



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ARY QUEIROZ VIEIRA NETO

**PLANO DE NEGÓCIO DE AMPLIAÇÃO DA EMPRESA “RIO SANDALS” NA
CIDADE DE ORLANDO, ESTADO DA FLÓRIDA – EUA**

JUAZEIRO DO NORTE

2017

ARY QUEIROZ VIEIRA NETO

**PLANO DE NEGÓCIO DE AMPLIAÇÃO DA EMPRESA “RIO SANDALS” NA
CIDADE DE ORLANDO, ESTADO DA FLÓRIDA – EUA**

Trabalho de Conclusão do Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal
do Cariri (UFCA), como requisito para
obtenção do grau Bacharel em
Administração
Habilitação: Administração

Orientador: Prof. Ms. Marcene
Venâncio.

JUAZEIRO DO NORTE

2017

ARY QUEIROZ VIEIRA NETO

**PLANO DE NEGÓCIO DE AMPLIAÇÃO DA EMPRESA “RIO SANDALS” NA
CIDADE DE ORLANDO, ESTADO DA FLÓRIDA – EUA**

Trabalho de Conclusão do Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal
do Cariri (UFCA), como requisito para
obtenção do grau Bacharel em
Administração.

Habilitação: Administração

Data de aprovação: **23/06/2017**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Marcene Venâncio da Silva

Universidade Federal do Cariri

Orientador

Prof. Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lobo

Universidade Federal do Cariri

Avaliador

Prof. Dr. Jov Torres Silva Júnior

Universidade Federal do Cariri

Avaliador

JUAZEIRO DO NORTE

2017

Guardando a fé que um dia foi entregue aos santos.
(Judas 3)

AGRADECIMENTOS

Ao único e todo-poderoso Deus, pelo qual fui amado pelo Pai, agraciado pelo Filho e hoje gozo da comunhão e consolação do Espírito Santo. Sou renovado por Ele dia após dia e certo estou de que nada será capaz de me separar do Seu amor.

Aos meus pais, Ary Queiroz Jr. e Mirela Oliveira Duarte, que amo demais e são TUDO pra mim: meus mentores, meus amigos, meus conselheiros. São os melhores pais dessa terra e devo tudo a eles!

A Mila Duarte, Matheus Duarte e Alícia Mariana, irmãos enviados como um presente e fazem com que qualquer lugar em que estejamos juntos se torne um lar.

À namorada mais linda do mundo: Carole Rosa, que me completa e me faz o cara mais feliz que já existiu! Meu bem, meu amor.

A toda minha família, que esteve comigo nas épocas boas e más, mas sempre tornando a minha vida melhor. Em especial, àqueles que são como pais pra mim: Semária Rebouças, Severino Duarte, Sérgio Rebouças, Newta Duarte, Severino Júnior e Cíntia Queiroz.

Aos amigos mais BACANAS de todos os tempos, que alternam entre o apoio ilimitado e o alívio cômico para tornar a minha vida um conto épico: Waldson Brito, Tiago Rodrigues, Victor Hugo, Felipe Augusto, José Antônio Juin, Rudhi Menezes, David Hérmerson, Thierry Havoc, José Ângelo, Brenda Nayara, Renatinha Mateus, Raíza Bandeira e Maria Gonçalves.

E a todos que me acompanharam e me ajudaram por todo o meu percurso até aqui, a minha mais sincera gratidão.

“O futuro só olhará sorridente ao passado se o presente for vivido em justiça.”

Ary Queiroz Jr.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Logomarca “RIO SANDALS”	12
Figura 2 - Logomarca da Global Franchise.	14
Figura 3 - Logomarca da RIMAQ.....	14
Figura 4 - Logomarca da INBOP.	14
Figura 5 - Produtos “RIO SANDALS” exposto na mesa do coquetel de abertura em Miami, 2016.....	19
Figura 6 - Cliente provando um dos produtos “RIO SANDALS” em Miami, 2016.	19
Figura 7 - Office, “RIO SANDALS” em Miami, 2016.....	20
Figura 8 - Estoque, “RIO SANDALS” em Miami, 2016.....	20
Figura 9 - Quiosque, “RIO SANDALS” em Miami, 2016.	20
Figura 10 - Flórida – EUA.....	22
Figura 11 - Loja com vendas de calçados.....	26
Figura 12 - Loja com vendas de calçados.....	27
Figura 13 - Loja com vendas de calçados.....	27
Figura 14 - Produtos oferecidos pela “RIO SANDALS”.....	34
Figura 15 - The Mall at Millenia em Orlando – Flórida/EUA.	38
Figura 16 - Embalagens das Sandálias.....	39
Figura 17 – Planta do Quiosque.	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos e estratégias.	32
Quadro 2 - Previsão de venda e preço médio da “RIO SANDALS”.....	36
Quadro 3 - Análise da cidade de Orlando – Flórida/EUA.....	37
Quadro 4 - Atividades de cronograma da “RIO SANDALS”.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação de Investimentos da “RIO SANDALS”	45
Tabela 2 - Prazo médio de estoques da “RIO SANDALS”	46
Tabela 3 - Prazo médio de recebimentos da “RIO SANDALS”	46
Tabela 4 - Prazo médio de pagamentos da “RIO SANDALS”	46
Tabela 5 - Ciclos do Giro de Capital da “RIO SANDALS”	47
Tabela 6 - Necessidade de Capital da “RIO SANDALS”	47
Tabela 7 - Previsão de vendas da “RIO SANDALS”	48
Tabela 8 - Tabela 10: Custos variáveis da “RIO SANDALS”	48
Tabela 9 - Custos fixos da “RIO SANDALS”	49
Tabela 10 - Despesas variáveis da “RIO SANDALS”	49
Tabela 11 - Despesas fixas da “RIO SANDALS”	49
Tabela 12 - Demonstrativo de resultados 2017/2018 da “RIO SANDALS”	50
Tabela 13 - Retorno do investimento da “RIO SANDALS”	51
Tabela 14 - Mark-Up da “RIO SANDALS”	51
Tabela 15 - Ponto de equilíbrio mensal da “RIO SANDALS”	52

SUMÁRIO

1	RESUMO EXECUTIVO	12
2	ORIGEM DA “RIO SANDALS”	14
2.1	SOBRE OS EMPREENDEDORES	16
3	PRODUTOS E SERVIÇOS.....	18
4	ANÁLISE DE MERCADO	21
4.1	ANÁLISE SOBRE A CIDADE DE ORLANDO – EUA.....	24
4.2	CONCORRENTES	25
5	ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO.....	29
5.1	FORÇAS	30
5.2	FRAQUEZAS	30
5.3	OPORTUNIDADES.....	30
5.4	AMEAÇAS	31
5.5	OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS.....	31
6	PLANO MERCADOLÓGICO.....	33
6.1	PRODUTOS.....	33
6.2	PREÇO.....	35
6.3	PRAÇA	36
6.4	PROMOÇÃO	38
7	PLANO OPERACIONAL.....	40
7.1	DADOS CORPORATIVOS.....	40
7.2	ARRANJO FÍSICO	41
7.3	RECURSOS HUMANOS	42
7.3.1	ENCARGOS TRABALHISTAS.....	43
7.4	SUPPLY CHAIN	44
8	PLANO FINANCEIRO	45
8.1	INVESTIMENTOS	45

