

“O empreendedorismo surge da nossa capacidade racional e irracional de observar tudo o que está a nossa volta, o meio

ambiente, as pessoas, as tendências e disso tudo constatar quais são as necessidades e demandas que irão surgir, que talvez surjam e as do presente, e dentre estas, as que não forem satisfeitos irão formar a ideia para o empreendimento”.

Seguindo este raciocínio de Bernardi, tem-se que o agente que empreende é denominado empreendedor. Complementando com os estudos realizados pelo *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, temos dois tipos de empreendedores. O primeiro tipo é daqueles que se lançam no empreendedorismo seguindo oportunidades, criando metas, planejamentos e geração de empregos, riqueza e desenvolvimento para a economia onde está inserido. O outro tipo de empreendedor é aquele que está no ramo porque não encontra outra forma de emprego e, geralmente, sem qualquer tipo de planejamento, tem uma maior probabilidade de fracassar e em nada contribuir com a economia onde atua. (Rodrigues e Arend, 2011).

2.2 Franquias

2.2.1 Definição de franquia

Alguns estudos revelam que o termo franchising surgiu há mais de mil anos na França, pelo termo “*Franc*”, do qual, a igreja poderia ceder poderes aos senhores feudais para a cobrança de impostos (Rosa, 2009). No entanto o sistema de franquia veio a se consolidar em 1850 pela Singer Sewing Machine Company, fabricante de máquinas de costura. A Singer encontrava-se numa situação em que necessitava distribuir e oferecer seus produtos, assim como manutenção das suas máquinas. Foi então que a empresa ofereceu aos comerciantes a utilização do próprio nome Singer, e algumas vantagens comerciais, em troca, de que estes seguissem as regras estipuladas pela organização. Em pouco tempo, a empresa tornou-se conhecida em todo o

território americano e foi referência a outras organizações (Rodrigues e Arend 2011).

Dessa forma, de acordo com Pamplona (2005 - Silva 2010), franquia é:

“Uma estratégia utilizada em administração que tem como propósito um sistema de vendas de licença, onde o franqueador (detentor da marca) cede, ao franqueado (autorizado a explorar a marca) o direito de uso da sua marca ou patente, infraestrutura, Know-how e direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços. O franqueado, por sua vez, investe e trabalha na franquia e paga parte do faturamento ao franqueador sob forma de royalties. Eventualmente, o franqueador também cede ao franqueado o direito ao uso da tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema desenvolvido ou detido pelo franqueado, mediante remuneração direta ou indireta, sem ficar caracterizado vínculo empregatício”.

No Brasil, a Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994 regula o sistema de franquias dentro do Território Nacional. A própria Lei também define o termo franquia, assim, de forma geral, as definições são relativamente parecidas. No entanto ressalta-se a necessidade de elaboração de um contrato e suas caracterizações. Dessa forma, resguardados pela Lei Federal, Mauro (1999) expõe alguns requisitos necessários para o contrato de franchising:

“Cada contrato de franquia tem sua individualidade, que refletirá a operação e a relação específica de determinada empresa. Apesar desta multiplicidade de opções, algumas cláusulas são sempre necessárias e obrigatórias para caracterizar o contrato de franquia, tais como as que determinam: concessão de franquia e uso da(s) marca(s); prazo e condições de renovação contratual; delimitação do território; direito e obrigações do franqueado; programas de treinamento; serviços prestados pelo franqueador; fornecimento de produtos e equipamento; publicidade e marketing; controle de qualidade; taxas e verbas a serem pagas pelo franqueado; instrumentos de fiscalização e controle; cessão de direitos e sua transferência; modificações no sistema; cancelamento ou rescisão contratual, entre outras.”

2.2.2 Tipos de Franquias

Segundo Eiriz (2001), a franquia é um tipo de aliança estratégica de domínio comercial que ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franqueado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais. Estas condições envolvem contrapartidas financeiras e o cumprimento de procedimentos de gestão e políticas de marketing.

Esse tipo de contrato empresarial também está previsto na legislação brasileira (Lei nº 8955/94), também chamada de Lei de Franchising ou Lei Magalhães Teixeira que, no Art. 2º. esclarece que a "*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*" (BRASIL, 2014).

Silva (2010) levanta alguns tipos de franquias, chamadas de diretas:

Franquia de Distribuição: o franqueado comercializa um produto fabricado pelo franqueador, sob a marca do qual é titular o último, beneficiando-se da assistência técnica e comercial;

Franquia de Serviços: a franqueada presta serviço, através de uma marca ou nome comercial licenciado pelo franqueador, com base nas diretrizes estipuladas pelo último;

Franquia de Indústria: o franqueado fabrica ele próprio o produto a comercializar, sob uma marca ou nome comercial, segundo as indicações do franqueador;

Franquia de Produto: o franqueado assume compromisso de trabalhar exclusivamente com a marca do franqueador em seu ponto de venda. Em contrapartida, o franqueador é incumbido de fornecer os produtos (tanto por produção própria como por terceiros fabricantes licenciados).

No entanto, Ribeiro (2011) apresenta mais quatro tipos de franchising, consideradas como indiretas:

Master Franchise (Franquia-Mestre): utilizado por grandes redes de franquia, consiste em um franqueador que já não consegue mais expandir a marca em seu país, opta por delegar a uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro. Este sublicenciamento de franqueados desencadeará uma sucessão de franquias, seguindo a sequência: franqueador original, franqueador mestre regional de um território, franqueado local em seu ponto de fabricação e/ou vendas e consumidor final.

Area Development Franchise (Desenvolvimento de Área de Franquia): é quando o franqueador original faz o mapeamento das áreas geográficas para a instalação do negócio, dividindo-as em pequenas, objetivando explorar diretamente e desenvolver a sua marca naqueles locais pré-determinados.

Area Controllershship Franchise (Controle de Área de Franquia): caracterizada pelo fato do franqueador original delegar a várias empresas subcontratadas o direito de controlar a marca franqueada para determinado território geográfico.