8.2 CAPITAL DE GIRO.....	46
8.3 PREVISÕES: DE RECEITAS, DE CUSTOS E DESPESAS	47
8.4 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO E RETORNO DO INVESTIMENTO ..	50
8.5 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	51
9 CRONOGRAMA.....	53
REFERÊNCIAS.....	56

1 RESUMO EXECUTIVO

Este Plano de Negócio tem como objetivo apresentar a viabilidade de ampliação da empresa “*RIO SANDALS*” (ver logomarca na Figura 1), no estado de Flórida – EUA, na cidade de Orlando, através da abertura de uma nova loja, estilo quiosque.

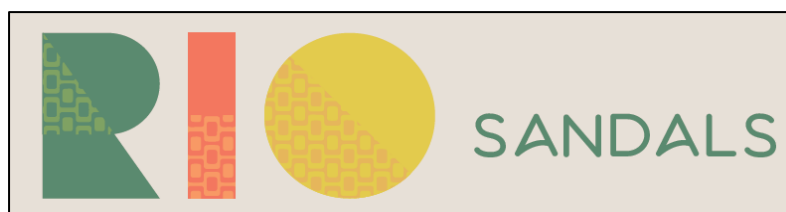


Figura 1 - Logomarca “RIO SANDALS”
Fonte: Fornecida pela empresa, 2016.

Trata-se de uma empresa americana privada que trabalha com produtos de origens brasileiras e atinge um público que opta por sandálias da coleção da marca “*RIO SANDALS*” e também customizadas e personalizadas conforme o desejo dos clientes, caso levem a arte ou fotografia, a sandália é estampada na hora.

A “*RIO SANDALS*”¹ já possui uma instalação (quiosque) na cidade de Miami localizada no shopping *Dadeland Mall*, estado de Flórida – EUA.

Para a realização desse plano de negócio, foram utilizados como base os parâmetros adotados no Brasil, as informações disponíveis em buscas eletrônicas, como também o histórico da primeira loja em funcionamento. Foi necessário realizar pesquisas junto à concorrência existente na cidade de Miami, para adquirir elementos reais, possibilitando assim, uma avaliação da sua viabilidade de maneira mais concreta.

Associado a isso, o quiosque já aberto em Miami é tido como modelo idêntico para abertura do novo quiosque, o seu segmento de trabalho, as principais características do negócio, o perfil de atuação da sua concorrência direta e indireta, juntamente com os requisitos primordiais para se expandir suas operações no estado da Flórida.

¹ Site oficial da empresa “*Rio Sandals*”: www.riosandals.com, acesso em 2017.

Possui ainda como objetivo secundário a necessidade de constatar as necessidades de ajustes para a implantação da sua unidade; e avaliar as necessidades de aprimoramento do conceito (adequação ao mercado norte-americano), tendo em vista o objetivo de expandir este tipo de negócio inicialmente no estado da Flórida.

Para esse plano de negócio foi necessário um estudo das principais características da cidade de Orlando, que demonstra os pontos fracos e fortes para a concretização da ampliação da empresa “*RIO SANDALS*”.

Conforme a realização do plano de custos e financeiros é possível afirmar que é viável a ampliação da empresa em questão no estado de Flórida, tendo em vista uma previsão de investimento em \$87.403,07 e retorno do mesmo em 20 meses desde a inauguração da loja.

2 ORIGEM DA “RIO SANDALS”

A “RIO SANDALS” é um projeto de quiosque especializado em personalizar sandálias na hora e de acordo com o gosto do cliente. Sua primeira operação está situada na cidade de Miami. Este projeto nasce com a expertise e tradição de 03 empresas com larga vivência deste mercado no Brasil: INBOP, RIMAQ e GLOBAL FRANCHISE. Seus respectivos sócios, Ary Queiroz e Larissa Hemley (Inbop), Sérgio Fabrício, Tenesse Sanchez e Paulo Freitas (Rimaq) e Paulo Mauro (Global Franchise) unificaram seus conhecimentos e capital e fundaram a empresa em Setembro de 2016.

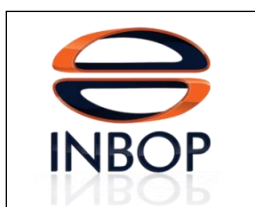


Figura 4 - Logomarca da INBOP.
Fonte: Fornecida pela empresa, 2017.



Figura 3 - Logomarca da RIMAQ.
Fonte: Fornecida pela empresa, 2017.



Figura 2 - Logomarca da Global Franchise.
Fonte: Fornecida pela empresa, 2017.

- Sobre a INBOP:

A produção de calçados no Vale do Cariri, especificamente em Juazeiro do Norte, está associada ao dinamismo comercial da cidade. A região desponta como o segundo maior centro comercial do Ceará no setor, tendo início na década de 1960. Surgindo por meios próprios, a Inboplasa² (hoje chamada “Inbop” – ver logomarca na Figura 4), produtora de sandálias de borracha nasce em 1963, com as primeiras Sandálias Cariris.

Segundo a INBOP (2017), hoje, Juazeiro do Norte é considerada como pólo calçadista cearense atraindo profissionais da área técnica para desenvolvimento de

² Informações obtidas por meio do website: www.inbop.com.br, acesso em 2017.

tecnologia de ponta e produtos inovadores. Diante de um novo ambiente competitivo, pelas mudanças nos padrões de qualidade e concorrência internacional dos produtos provenientes do sudeste asiático, foram necessárias novas estratégias de mercado e desenvolvimento de novos produtos.

Além de atuar fortemente no mercado nacional, a Inbop exporta para mais de 20 países, incluindo Europa, América Latina, Oriente Médio, Oceania, além dos Estados Unidos. Atualmente, cerca de 30% da produção anual são destinados ao mercado internacional.

Conhecimento, tecnologia, qualidade, profissionais capacitados e apaixonados pelo que fazem. É com a união desses fatores que a Inbop está presente no mercado internacional e conquista cada vez mais clientes.

- Sobre a RIMAQ:

Mais de 35 anos sendo referência no mercado fizeram da Rimaq³ (ver logomarca na figura 3) a empresa pioneira no segmento e sempre reconhecida pela qualidade superior de seus equipamentos e pela qualidade superior da matéria prima com a qual fabricam seus equipamentos e garantem: uma máquina Rimaq é uma máquina pra vida toda!