Business Format Franchising (Sistema de Franquia Formatada): pode ser empregado em todos os tipos de franquia, diretas e indiretas, particularmente na franquia de marca e produto para venda no varejo, pois será transferida a mesma formatação do franqueador para que não sofra distorções nas configurações para o franqueado.

2.2.3 Panorama do Mercado de Franquias no Brasil

De acordo com Hilesheim e Neves (2012) o mercado mundial de franquias vem crescendo rapidamente, e não seria diferente no Brasil. Segundo os dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), em 2013 o faturamento total das Franquias no Brasil, chegou a pouco mais de 115 bilhões de reais (Gráfico 1). Dessa forma, o setor alimentício, foco do trabalho, obteve a quantia de aproximadamente 24 bilhões de reais (Gráfico 2). Também no mesmo ano, o número de redes de franquias chegou a 2.703 (Gráfico 3) e gerou mais de um milhão de empregos diretos (Gráfico 4). Por fim, de acordo com a própria Associação Brasileira de Franchising (ABF), a comparação entre o Produto Interno Bruto Nacional (PIB) brasileiro e de crescimento de franquias brasileiras é de 2,3% e 11,9% respectivamente (Gráfico 5).

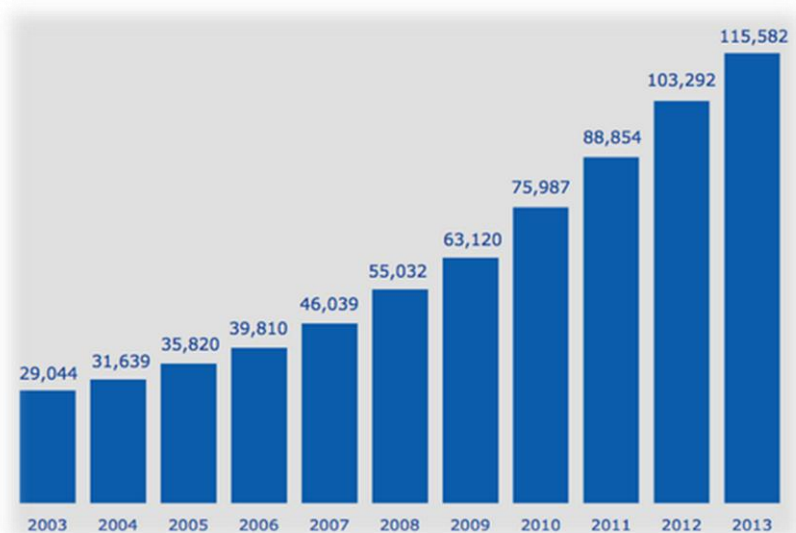


Gráfico 1 – Históricos Anuais de Faturamento em bilhões (2003-2013)

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF)

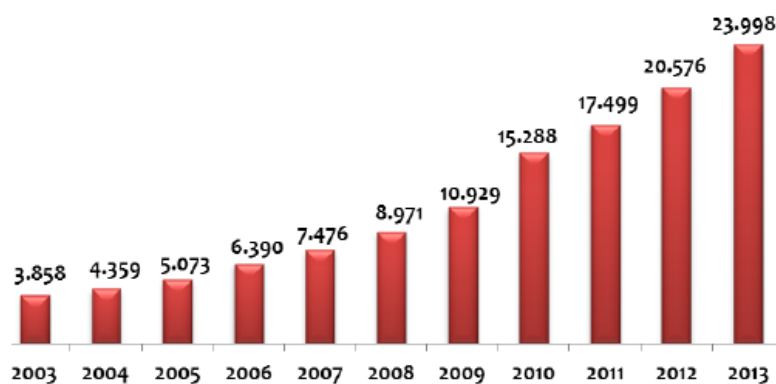


Gráfico 2 – Faturamento do Setor de Franquias do Setor de Alimentação em bilhões.

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF)

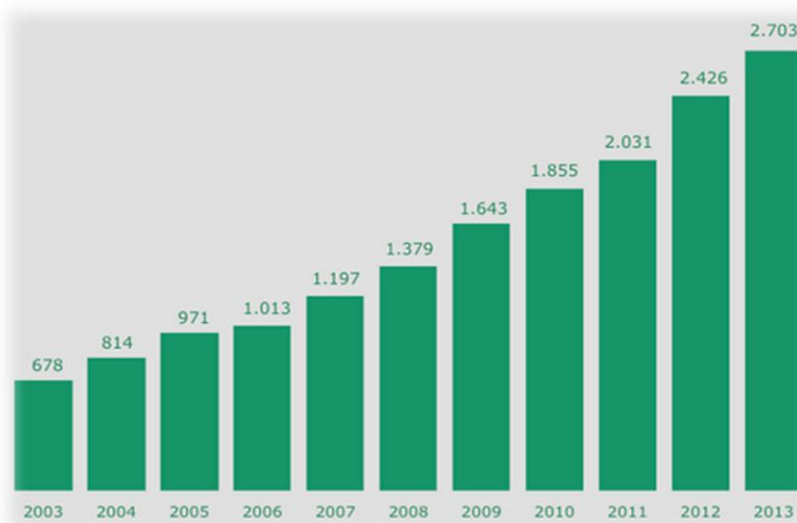


Gráfico 3 – Número de Rede de Franquias no Brasil

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF)

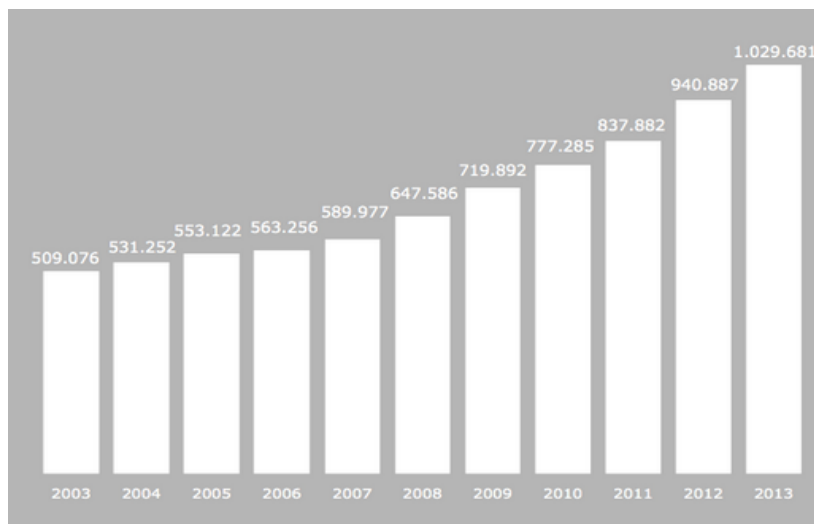


Gráfico 4 – Empregos Diretos Gerados no Brasil
Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF)