- Sobre a GLOBAL:

A *Global⁴ Franchise* (ver logomarca na Figura 2) atua no mercado desde 1.987, sendo sucessora da *PCM Franchise* (empresa pioneira na introdução do sistema de franchising no Brasil). Além das suas atividades dentro do mercado brasileiro, também foi a responsável pela busca de máster franqueado e a implantação de operações estrangeiras em nosso país, tais como a *Jane King*, *Post Net*, *Fast Frame*, *Sumo Salad*, *Hooters*, *Quiznos*, *7 Camicie*, *Mail Boxes*, Banco do Cordon Umbilical, *American Leak Detection*, dentre outras.

Na área de exportação de franquias brasileiras, atuou fortemente na implantação das unidades da Sapataria do Futuro no México e Angola, da Wizard Idiomas na China, da Livraria Nobel na Europa e no México, na venda da Master

³ Informações obtidas pelo website: www.rimaq.com.br, acesso em 2017.

⁴ Informações obtidas pelo website: <http://globalfranchise.com.br>, acesso em 2017.

Franquia da Emagrecentro para a Colômbia, na assessoria das negociações para a máster franquia do Habib's na China, dentre outros.

2.1 SOBRE OS EMPREENDEDORES

Os pensamentos dessas três grandes empresas foram alinhados de maneira a surgir a “*RIO SANDALS*” nos Estados Unidos da América. Sendo uma empresa diferenciada e inovadora em um dos estados mais conhecidos em todo o mundo, oferecendo um diferencial com produto de qualidade.

Segundo Vieira Neto (2017), Ary Queiroz Neto e Larissa Duarte representam a Inbop na sociedade. Ary Neto iniciou sua carreira profissional ainda com 14 anos de idade, já no segmento de calçados. Durante os 11 anos que se seguiram, teve a oportunidade de atuar em todos os setores das empresas Inbop e Eva Brasil, conhecendo os detalhes de cada aspecto do processamento da borracha e sua transformação em calçado. Hoje, graduando no curso de Administração pela Universidade Federal do Ceará, transmite para a “*RIO SANDALS*” a segurança de um produto de alta qualidade, capaz de corresponder aos parâmetros exigidos pelo mercado internacional.

Larissa Duarte, ainda em 2002, abriu mão de sua posição como gerente financeira da Inbop para implantar a unidade de distribuição da Inbop nos EUA e desenvolveu o negócio nos 15 anos seguintes, atuando mais fortemente a cada ano no mercado. Sendo a única sócia da “*RIO SANDALS*” residente nos EUA, sua presença no negócio garante a uma empresa de origem brasileira a experiência necessária para atuar com excelência no mercado americano.

Sergio Fabrício, Tenesse Sanchez e Paulo Freitas representam, através da Rimaq, o que há de mais consistente no que diz respeito à atuação no varejo pelo segmento de máquinas para micro-empresas. Dentre seus projetos, se destaca a fabricação de máquinas para estamperia, onde há mais de 10 anos estimula o empreendedorismo nesse segmento. Baseada em seus próprios espíritos empreendedores é que a Rimaq segue líder de mercado inspirando negócios em todo o país.

Paulo César Mauro iniciou sua carreira na área de consultoria em Franchising em 1985, constituindo a Global Franchise, uma das primeiras empresas brasileiras especializadas em franquias. Não durou muito até que seus negócios se expandissem no exterior e hoje representa a Global na “*RIO SANDALS*”, configurando a certeza do sucesso na expansão da empresa através do estabelecimento de franquias em todo o EUA e no mundo a fora.

3 PRODUTOS E SERVIÇOS

A “*RIO SANDALS*” opera através da venda de sandálias de dedo (em inglês, podem ser chamadas de “*sandals*” ou “*flip-flops*”). O modelo de sandálias de dedo como conhecemos foi baseada nas antigas sandálias japonesas “Zori”, que eram feitas a partir da palha do arroz, utilizada como solado, com alças de tecido para fixar o solado aos pés.

O produto é largamente utilizado no Brasil, que chegou a consumir 853,3 milhões de pares somente em 2015, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – Abicalçados (2016), número ainda menor do que os 944 milhões de pares que foram produzidos nesse mesmo ano.

As sandálias produzidas pela “*RIO SANDALS*” (ver imagens dos produtos nas Figuras 5 e 6) têm, como padrão, solados feitos em borracha sintética (derivada do petróleo, e não da seringueira – o que traduz uma maior qualidade e durabilidade, além do apelo ecológico) e alças feitas em PVC (que dão a sustentabilidade do calçado e permitem o calço). Além desses produtos, são oferecidos aos clientes os seguintes serviços:

- Impressão de imagens já existentes no banco de dados;
- Impressão de imagens que o cliente irá fornecer; e
- Customização com colocação de *piercings* e cristais.



Figura 5 - Produtos “RIO SANDALS” exposto na mesa do coquetel de abertura em Miami, 2016.
Fonte: Fornecida pela empresa.

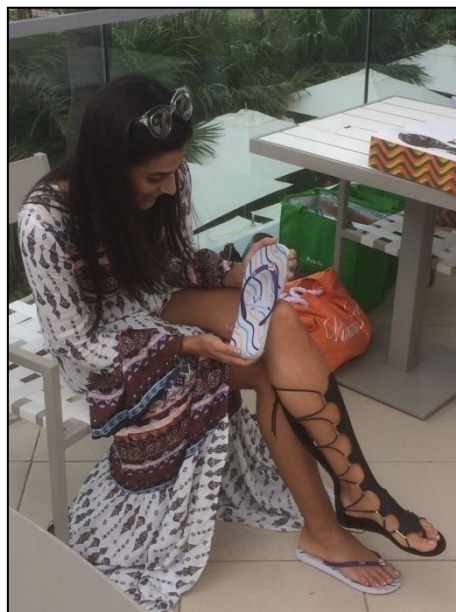


Figura 6 - Cliente provando um dos produtos “RIO SANDALS” em Miami, 2016.
Fonte: Fornecida pela empresa.

A empresa em estudo possui uma sede na cidade de Miami, onde possui as instalações: o *office* (escritório da “RIO SANDALS” na Figura 7), o *storage* (estoque de matérias-primas na Figura 8) e o quiosque (Figura 9), que é a unidade de venda e exposição do produto ao público. Essas três instalações estão localizadas em locais distintos.



Figura 7 - Office, "RIO SANDALS" em Miami, 2016.
Fonte: Fornecida pela empresa.



Figura 8 - Estoque, "RIO SANDALS" em Miami, 2016.
Fonte: Fornecida pela empresa.



Figura 9 - Quiosque, "RIO SANDALS" em Miami, 2016.
Fonte: Fornecida pela empresa.