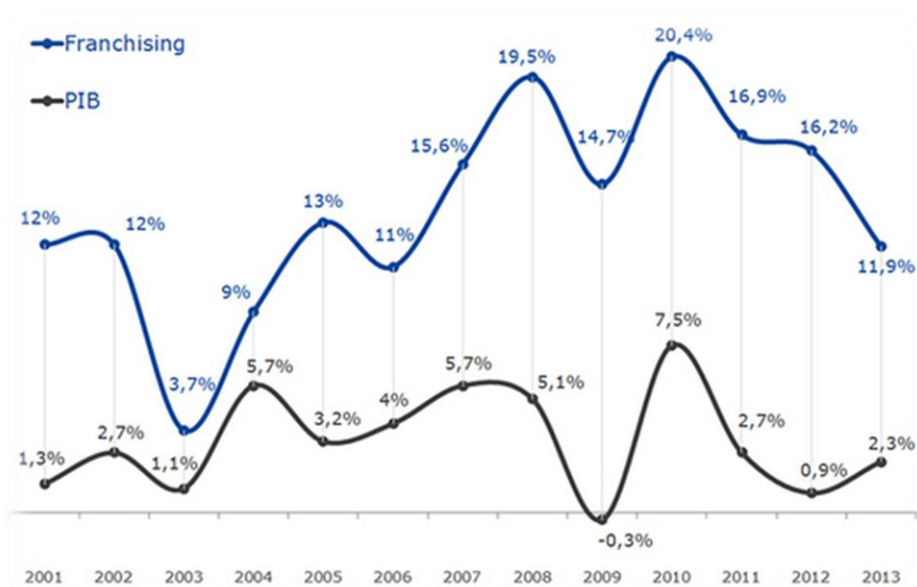


Gráfico 5 – Comparação de Crescimento entre os PIB Brasileiro e dos de Franquias
Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF)

2.2.4 Gestão de Franquias

Assim como qualquer outra organização, as franquias devem ser gerenciadas com zelo e competência para que o sucesso seja alcançado. Dessa forma, alguns processos são críticos e fonte de conflitos, principalmente na relação entre franqueador e franqueado, que podem resultar no mau gerenciamento da organização.

Segundo Cohen e Silva (2000) em seu estudo sobre o desempenho dos franqueados, demonstra que um dos fatores de insucesso das franquias é a falta de preparo, de estrutura e de seriedade destes.

Assim, é imprescindível que o franqueado obtenha conhecimentos significativos em planejamento estratégico da organização e nas quatro áreas essenciais de gestão: Gestão de Pessoas, Marketing, Produção e Finanças.

Deste modo, primeiramente, o objetivo do planejamento estratégico é traçar regras para que a empresa possa seguir afim de orientar a tomar decisões em momentos de incerteza, determinadas pelo escopo do produto ou do mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia do segmento. Ademais, o planejamento estratégico deve incluir as definições de quais ferramentas serão necessárias para a gestão do negócio (Souza e Lourenzani, 2011). Deste modo, o planejamento estratégico servirá de guia para a realização das quatro funções essenciais de gestão

No entanto, ao se analisar a primeira área essencial, gestão de pessoas, o franqueado deve-se obter algumas competências importantes.

Com base nisso, o franqueado deverá exercer a competência da liderança e da capacidade de resolução de conflitos. A liderança será necessária para que o proprietário consiga incentivar os seus funcionários, além de servir como exemplo a ser seguido dentro e fora da organização. Já em relação a capacidade de resolução de conflitos, conforme aponta o Manual da Franquia do SEBRAE, a gestão de conflitos deve ser considerada relevante na gestão da franquia e podem até mesmo ser vistos como estimuladores de mudanças. Porém, elas devem ser administradas para que as críticas não se tornem empecilhos à gestão e a motivação dos colaboradores.

Além do perfil necessário do franqueado, este deve atentar-se as atividades rotineiras do departamento. Assim, fica ao seu encargo a realização de recrutamento e seleção (ou a terceirização deste serviço), pagamentos de

salários, desligamento de colaboradores, cumprimento do plano de treinamentos, dentre outras atividades. Neste sentido é importante frisar a realização de treinamentos, uma vez que, estas são consideradas fundamentais, uma vez que, elas são consideradas um dos fundamentos da franchising (Mauro, 1999).

Relacionado a gestão de marketing, o franqueado deve-se compreender o funcionamento desta atividade. Primeiramente, segundo Frantz et al (2010), o marketing possui diversas funções e estratégias que buscam relacionar a organização aos seus clientes. Dessa forma, uma das funções do marketing é tornar os produtos das empresas mais atrativas aos consumidores, levando a empresa a obtenção de lucratividade e, ao mesmo tempo, atender as necessidades e desejos dos clientes. Com base nisso, o franqueado está em contato diretamente com os clientes, o que gera a uma total responsabilidade do franqueado a imagem da empresa, pois o atendimento ao cliente impacta profunda e diretamente no reconhecimento da marca pelo cliente.

Na maioria das vezes, os franqueadores não obtêm total controle das ações de marketing da organização, visto que, estas são propostas pela franqueadora. Em outras palavras, cabe ao franqueador o posicionamento estratégico do negócio e as ações que sob a marca que o fará aproximar-se do seu cliente. Assim, fica restrito as franqueadas o pagamento de taxas relativos a marketing e divulgação, e em alguns casos, a possibilidade de promover pequenas ações aos seus próprios estabelecimentos franqueados. No entanto, o gestor da franqueada deve obter conhecimentos significativos para compreender o posicionamento da marca e estratégias utilizadas pela franqueadora, afim de utiliza-las, também em suas pequenas ações de relacionamento com o cliente.

No que tange a produção, o franqueado deve obter cuidados e conhecimentos redobrados, principalmente em relação aos gargalos presentes nesta área. Neste sentido, dever-se constantemente verificar as atividades

envolvendo tanto os fornecedores como a própria distribuição de produtos. Conforme aponta Azevedo e Silva (2002)

“as franquias possuem contratos de distribuição de produtos, mercadorias e/ou serviços sob determinados níveis de padronização, qualidade e regularidade. Tal posicionamento busca construir uma relação de confiabilidade da marca franqueada com o consumidor final, independentemente de suas localizações geográficas determinadas pelas suas unidades”.

Em outras palavras, as franquias buscam estabelecer relações contratuais afim de oferecer os melhores serviços aos seus clientes, independentemente de onde o cliente está localizado. No entanto, Frantz et al (2010) ressalta que um dos maiores problemas envolvendo as franquias é o relacionamento destas com a disponibilização dos produtos pelos fornecedores, o que, conseqüentemente, repercute numa imagem negativa do negócio.

Além disso, outro ponto criterioso também está relacionado aos fornecedores. Segundo Moia et al (2015) as organizações que antes prefeririam trabalhar com grandes quantidades de fornecedores estão buscando reduzi-los, pois objetivam estreitar suas relações, de forma que passam a criar uma certa dependência mútua entre as partes. Assim, as franqueadas obtêm melhores garantias de qualidade a preços um pouco mais competitivos, porém podem sofrer tanto conseqüências negativas como a falta de fornecedores capazes de contemplar todos os requisitos de homologação e, problemas de reposição de fornecedores provido pela baixa quantidade de fornecedores. Ademais, Morgado (2012), salienta que o fornecedor deve requerer atenção especial, visto que possuem um papel importante de participação na qualidade, prazo de entrega e custo final.

Por fim, a gestão financeira deve ser profissionalizada e tratada com certo rigor pelo proprietário do estabelecimento (franqueado). Segundo o Manual da Franquia do SEBRAE a gestão financeira deve iniciar-se no plano de negócio para a aquisição da franquia, constar no planejamento estratégico da

franquia e resultar nas rotinas financeiras. Dessa forma, o franqueado deve preocupar-se não só com as questões envolvendo o investimento inicial, mas também os recursos necessários para financiamentos, capital de giro, estoque e sua manutenção, pagamento de funcionários, investimentos em marketing, taxas da franquia e etc.. Sobretudo, o franqueado deverá obter grandes conhecimentos de capital de giro e suas formas de financiamento, uma vez que para se obter receita leva-se um certo prazo. Outro ponto importante a ser ressaltado é o conhecimento de indicadores a respeito do andamento do negócio. Assim, pode-se verificar aplicar os indicadores de: retorno sobre o capital investido, giro de estoque, retorno sobre investimentos, entre outros.

Ademais, é importante salientar que o proprietário deve ter a compreensão de que o recurso financeiro da organização é diferente do recurso financeiro próprio, e que uma retirada de capital da empresa, para fins pessoais, pode ocasionar sérios problemas na capacidade de pagamento da organização, o qual, pode o levar a falência.

3 A EMPRESA: SUBWAY

3.1 Histórico da SUBWAY

Segundo o site da SUBWAY, em 1965, Fred DeLuca decidiu que realizaria seu sonho de se tornar um médico. Ao procurar uma forma de pagar pelos estudos, um amigo da família sugeriu que ele abrisse uma lanchonete de sanduíches em formato 'submarino'. Com um empréstimo de mil dólares, o amigo, Dr. Peter Buck, ofereceu-se para se tornar o parceiro de Fred. Essa relação empresarial mudaria o cenário da indústria de fast-food.

O primeiro restaurante foi aberto em Bridgeport, Connecticut, em agosto de 1965. Logo após a abertura, Fred e Peter estabeleceram a meta de terem 32 restaurantes abertos dentro de 10 anos. Fred logo aprendeu os passos básicos para tocar um negócio, assim como a importância de servir um produto de qualidade, bem feito e com ótimo atendimento ao consumidor, mantendo os custos operacionais baixos, com pontos bem localizados. Essas lições continuam servindo de base para o sucesso que a rede SUBWAY® possui ao redor do mundo.

Em 1974, a dupla já possuía 16 restaurantes operando em Connecticut. Percebendo que não atingiriam a meta de 32 restaurantes abertos no tempo estipulado, eles iniciaram o sistema de franquias da rede, lançando a marca SUBWAY®, que continua em crescimento até hoje.

A rede SUBWAY iniciou sua operação no Brasil no ano de 1994. Nesse período, os restaurantes eram grandes e estavam instalados em bairros nobres, os custos de operação eram muito altos e havia um baixo reconhecimento da marca, o que acabou por inviabilizar alguns restaurantes. Por conta de diversos contratemplos, a rede passou por um período de adaptação, em que tentou entender o mercado brasileiro.

Em 2003, após a solução dos problemas pendentes, havia novamente um momento propício para a rede se consolidar, definitivamente, no mercado nacional. Com fôlego renovado, retomou sua trajetória de crescimento, concentrando-se na operação e cuidando para que fosse feito o que havia dado certo em lugares tão diferentes do mundo, como Bahrain, a primeira franquia internacional, Nova Zelândia, China, Trinidad Tobago, entre outros. Independentemente da cultura e costumes locais, a marca criou uma rede com padrões e procedimentos internacionais. Ou seja, o sanduíche que você come aqui no Brasil pode ser encontrado também na Islândia. Para se ter uma noção da seriedade das intenções da marca por aqui, o Brasil é hoje um dos principais mercados da rede. A rede veio para ficar, e veio definitivamente, tornando a maior rede de franquias de fast-food em 2015.