4 ANÁLISE DE MERCADO

Segundo a Abicalçados (2017), o Brasil exportou uma soma de 126,17 milhões de pares em 2016, gerando US\$ 999 milhões em receitas, números que foram superiores aos de 2015, apesar da instabilidade. Destacou também que o principal destino dos calçados fabricados no Brasil foram os EUA, que importou 13,24 milhões de pares e US\$ 221,36 milhões. A representação de cerca de 10% de todo o montante exportado em 2016 mostra o quão bem recebido é o calçado brasileiro pelos estadunidenses.

Além de serem os que mais importam calçados vindos do Brasil, os EUA também são o maior importador de calçados do mundo, apresentando um volume de 2,33 bilhões de pares importados apenas em 2014 (ABICALÇADOS, 2016).

A Flórida ⁵ (ver localização no mapa da figura 10) é um dos estados americanos que cresce mais rapidamente, com um mercado consumidor em veloz expansão e um mercado de trabalho aquecido. Por estas e outras razões atrai milhões de visitantes todos os anos, seja dos Estados Unidos como do mundo todo, e serve igualmente como pólo de atração para negócios nacionais e internacionais.

Se a Flórida fosse um país, teria a 15^a economia do mundo. Ela detém a 8^a maior economia do hemisfério ocidental. Além do desenvolvimento econômico próprio, este estado serve de plataforma para o comércio internacional para todas as Américas.

A Flórida se constitui em um dos grandes entroncamentos comerciais da América e serve como plataforma do comércio exterior, ao transporte nacional e internacional, ao comércio exterior com os países limítrofes e ao investimento em geral, ao mundo financeiro e às telecomunicações.

⁵ As informações sobre a Flórida se encontram no site: <http://globalfranchise.com.br/conquiste-sua-cidadania-americana-atraves-da-global-franchise/>, acesso em 2017.

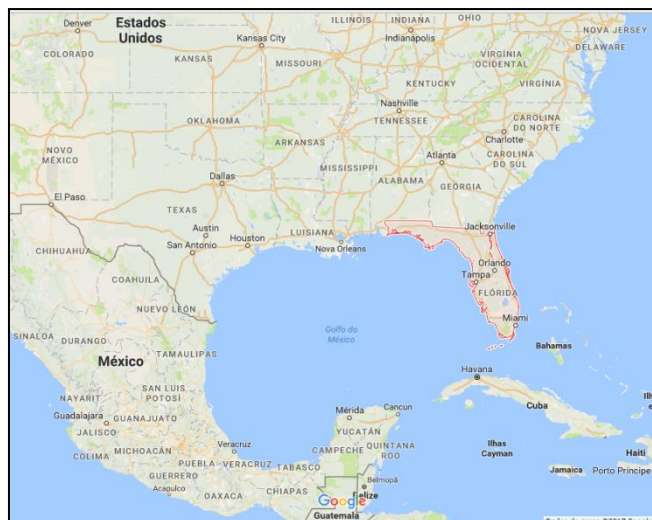


Figura 10 - Flórida – EUA.
Fonte: GoogleMaps, acesso em 2017.

Nenhum outro lugar no hemisfério ocidental consegue igualar-se a Flórida, com sua combinação única de ter uma localização estratégica, uma infraestrutura de estado da arte e mão-de-obra multilíngue, bem como uma forte concentração de recursos financeiros, enfim, em um ambiente favorável aos negócios de classe internacional, e, não por último, uma atraente situação geográfica ímpar.

A Flórida, segundo o site da empresa Global (2017), é o centro estratégico e econômico das Américas. A localização geográfica, combinada com a estabilidade econômica e política colocam a Flórida no centro das atividades comerciais (Importações - Exportações) e financeiras no hemisfério.

A Flórida é um estado onde vive mais de 18 milhões de habitantes, população essa que se multiplica por 2 ou 3 vezes na época das férias, como as cidades costeiras, especialmente no sul, que têm um turismo de massas bastante importante em diversas cidades. A taxa de crescimento populacional da Flórida é a quinta maior entre os estados americanos. A principal fonte de renda da Flórida é o turismo.

O estado é conhecido mundialmente por suas diversas atrações turísticas, que atraem anualmente mais de 60 milhões de turistas, vindos de outros estados americanos e países. Estas atrações incluem inúmeras praias, que aliados ao clima relativamente ameno o ano inteiro, atraem milhões de turistas americanos e canadenses no inverno, o *Walt Disney World* e o Cabo Canaveral.

Outras fontes de renda importantes do estado são o cultivo de laranja (quase todo o suco de laranja americano é produzido na Flórida), juntamente com o segmento de finanças e a indústria aeroespacial. Os dias constantes de sol fizeram com que o estado seja apelidado de *The Sunshine State*.

Conforme Global (2017), a Flórida possui uma base robusta orientada para os negócios de alta tecnologia, empregando mais de 230.000 pessoas altamente qualificadas, em mais de 11.000 empresas de tecnologia de ponta. Dentre os Estados americanos, a Flórida se coloca como:

- 5º maior "cyber estado" em nível de emprego tecnológico de ponta;
- 5º maior em número de empresas de alta tecnologia;
- 3º maior exportador de bens e serviços de alta tecnologia.

O Estado acolhe uma variedade de "incubadoras", "aceleradores" e plataformas universitárias de pesquisa de negócios, cuja atividade envolve tanto os negócios quanto a vida acadêmica, com objetivo de comercializar e distribuir novas tecnologias e descobertas.

O Sul da Flórida, em particular, é impulsionado por uma força de trabalho multilíngue e multicultural, facilitando o comércio internacional na região. Em verdade, Miami tem sido chamada frequentemente de a capital da América Latina, por isso a empresa "RIO SANDALS" iniciou suas instalações nessa cidade.

Pelo tipo de negócio da "RIO SANDALS" (venda e personalização de sandálias) são vários os nichos de mercados que podem ser explorados, uma vez que em Orlando existem várias pessoas do mundo todo, além é claro da comunidade brasileira residente na Flórida, que são consumidores que estão em busca de novidades vindas do Brasil, somados aos consumidores norte-americanos e a comunidade hispânica. Neste aspecto, a "RIO SANDALS" tem um menu de produtos e serviços que traduz a beleza das mulheres do Brasil.

Outro fator importante é que os consumidores também querem saber de onde os produtos são provenientes e sua composição química. E nesse quesito os produtos de origem brasileira são muito bem vistos aos olhos do público.

4.1 ANÁLISE SOBRE A CIDADE DE ORLANDO – EUA

A principal característica de Orlando ⁶ são os parques temáticos que lá estão. Disney, Universal e parques aquáticos como *Wet 'n' Wild*, *Blizzard Beach*, *Typhoon Lagoon*, *SeaWorld*, dentre outros. São tantas opções que seriam necessários, no mínimo, 10 dias, para aproveitar boa parte de tudo isso. Quem já foi sabe que, lá pelo quarto dia, o corpo começa a pedir descanso, tamanha é a “maratona” de se passar dias inteiros sob o sol e enfrentando filas para ver as atrações.