Tendo em vista esse enorme sucesso internacional, adotou-se o modelo de negócios encontrado na maioria dos países onde a rede está presente, concentrado na figura dos agentes de desenvolvimento, que, além de serem obrigatoriamente franqueados, atuam como profissionais responsáveis pela expansão da marca em determinada região do país (divisão por território geográfico). Esses agentes fazem prospecções de novos franqueados, dão total suporte na escolha do ponto do restaurante, auxiliam na negociação com parceiros e fornecedores, treinam funcionários, auxiliam na gestão de custos de operação, etc. Associado a isso, o padrão dos restaurantes foi dimensionado de acordo com o modelo internacional, cujas dimensões físicas são reduzidas, bem como no que diz respeito a processos de logística, distribuição e gestão de operações. A simplificação do gerenciamento, por meio de relatórios gerenciais semanais, faz com que o franqueado consiga ver exatamente como o seu restaurante está se comportando. Comparando com os outros, sejam da sua região ou do país inteiro, o franqueado pode aprimorar mais ainda a sua operação ao identificar onde estão os gargalos.

A matriz, que fica em Milford, Connecticut , promoveu ainda, em 2008, a instalação de um escritório regional no Brasil, que responde ao escritório de Miami, responsável pela operação em toda América Latina e Caribe.

3.2 A Franquia SUBWAY

Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF) a Franquia SUBWAY atua no setor de alimentação com foco no ramo de Sanduíches e Grelhados. O tipo de negócio da Empresa são os próprios Sanduíches e Saladas. Atualmente possui 1670 unidades franqueadas e nenhuma unidade própria. Sua área para funcionamento deve estar entre 40m² a 150m², e deve ter entre 12 a 16 funcionários para realização das rotinas do empreendimento.

Para requisitos de investimento, o empreendedor deverá investir capital para instalação, taxa de franquia e capital de giro. Dessa forma, o capital total inicial requerido está entre R\$302.500,00 a R\$550.000,00. Como retorno de investimento, o faturamento médio mensal é de R\$80.000,00 e o prazo de retorno do investimento inicial está entre 24 a 36 meses. Outras exigências necessárias para a formulação do contrato é o aceite das taxas de pagamento de serviços de propaganda e de royalties, os quais são, respectivamente, 4,5% e 8% em relação ao faturamento líquido da franqueada.

No entanto além da possibilidade de utilização da marca, o franqueado conta com uma gama de treinamento e apoios fornecidos ao empreendimento. Assim, pode-se destacar o Quadro 1:

Quadro 1 – Apoios Fornecidos e Treinamentos

Treinamentos	Apoios Fornecidos
Administração /Gestão do Negócio	Apoio para financiamento
Assessoria de Imprensa	Escolha do equipamento
Assistência Técnica	Material promocional
Atendimento ao Cliente	Orientação sobre método
Contabilidade e Finanças	Projeto arquitetônico
Elaboração de Manuais	Projeto de operação
Gestão da Qualidade	Projeto financeiro
Gestão de Estoque	Projeto mercadológico
Implantação de Loja	Propaganda e publicidade
Informática/Internet/Extranet/Intranet	Seleção de ponto
Marketing	Treinamento de pessoal
Negociação	
Planejamento	
Ponto Comercial	
Produtividade	
RH	
Seleção / Treinamento / Motivação da Equipe de Vendas	

Fonte: ABF

3.3 SUBWAY Barbacena

A unidade Barbacena foi aberta no dia 26 de Abril de 2014, pelos sócios Dawi Felicori Marques e Rodrigo Luiz Pazzini. A ideia surgiu da necessidade observada por um dos sócios de abrir outra loja da franquia na cidade de

Barbacena – MG visto que havia, por ter residido na cidade, constatou o potencial de mercado e a oportunidade de crescimento.

Outro ponto interessante e, crucial para abertura do SUBWAY BARBACENA, é que a parceria já fora firmada anteriormente em outra loja da mesma rede, instalada na cidade Lavras-MG. Com isso, na época, foi oferecida aos sócios pela franquia a possibilidade de abrir outro estabelecimento, resultando assim, na abertura da unidade de Barbacena.

Para a abertura foi necessário a contratação de funcionários, dessa forma, foram recrutados 15 pessoas para os cargos da Franquia. Dessa maneira, o organograma ficou da seguinte forma:

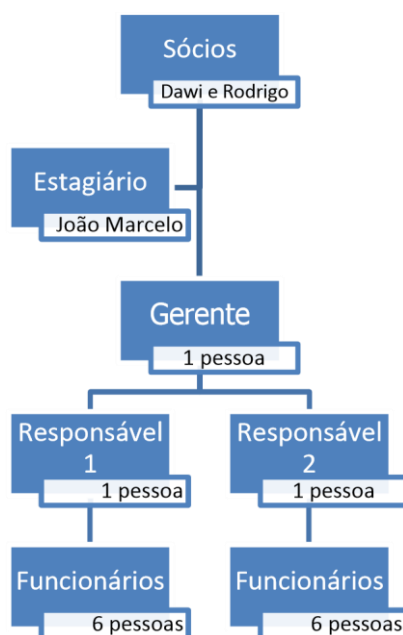


Figura 1 – Organograma SUBWAY BARBACENA

4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Como qualquer outra organização, as franquias necessitam de cuidados em relação a gestão do negócio. Isso se reflete na satisfação do cliente, principalmente quando se trata de franchising do setor alimentício e voltada para o comércio. Dessa forma, o estágio realizado como Gerente da Loja, esteve relacionado ao gerenciamento das rotinas deste tipo de organização. Assim, as atividades foram divididas em atividades de gestão de pessoas, produção, marketing e vendas, finanças e serviços gerais.