Em Orlando se veem muitas crianças e famílias, e não é por acaso. Existe lugar mais perfeito para passar as férias e todo mundo se divertir? Das crianças aos idosos, todos têm seu lugar em Orlando.

Muita gente refere-se a Orlando como uma “pequena cidade grande”, pois, apesar de ser de bom tamanho, ela ainda possui aquele charme de cidade pequena, pacata e aconchegante. Em Orlando, as pessoas são simpáticas, estão sempre com um sorriso no rosto e parece até que nos conhecem. É muito fácil se sentir bem por lá. Toda aquela atmosfera de fantasias e histórias infantis a transformam em uma cidade quase de sonhos.

Mas ela existe, e é bem real. Localizada numa região com poucas opções no seu entorno, Orlando começou a desenvolver-se a todo vapor com a chegada da Disney. Com demanda turística em ascensão, a cidade tratou de se modernizar e atrair mais e mais moradores para a área.

Por ser uma cidade que respira turismo 24h, há transporte facilitado para toda parte. Se não houver transporte público, há ônibus e *shuttles* de hotéis e empresas privadas para levar as pessoas aos parques ou aos pontos mais requisitados.

Mas a localização também traz suas desvantagens: o calor. O calor de Orlando parece duas vezes maior que o de Miami devido à falta de vento. A praia mais próxima fica a 90 km de distância e este também é um dos motivos pelos quais a cidade é um tanto quanto abafada. Durante o inverno, o frio é também mais rigoroso por lá.

⁶ As informações sobre Orlando se encontram no *website*: <http://www.taflorida.com/miami-ou-orlando/>, acesso em 2017.

Assim como Miami, Orlando possui um trânsito muito forte na “hora do *rush*” e possui também seus “guetos”.

Há quem prefira fazer suas compras em Orlando à Miami, uma vez que os *outlets* estão mais próximos um dos outros e os custos com alimentação e hospedagem são menores. *The City Beautiful* (A Bela Cidade) e *O-Town*, são seus apelidos.

Hoje, Orlando é caracterizada por ser uma típica cidade do Sul dos EUA (com alguns caipiras), porém com uma pitada latina. Vale ressaltar que somente 25% dos moradores de Orlando são latinos, sendo que em Miami, eles são quase 70%.

Uma das grandes vantagens de Orlando é que ela é uma cidade mais em conta para se viver e passear, pois é possível se encontrar hotéis bem localizados com preços acessíveis, assim como diversos tipos de restaurantes e centros de beleza e estética, tais como salões, academias, etc. Na maioria das vezes, o preço da gasolina também é mais em conta se comparar com Miami.

Tendo em vista que a cidade de Orlando foi escolhida para a ampliação da empresa “*RIO SANDALS*”, as análises acima mostram que é uma cidade pode responder as expectativas desse plano de negócio, que é comprovar a viabilidade da abertura da nova loja.

4.2 CONCORRENTES

É impossível realizar uma análise dos concorrentes sobre o segmento de sandálias de dedo sem mencionar as Sandálias Havaianas. As sandálias que “todo mundo usa” estão tão impregnadas na mente do consumidor brasileiro que estas muitas vezes falam “sandálias havaianas” quando estão querendo se referir a qualquer outro tipo de sandália de dedo. E não é pra menos, já que em 2015, segundo Alpargatas (2016), quando o Brasil produziu 944 milhões de pares, as Havaianas sozinhas representaram cerca de 25% desse montante, com mais de 234 milhões de pares produzidos.

Ainda segundo Alpargatas (2017), a própria empresa fabricante das sandálias Havaianas, é uma grande apostadora no estabelecimento de lojas em shoppings, tendo inaugurado, entre franquias e lojas próprias até 30 de setembro de 2016, um total de 557 lojas Havaianas, sendo 419 no Brasil e 138 no exterior.

A expressão das sandálias Havaianas vem crescendo bastante no exterior, tendo sido vendidos mais de 33 milhões de pares para fora do país apenas em 2015. (ALPARGATAS, 2016).

Nos EUA, apesar do segmento de calçados em geral de ser bastante competitivo, não há concorrência direta para a “RIO SANDALS” em todo o estado da Flórida e Sul do país, uma vez que o serviço de customização com estamparia é praticamente inexistente. No entanto, alguns varejos locais devem ser destacados como concorrência indireta, uma vez que possuem a mesma atividade fim, a venda de calçados.



Figura 11 - Loja com vendas de calçados.

Fonte: Fornecida pelo autor, 2017.

Entre eles, destaca-se a X.O.T., (Figura 11) uma rede de 07 (sete) lojas de calçados no estado da Flórida. Como padrão, suas lojas possuem uma parede destinada apenas aos chinelos de dedos, onde estão a venda produtos das marcas Havaianas e Ipanema, além de outras marcas chinesas. Também há a *Beach Bunny* (Figura 12), uma rede que também possui 07 (sete) lojas no estado, com foco no público feminino, com produtos que vão de lingerie à sandálias de couro.



Figura 12 - Loja com vendas de calçados.
 Fonte: Fornecida pelo autor, 2017.

Vale destacar também as pequenas lojas “moda-praia” existente na região (principalmente nas proximidades de Miami), como a *Runway Swim* (Figura 13), uma pequena rede com duas lojas que possui duas gôndolas com Havaianas e Ipanema, respectivamente.



Figura 13 - Loja com vendas de calçados.
 Fonte: Fornecida pelo autor, 2017.

Em um mercado tão abrangente, a concorrência indireta acontece também de diversas outras maneiras. Destacam-se, por exemplo, os grandes hipermercados e lojas

de departamentos com preços acessíveis, como a *Walmart*, cuja faixa de preço varia de US\$ 19.00 a US\$ 26.00 por par.

A distância e dificuldade de locomoção entre o Brasil e os EUA impediram uma pesquisa de mercado “in loco”, mas foi considerado o histórico de resultado das vendas da unidade piloto da “*RIO SANDALS*” em Miami, de conhecimento do autor, como base para gerar a previsão de vendas abordada no plano mercadológico.

5 ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

A “*RIO SANDALS*” é uma empresa americana que possui interesses de ampliação, nesse contexto cabe expor a sua missão e visão como um empreendimento que busca o sucesso em todas as suas ações. Informações essas fornecidas pela empresa.

Missão

- Oferecer produtos de alta qualidade, customizados à maneira do cliente, trazendo uma experiência “*make your own*” enquanto transmite toda a brasilidade e despojo que somente uma legítima “*Flip-flops*” pode proporcionar. Remunerando, adequadamente, seus investidores.