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	HORAS TRABALHADAS
ABERTURA E FECHAMENTO DE CAIXA	60 HORAS
ORGANIZAÇÃO DA LOJA PARA ABERTURA	80 HORAS
CHECAGEM EQUIPAMENTOS	30 HORAS
SERVIÇOS BANCARIOS	40 HORAS
SERVIÇOS CONTABEIS	40 HORAS
TREINAMENTOS DE FUNCIONARIOS	80 HORAS
CONTAGEM DE ESTOQUE (INVENTARIO GERAL)	130 HORAS
PEDIDOS	97 HORAS
COMPRAS NO VAREJO LOCAL	17 HORAS
CAMPANHAS DE MARKETING	32 HORAS
CONTRATAÇÃO E DEMISSÃO DE COLABORADORES	12 HORAS
DEMAIS ATIVIDADES MEIO	28 HORAS

Atividades Relacionadas a gestão de pessoas: refere-se ao gerenciamento dos recursos humanos que é fundamental para a manutenção da rotina empresarial. Dessa forma, ela abrange vários conteúdos que são fundamentais para uma boa relação dos funcionários com a SUBWAY BARBACENA-MG. Assim, na área de **gestão de pessoas**, as atividades realizadas foram:

- Recrutamento e seleção de funcionários: desenvolvimento das mídias de divulgação e estabelecimento das técnicas para a seleção;
- Admissão de novos funcionários: solicitação de documentação para realização da contratação e integração deste;
- Estipular escalas de trabalhos: revezamento de trabalho dos funcionários, principalmente, de acordo com legislação vigente;
- Desenvolver descrição de tarefas a novos colaboradores: quando um novo colaborador foi contratado foi necessário desenvolver a descrição das tarefas que comporão o cargo deste;
- Controle do horário de trabalho: conferencia do livro de ponto dos funcionários e da carga horária desempenhadas por cada colaborador. Foi necessário esse controle, principalmente, para fechamento do pagamento dos colaboradores;
- Fechamento das folhas de pagamentos: finalizar a folha de pagamento dos funcionários e manda-los a contabilidade;
- Realizar pagamento aos funcionários;
- Realizar pagamento de benefícios dos funcionários como o plano odontológico;
- Treinamentos: realizar, ou designar pessoa(s) para tal função, o treinamento das atividades do cargo e treinamentos de integração.
- No ponto de gestão de pessoas tivemos vários problemas desde brigas e ameaças até agressões físicas entre os funcionários.
- Conferencia da higiene pessoal (unhas feitas, cabelos amarrados, uniforme limpo).

Atividades relacionadas a **gestão de produção**: permite que o produto e/ou serviço chegue ao consumidor no tempo e quantidade requerido por este,

garantindo a máxima qualidade dos processos. Assim, para as atividades desempenhadas foram focadas na gestão das ações necessárias para que o cliente sempre tenha a possibilidade de consumir aquilo que deseja ou necessita. Assim, realizou-se:

- Desenvolvimento do planejamento e controle de pães necessários para a rotina de um mês: utilizou-se históricos anteriores para estipulação das quantidades diárias a serem produzidas;
- Inventário de estoques: realizado durante dois dias da semana, com finalidade de se mensurar quais produtos restam na loja e programar a solicitação de matéria-prima aos fornecedores. Também são realizados inventários surpresas, em que, mensalmente e em dia aleatório, é realizado a conferência de produtos como refrigerantes e salgadinhos
- Limpeza e manutenção: programação e conferência da limpeza e manutenção das máquinas e equipamentos da loja. Tarefa que sempre é realizada quinzenalmente;
- Manutenção dos equipamentos de informática: Tarefa que também programada e realizada quinzenalmente;
- Solicitação de matérias-primas aos fornecedores: durante todas as semanas do estágio foi realizada a solicitação de insumos aos fornecedores. Dessa forma, o próprio inventário auxilia nas quantidades e prazos a serem solicitados;
- Recebimento de matérias-primas: conferência de quantidade e qualidade dos insumos solicitados ao fornecedor. Tarefa que também foi verificada com base nas notas fiscais.
- Apesar do sistema de entregas e fornecimento ser muito bem estruturado, tivemos alguns problemas com ruptura no fornecimento de bebidas. Gerando um prejuízo, pois era necessária a compra no comercio local por um preço relativamente superior ao de costume.

Atividades relacionadas a **gestão financeira**: controle das contas a pagar e receber garantem que a empresa consiga efetuar suas atividades sem que nenhum imprevisto financeiro acarrete na paralisação das atividades. As atividades realizadas envolvendo as finanças da SUBWAY são:

- Abertura e fechamento de caixas: necessário para poder realizar o faturamento diário das atividades da franquia;
- Movimentação de caixa: responsável por efetuar controle do caixa da Empresa;
- Pagamentos de royalties: depósito quinzenal dos direitos de utilização de marcas;
- Atualização do Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviço (SINTEGRA);
- Lançamento de contas a pagar e contas a receber: Cadastrar contas a serem pagas e contas a serem recebidas;
- Relacionamento com a contabilidade: responsável por encaminhar notas fiscais e folhas de pagamento ao contador e de assuntos referente as atividades fiscais.
- Um grande problema na parte financeira e em relação ao troco necessário para a abertura de caixa. Existe uma dificuldade imensa para obter moedas para o funcionamento da loja. Mesmo que os bancos sejam obrigados a fornecer as moedas necessárias para o negocio, isso nem sempre acontecia. Com isso foi necessário estabelecermos algumas parcerias com negócios que tinham um excedente em moedas, no nosso caso a parceria foi firmada com a empresa de transporte urbano.

Atividades relacionadas a **gestão de marketing e vendas**: a principal forma de atrair consumidores é realizar um plano estratégico que consiga atrair o

público-alvo a conhecer o produto e/ou serviço da empresa e, garantir a fidelidade destes a organização. Dessa maneira, algumas atividades foram realizadas para garantir que o consumidor tenha conhecimento dos produtos da SUBWAY BARBACENA-MG e possa consumi-los com qualidade. Temos então:

- Realização de campanhas de marketing: responsável por colocar em prática as campanhas de marketing (como exemplo ver anexos A e B);
- Avaliar o retorno das campanhas de marketing: avaliar a alavancagem de vendas das campanhas realizadas;
- Avaliação do atendimento ao consumidor: avaliar o atendimento fornecido pelos funcionários aos consumidores;
- Vendas: lançamento das vendas diárias no caixa da empresa.

Atividades relacionadas aos **serviços gerais**: são aquelas atividades simples responsáveis por manter a boa harmonia das atividades diárias. Assim, foi desempenhado:

- Preparação da franquia: realização de preparação da loja para abertura aos clientes (limpeza, organização, etc) e preparação do estabelecimento para a realização de atividades administrativas (contar estoques para efetuar pedidos aos fornecedores, inspeção de materiais, etc);
- Correção de placas de sinalização do estabelecimento e de divulgação;

5 CONCLUSÃO

Como uma das consequências da globalização, diversas empresas, ao necessitarem serem competitivas, tiveram que rearranjar suas atividades de modo a permanecer no mercado. No entanto, para a maioria delas, o corte nas folhas de pagamento foi o elemento principal de redução de custos e culminou em altas taxas de desemprego. Assim, diversas pessoas, atrelados ao desejo de independência financeira e pessoal, decidiram investir suas rendas em algo somente delas.

Foi então que surgiu, em diversos países, a onda de micro e pequenos proprietários. Acompanhando essa tendência, uma forma específica de empreendimento surgiu e, no entanto, buscava aliar as pessoas que não queriam arriscar suas rendas em algo incerto e empreendimentos que buscavam expandir suas fronteiras. Dessa forma, surgiram as Franquias, ou *Franchising*.

Embasados neste contexto, nesta nova forma de empreendimento, este trabalho conseguiu atingir seu objetivo de relatar a gestão por detrás de uma empresa de uma rede de franquias, neste caso, a SUBWAY DE BARBACENA-MG. Assim, focou-se na demonstração das atividades rotineiras da franquia em suas quatro áreas fundamentais: Gestão de Pessoas, Produção, Finanças e Marketing.

Contudo, em relação as minhas percepções sobre o estágio concluído, posso ressaltar, que o estágio conseguiu cumprir além das expectativas da matriz curricular do programa do curso. Isso é conferido, principalmente, no que tange a aplicação dos conceitos abordados, durante a vida acadêmica, à prática organizacional. Em outras palavras, a aplicação dos conceitos relacionados à gestão de pessoas, marketing, finanças e produção foram a base necessária para a realização das atividades do empreendimento.

Porém, é importante enfatizar que houve dificuldades em confrontar a teoria com a prática, principalmente, quando se tem um “choque de realidade”, uma vez que, ao sair da universidade acredita-se que o mundo dos negócios é algo bem mais simples de se lidar.

Outro ponto importante, foi que o estágio, pôde me demonstrar que o negócio "franquia" é uma boa opção de empreendimento. Porém, é necessário estar consciente, que não é só o investimento que faz o negócio funcionar. Assim, é necessário, que o gestor da companhia tenha competências e “jogo de cintura” para gerir a Empresa. Isso é verificado, por dois motivos, em que o primeiro é em relação ao fracasso de algumas outras empresas da Franquia SUBWAY, uma vez que, ou a empresa pode dar pequenos retornos ou nenhum. E a segunda razão é em relação ao franqueado ficar à mercê do franqueador, o qual, pode tomar decisões que impactam negativamente a gestão do franqueado. Para finalizar, o estágio agregou muito a minha vida profissional. No entanto, foi fundamental para meu crescimento pessoal, uma vez que, foi muito desafiador, principalmente, quando aceitei ir para uma cidade do qual não conhecia ninguém.

6 SUGESTÕES PARA A EMPRESA

Após o período de estágio, pude verificar que a gestão de uma franqueada pode proporcionar diversos problemas tanto em marketing quanto em produção e finanças. No entanto, o foco principal da sugestão se dá ao setor de gestão de pessoas, uma vez que este departamento apresenta os maiores problemas. Visto que os maiores problemas encontrados se remetem a este ponto.

Neste sentido, foi possível verificar que diversos conflitos surgem tanto entre os funcionários quanto entre os funcionários e seus dirigentes. Esse fato se agrava ainda mais, quando considerado o pequeno espaço do estabelecimento. Dessa forma, é proposto aos proprietários da franquia algumas sugestões: o desenvolvimento de lideranças, a instigação de interações entre funcionários/dirigentes, proposta de prêmios por produtividade e a contratação de uma empresa especializada em recursos humanos.

Assim, o desenvolvimento de lideranças pode proporcionar a organização o surgimento de pessoas-chaves que possam controlar o conflito interno e traçar formas de minimizá-los, assim como, alerta a própria direção em relação ao surgimento do próprio conflito. Estas pessoas ficariam responsáveis pela resolução imediata das divergências. A instigação de interações é a sugestão de se realizar interações entre os funcionários e os dirigentes a fim de incentivar o aparecimento de relações sociais. Dessa forma, tanto festa de inauguração quanto treinamentos em conjunto podem ser uma excelente oportunidade de diminuir os conflitos. Além e claro de tornar o ambiente de trabalho mais harmônico. Outro ponto é o estabelecimento de prêmios por produtividade que pode ser uma forma de focar o colaborador no trabalho e retirá-lo do foco sobre a possível realização de conflitos. Por fim, a contratação de uma empresa

especializada na seleção de pessoal para que ocorra uma melhor seleção dos colaboradores que venham a fazer parte do corpo de funcionários da empresa.

No que tange as sugestões aos demais problemas (setores), a própria organização goza do benefício de consultores, vindos da matriz, que desenvolvem alternativas para saná-las. Deste modo, a sugestão encontrada se concretiza ao ponto que este problema foi demasiadamente ocorrido e não sanado pelos consultores.