Visão

- Tornar os serviços da “*RIO SANDALS*”, em cinco anos, uma escolha habitual (fidelização) e alcançar o *Top of Mind* (topo da mente) na mente do consumidor (que é fazer com que “*RIO SANDALS*” venha a sua mente assim que pensar em sandálias);
- Atingir em dez anos a liderança, a partir do volume de vendas, no segmento de calçados da Flórida através do estabelecimento de franquias.

Os sócios apostam seus investimentos para que gere um retorno viável. Deutscher (2010, p.21) diz que “*os investidores apostam recursos em empresas com alto potencial de retorno financeiro, e o plano de negócio é o documento no qual se apoiam para a tomada de decisão*”.

Todo negócio possui estratégias, mesmo que algumas sejam implícitas, existe ainda um mentor que almeja seus objetivos realizados, assim se faz necessário o estudo das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades do negócio.

5.1 FORÇAS

- A “*RIO SANDALS*” tem, como grande trunfo nas mãos, o fato de possuir um conceito que é de fácil aceitação no mercado norte-americano;
- Não existe nada igual (operação de customização de sandálias feita “na hora”) sendo, portanto, a sua concorrência direta praticamente zero. No segmento de customização de sandálias, o que existem são sites especializados, aonde o cliente faz suas compras e aguarda um determinado tempo para receber. Não são unidades físicas;
- Os produtos podem ser comercializados em outros canais que não apenas os da franquia (*e-commerce*, por exemplo);
- Pela forma de atuação da concorrência no mercado da Flórida, a “*RIO SANDALS*” destaca-se por ter um preço competitivo num ambiente de alto nível e de média concorrência, como é o do mercado norte-americano, tendo em vista o serviço *plus* de customização que oferece;

5.2 FRAQUEZAS

- A maioria dos sócios reside no Brasil, o que dificulta reuniões e a operação dia-a-dia;
- Sendo a Flórida um estado que atrai turistas de diversos países, destaca-se a dificuldade em encontrar colaboradores que sejam fluentes nas 3 línguas mais comuns (inglês, espanhol e português).

5.3 OPORTUNIDADES

- A maior oportunidade que a “*RIO SANDALS*” encontra neste momento é o fato de que nenhuma rede brasileira ter se lançado no mercado Norte-americano. O que existe, são apenas operações isoladas e individuais;
- Os produtos vindos do Brasil são muito bem vistos pela ótica do consumidor norte americano e tem uma boa aceitação de forma geral;
- A comunidade brasileira residente vem aumentando nos Estados Unidos, em especial no estado da Flórida, o que faz com as marcas e produtos do Brasil

tenham este público como um dos grandes núcleos formadores de opinião para as demais comunidades (latina e norte americana).

5.4 AMEAÇAS

- O resultado das eleições presidenciais pode trazer políticas mais restritivas com relação à importação de produtos aos EUA. Apesar das sandálias de dedo estar na modalidade “*Duty Free*” para importação (livre de impostos), sempre há a possibilidade de mudanças;
- A repercussão atual da “*RIO SANDALS*” em Miami, que é pioneira, pode influenciar outras empresas de calçados à migrarem para a customização de sandálias.

5.5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Através da análise observada acima, a empresa se responsabiliza a seguir os objetivos e por meio de estratégias e táticas a serem alcançados para a realização da missão e visão do negócio. Conforme demonstrado no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Objetivos e estratégias.

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	TÁTICAS
Oferecer produtos/experiência de alta qualidade	Definir localização do quiosque no Shopping escolhido;	Localizar e aprovar ponto;
Oferecer produtos/experiência de alta qualidade	Organizar parte burocrática;	Assinar contrato de locação do Imóvel, Alterar contrato de locação do imóvel para Pessoa Jurídica, Abertura da empresa pelo escritório de contabilidade, Inscrição nos órgãos competentes, Providenciar todas as licenças necessárias (semelhantes ao Alvará de Funcionamento);
Oferecer produtos/experiência de alta qualidade	Comprar e adquirir materiais necessários e realizar instalações;	Adaptação da loja ao software de gestão, Definir e contratar empresa de logística de produtos e insumos, Definição da importação dos equipamentos, Definir e contratar arquiteto responsável pela adequação do Projeto de Arquitetura do Quiosque, Elaborar projeto de arquitetura dentro do padrão norte americano, Aprovação do arquitetônico junto aos sócios no Brasil, Definição e contratação dos fornecedores de mobiliário, Definir e contratar empreiteiro responsável pela execução Mobiliário e Obras de adequação do ponto comercial, Compra dos Utensílios e Insumos, Compra do Estoque Inicial (produtos e insumos), Compra de Acessórios, Comprar equipamentos de informática e telefonia, Solicitar instalação de linha telefônica e instalar internet, Instalar equipamentos de informática e câmaras de vídeo;
Alcançar o <i>"Top of Mind"</i>	Implantar ações de Marketing;	Fixar placa com a mensagem "Em breve mais uma unidade <i>"RIO SANDALS"</i> ", Providenciar o kit de impressos do quiosque (folders promocionais, tabelas de preços, etc.), Providenciar o kit de material de escritório, Providenciar o kit de impressos padrão da <i>"RIO SANDALS"</i> , Elaborar plano de inauguração da unidade – Fazer pedido do material p/ inauguração, Implementar plano de marketing de inauguração da unidade;
Aumento no volume de vendas	Contratar e treinar pessoas;	Definir perfil da equipe + política salarial, Recrutar e selecionar equipe, Treinamento dos novos colaboradores na unidade piloto da <i>"RIO SANDALS"</i> , fazer testes de atendimento;
Aumento no volume de vendas	Definir ações de inaugurações.	Contratar assessoria de imprensa, Fazer a vistoria final da unidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

6 PLANO MERCADOLÓGICO

Segundo McDonald (2004) o marketing é um processo que compatibiliza as capacidades que uma empresa oferece e os desejos vindos dos clientes.

Quando se aplica os princípios do marketing em uma organização diz-se que esta organização tem suas ações voltadas ao mercado e à sociedade, seja pra inserir-se, manter-se ou dominá-lo de forma proveitosa, criando valor para o cliente e gerando um benefício competitivo duradouro, através da gestão estratégica de suas variáveis do marketing que são o preço, praça, produto e promoção.

Em sua função básica o marketing busca principalmente lidar com o cliente, de forma a administrar uma relação lucrativa com o mesmo, atraindo-o e mantendo-o ligado à empresa através de uma percepção de valor e de uma promessa de satisfação, conforme afirmam Kotler e Armstrong (2007).

É de extrema importância que a “*RIO SANDALS*”, através do seu nome, comunique a promessa de alto padrão de qualidade de seus produtos juntamente com seu diferencial frente aos concorrentes. A marca deve ser sinônimo de garantia de satisfação a preços justos. São esses fatores que irão fixar sua imagem na mente do consumidor norte-americano, isto é, associar a imagem à qualidade do produto.