REFERÊNCIAS

- ABF. **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em 01 de Novembro de 2014.
- AZEVEDO, P. F; SILVA, V. L. S. **Franquia de alimentos e coordenação de cadeia agroindustriais: uma análise empírica**. In Revista de Administração, v.37, n.1, p. 51-62, jan/mar, São Paulo:2002.
- AIDAR, M. M. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BERNARDI, L. A. **Manual do Empreendedorismo e gestão: fundamentos estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRASIL. **Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm>. Acesso em: 01 Novembro de 2014.
- COHEN, M; SILVA, J. F. **O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em Fast-Food: O Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado**. In RAC, v. 4, n.2, p.109-131, Maio/Ago. 2000.
- EIRIZ, V. **Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas**, Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v.5, n.2, p: 65-90, mai./ago. 2001.
- FRANTZ, B. F; MACHADO, E; FRANTZONI, A. M. B; GAUTHIER, F. A. O. **Análise do mix de marketing em um sistema de franquia**. In VII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010.

HILLESEIM, L. A.; NEVES, L. A. **Análise da Viabilidade da Implantação de uma Loja de Rede de Franquias “SPOLETO”**. Revista Caminhos, On-Line, “Dossiê Gestão”, Rio do Sul, a.3, n. 5, p155-167, jul/set, 2012.

MAURO, P.C. **Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

MOIA, R. P.; CONSTANT, D. M. A.; SILVA, J. A.; SOUZA, T. S.; BUENO, T. R.; ROQUE FILHO, M. P. **Logística de abastecimento: os gargalos na gestão de suprimentos de uma franquia**. In Revista Eletrônica da Faculdade de Ciências Exatas e da Terra, v.4, n.6, p.1-16. 2015.

MORGADO, A.; GOMES, E. M. **Compêndio de Administração – Administração pública e privada de A a Z**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012

RIBEIRO, J. R. **Estudo da Viabilidade Econômica para Abertura de uma Franquia de Produtos de SURFSHOP no Município de Criciúma, SC**. Monografia (Monografia de Bacharel de Administração de Empresas) – Universidade do Sul Catarinense – UNESC. Santa Catarina, 2011.

RODRIGUES, K. S. de O; AREND, S. M. **Análise da Viabilidade Econômica e Financeira na Implantação de Franquia**. 2011. 51f. Trabalho de Conclusão de Curso (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciência Contábeis) – Universidade Federal de Santa Maria – Centro de Ciências Sociais e Humanas – Curso de Ciências Contábeis. Rio Grande do Sul, 2011.

ROSA, M. H. **Estudo da Viabilidade para a Instalação de uma Escola de Idiomas da Franquia WIZARD, no Município de Lauro Muller, SC**. Monografia (Monografia de Bacharel em Administração de Empresas) – Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC – Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior. Santa Catarina, 2009.

SEBRAE. **Manual da Franquia.** Disponível em < http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf>. Acesso em 29 de outubro de 2015.

SILVA, A. G. **Análise da Viabilidade Econômico-Financeira da Abertura de uma Franquia da Auxiliadora Predial na Região de Nova Ipanema.** Trabalho de Conclusão de Curso (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração – Departamento de Ciências Administrativas, Rio Grande do Sul, 2010.

SOUZA, G. C.de; LOURENZANI, A. E. B. S. **A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise de capacidade empreendedora.** In REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia, v.4, n.2, p.115-127. Maio/ago. Curitiba:2011.

SUBWAY. Disponível em < <http://www.subway.com.br>>. Acesso em 01 de Novembro de 2014.

ANEXO A – CAMPANHA DE MARKETING I

**Tudo que
é gostoso
vem em
dobro!**

**Compre um
sanduíche e ganhe
outro igual.***

*Promoção válida todos os dias das 11h30
às 16h30. Não válida para Barato do Dia
e Baratíssimo. Adicionais serão cobrados à parte.



Frango Defumado com Cream Cheese 15 cm

Frango Defumado com Cream Cheese 15 cm

Restaurantes SUBWAY® Barbacena
R. José Bonifácio, 151 - Centro
Barbacena - MG



[facebook.com/subwaybrasil](https://www.facebook.com/subwaybrasil) twitter.com/_subwaybrasil [youtube.com/subwaybrasiloficial](https://www.youtube.com/subwaybrasiloficial) www.subway.com.br

PROMOÇÃO VÁLIDA DA COMPANHIA DE BOM SABOR SUBWAY, EXCETO BARATO DO DIA E BARATÍSSIMO. CUSTO ADICIONAL APLICADO PARA OS INGREDIENTES EXTRAS. A PARTICIPAÇÃO EM RECEBIMENTO DE OUTRO SANDUÍCHE É OBRIGADO O CLIENTE RECEBER DE SEU VALOR BASTANTE ADICIONAL DOBRO DE SABOR.

São patentes de invenções. De cara de congelado. Comida, a preparação será feita apenas pelo sanduíche, os ingredientes frescos são preparados no ponto de venda. Não é permitido o uso de produtos de terceiros. Não é permitido o uso de produtos de terceiros. Não é permitido o uso de produtos de terceiros. Não é permitido o uso de produtos de terceiros.

© 2014 Subway Franchising, LLC. SUBWAY® é uma marca registrada da Doctor's Associates Inc.

ANEXO B – CAMPANHA DE MARKETING II

**SUBWAY |
CABINE 30”**

LOC.:

Quer mandar bem?

Então escuta essa.

O SUBWAY tem uma promoção sensacional.

Na compra de um sanduíche, você ganha outro igual.

E pra não ficar dúvida de que a promoção é em dobro, vou falar duas vezes.

Comprando um sanduíche no SUBWAY **Barbacena você ganha outro. Isso aí! Vá até o SUBWAY na **R. José Bonifácio 151**, e mande em dobro.**

(IMPORTANTE - Texto legal em leitura rápida)

Promoção válida até dia 31/08/14 das 11:30 às 16:30 em todos os dias da semana.

Válido para todos os sanduíches, exceto Barato do dia e Baratíssimo. Maiores informações no restaurante. Restrições se aplicam.

**SUBWAY
CABINE 15”**

Até o dia 31 de agosto das 11:30 às 16:30 você manda um sanduíche no Subway Barbacena e leva outro igualzinho.

Vá ao Subway na rua José Bonifácio, 151.

(IMPORTANTE - Texto legal em leitura rápida)

Válido para todos os sanduíches, exceto Barato do dia e Baratíssimo. Maiores informações no restaurante. Restrições se aplicam.