Foi contratada de uma agencia de publicidade local, para desenvolver um plano de lançamento da marca nos Estados Unidos, bem como as ações voltadas a divulgação do conceito da “*RIO SANDALS*”.

O plano de marketing segue o modelo dos 4Ps: produto, distribuição (praça), promoção e preço. As ações propostas de marketing para a “*RIO SANDALS*” são expostas para atender a demanda e alcançar os objetivos almejados.

6.1 PRODUTOS

Seu principal diferencial é de ser uma operação de customização de sandálias no mercado norte-americano, com apelo e imagens brasileiras. Convém ressaltar que o público norte-americano e o latino são muito simpáticos aos produtos e serviços vindo do Brasil, o que tende a ser um facilitador nesse momento inicial da operação.

Associado a isso, sua proposta de oferecer serviços rápidos e com preços acessíveis podem vir a chamar a atenção do público consumidor, sendo esse um fator que poderá favorecer sua aceitação de forma mais rápida e, conseqüentemente, a expansão de suas operações. A “RIO SANDALS” oferece os serviços e produtos abaixo apresentados na Figura 14.

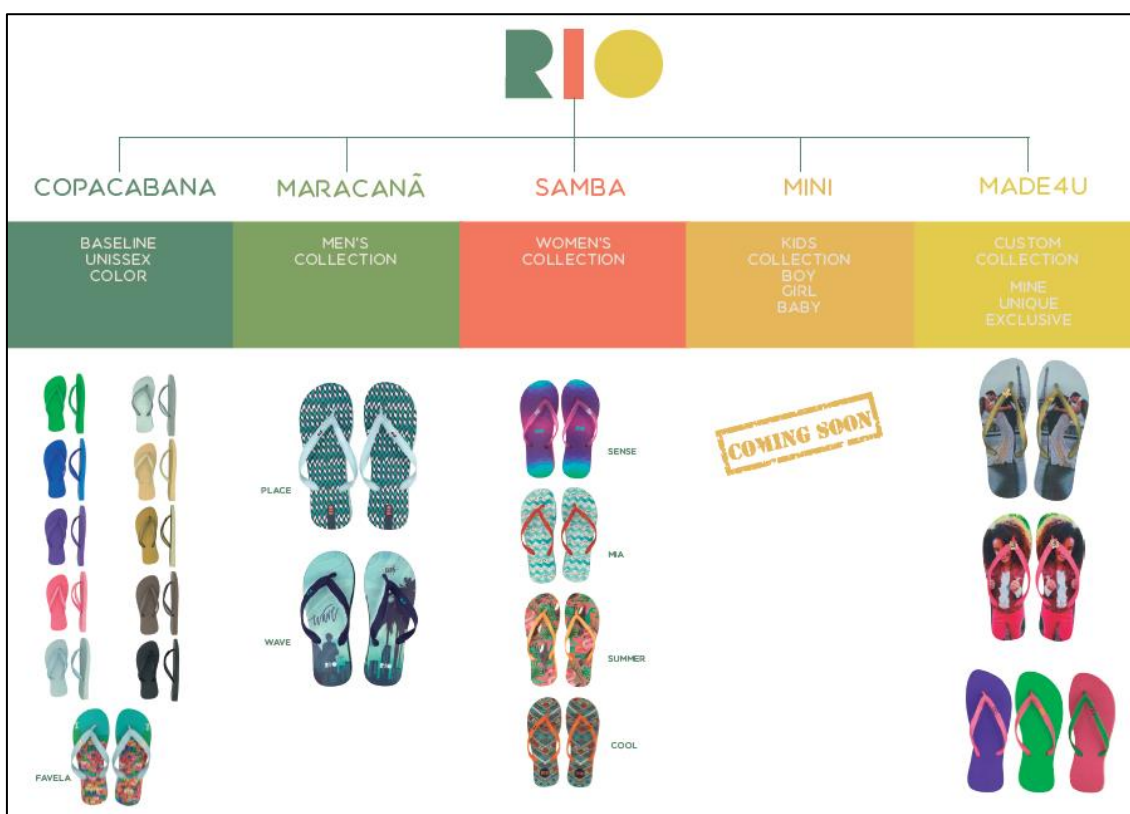


Figura 14 - Produtos oferecidos pela “RIO SANDALS”.

Fonte: Fornecido pela empresa, 2017.

A linha Copacabana atende aos públicos masculino e feminino, e são compostos pelas sandálias Monocolor (sem customização – o cliente escolhe a cor do solado e da alça) e do modelo “Favela”. A linha Maracanã foi criada para atender ao público

masculino, com os modelos “*Place*” e “*Wave*”, e a linha Samba destina-se ao público feminino, com os modelos “*Sense*”, “*Mia*”, “*Summer*” e “*Cool*”.

A linha Mini, dedicada ao público infantil, será lançada apenas em um segundo momento, pois as complicações e custos de estocagem nos EUA comprometeriam os resultados iniciais do negócio. A linha “Made4u” (pronuncia-se “*Made For You*”) é o grande diferencial do negócio. Pode ser traduzida como “feito por você” e ao mesmo tempo “feito para você”, transmitindo perfeitamente o objetivo do negócio, e divide-se em 03 (três) modalidades:

- Mine (Minha) – O cliente escolherá a cor do solado, da alça e um adereço para a sandália (*piercing* ou cristal);
- Unique (Única) – O cliente poderá escolher a cor do solado, a cor da alça e uma imagem para ser estampada na sandália;
- Exclusive (Exclusiva) – O cliente poderá escolher a cor do solado, a cor da alça, um adereço (*piercing* ou cristal) e uma imagem para ser estampada na sandália.

6.2 PREÇO

Algumas pesquisas de preços foram feitas em alguns sites especializados em sandálias personalizadas e a previsão é de que não haverá uma diferença expressiva nos preços a serem adotados pela “*RIO SANDALS*” junto ao público consumidor norte americano.

Cambio e paridade da moeda

Através de algumas comparações entre os valores praticados nos Estados Unidos e no Brasil, existe uma similaridade / paridade de valores, o que permite adotar esse critério para os valores adotados pela “*RIO SANDALS*” (tais como investimentos, faturamento, despesas, etc.).

Por exemplo: o salário mínimo no Brasil é de R\$ 937,00 enquanto que na Flórida, fica em torno de US\$ 1,000.00 / US\$ 1,200.00, uma refeição básica no Brasil

fica em torno de R\$ 10,00 a R\$ 15,00 e nos Estados Unidos, em torno de US\$ 10.00 e US\$ 15.00.

Portanto, esse é o critério adotado para efeito das projeções que fizemos neste relatório e não o da conversão dos valores em dólar, através do cambio entre as duas moedas (real e dólar).

A partir dos preços estabelecidos e concretização das vendas do quiosque em Miami, é possível elaborar uma projeção do *mix* de vendas de cada produto e, considerando seus preços de venda, determinar um preço médio para cálculo de demonstrativos de resultado (ver Quadro 2).

Quadro 2 - Previsão de venda e preço médio da “RIO SANDALS”.

PREVISÃO DE VENDAS – JULHO em \$			
Pessimista:	20 pares/dia		
Moderada:	35 pares/dia		
Otimista:	50 pares/dia		
Mix Vendas:	% Vendas	Preço Venda	Preço Médio
Sandália Monocolor	15%	\$ 15,90	\$ 2,39
Sandália + Piercing	25%	\$ 17,90	\$ 4,48
Sandália + Estampa	35%	\$ 23,90	\$ 8,37
Sandália + Estampa + Piercing	5%	\$ 25,90	\$ 1,30
Sandália Corelção	20%	\$ 19,90	\$ 3,98
	100%		\$ 20,50
Preço médio Considerado: \$ 20.00/par			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

6.3 PRAÇA

Qual cidade é melhor para se implantar uma unidade da “RIO SANDALS”: Miami ou Orlando?

Cada uma possui suas características peculiares e bastante distintas. A cidade ideal depende exclusivamente do que esteja buscando. Portanto não há uma cidade

melhor ou pior. Existe aquela se mais se adapta aos interesses comerciais das empresas e/ou pessoas.

Abaixo no Quadro 3 seguem duas tabelas com os pontos positivos, negativos e neutros de cada localidade. Os pontos neutros podem ser tanto positivos ou negativos de acordo com o ponto de vista de cada empresa.

Quadro 3 - Análise da cidade de Orlando – Flórida/EUA.

ORLANDO		
PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS	PONTOS NEUTROS
Melhores parques temáticos dos EUA	Sem praias	População: 2,020,346
Diárias (hotel) geralmente mais baratas que Miami	Quente, abafada, sem brisa	Localizada no centro da Flórida, tanto norte-sul, como leste-oeste
2 outlets Premium à 20 min de distância um do outro (total 330 lojas)	Trânsito pesado	Muitos imigrantes porto-riquenhos
Proximidade relativa com Tampa, St. Petersburg e Cape Canaveral	Áreas perigosas, "guettos"	Muitas crianças e famílias
Bom transporte público	6ª cidade mais violenta dos EUA	Mais americanos que Miami
		Simplicidade
		Excluindo os parques, a maioria das atividades são "indoor"

Fonte: Encontrada no site: www.taflorida.com, 2017.

Ponto comercial para a unidade

Para se criar uma força inaugural da "RIO SANDALS" e mostrar ao mercado a sua proposta junto aos clientes / consumidores, é interessante buscar pontos comerciais em *Shopping Centers* que deem a devida notoriedade e projeção para a marca, seu conceito e seus produtos.

O *The Mall at Millenia* (Figura 15) foi escolhido como opção mais promissora, tendo uma estrutura com mais de 110 mil metros quadrados e 150 das melhores lojas e restaurantes do mundo, incluindo a *Apple*, *Victoria's Secret*, *Pottery Barn*, *Macy's*, *The Cheesecake Factory*, entre tantos outros.



Figura 15 - The Mall at Millenia em Orlando – Flórida/EUA.

Fonte: Site do Shopping: <http://pt.mallatmillenia.com/about/directions>, 2017.

6.4 PROMOÇÃO

A marca “*RIO SANDALS*” tem como principal desafio se sobressair no mercado competitivo e diversificado, com marcas e canais de distribuição já consolidados no estado da Flórida.

A arquitetura desenvolvida pela “*RIO SANDALS*”, foi adaptada para o mercado norte americano, mantendo suas características básicas inicialmente concebidas no Brasil, ou seja: o local onde são realizados os serviços e comercializados os produtos deve ser um ambiente bonito / colorido e organizado, chamando a atenção dos consumidores e criando apelos que motivem as pessoas a entrar e conhecer o local para, em seguida, deixá-los à vontade na unidade.

Desde o desenvolvimento do quiosque até os pequenos detalhes, como a cor das tiaras utilizadas pelas vendedoras, tudo foi pensado para manter o padrão visual da marca. As embalagens (Figura 16) foram pensadas de maneira a transmitir requinte sem perder o despojamento que a “*RIO SANDALS*” deve transmitir.



Figura 16 - Embalagens das Sandálias.
Fonte: Fornecido pela empresa, 2016.

O maior foco da força de marketing da “*RIO SANDALS*” será no chamado “*Influencer Program*”, que consiste na contratação de 05 ou 06 formadores de opiniões digitais que divulgarão a marca em seus canais de comunicação. Os canais serão escolhidos serão os que têm foco em imagem e atração ao consumidor de moda e acessórios.

Segundo informações da empresa, o programa de influenciadores digitais apresenta um maior custo benefício, pois utiliza pessoas de grande volume e alcance de pessoas por um custo muito mais acessível do que a mídia televisiva.

Com atenção e dedicação foi elaborado um mapeamento das palavras-chave na busca de produtos relacionados aos ofertados pela “*RIO SANDALS*” para a utilização do *Google Adwords*. Essa tecnologia *SEO (Search Engine Optimization)*, dentre outras vantagens, é uma forma econômica e eficaz para a divulgação da marca, seu conceito, produtos e também da franquia, facilitando sua projeção nas buscas eletrônica sobre franquia neste segmento de sandálias de dedo a nível mundial.

Nas redes sociais (*Instagram, Pinterest e Facebook*), a qualidade do produto será transmitida através de imagens produzidas por fotógrafos e modelos locais, todas tiradas em Orlando, tornando o produto de origem brasileira mais familiar ao público local.

7 PLANO OPERACIONAL

7.1 DADOS CORPORATIVOS

O passo inicial para implantar a nova unidade é abrir uma empresa especificamente para esse fim e uma conta bancária. A assessoria para isso pode ser fornecida pela empresa *Drummond Advisors*.

Seguindo os padrões da loja já montada em Miami, a empresa aberta será da classificação LLC⁷ (*Limited Liability Company* - Companhia de Responsabilidade Limitada) e se trata de um tipo híbrido de estrutura legal que fornece as características de responsabilidade limitada de uma corporação e as eficiências de impostos e flexibilidade operacional de uma parceria.

Os proprietários de uma LLC são referidos como "membros". Dependendo do estado, os membros podem consistir de um único indivíduo (um proprietário), dois ou mais indivíduos, corporações ou outras LLCs. Os membros do LLC relatam lucros e perdas em suas declarações de imposto federais pessoais, apenas como os proprietários de uma parceria.

O custo do investimento normal para esse tipo de consultoria e prestação de serviços para a abertura de uma empresa seria em torno de \$ 750,00, mas como já existe uma parceria entre a Drummond Advisors e a "RIO SANDALS", esse custo foi reduzido para \$ 250,00.

Com relação à mensalidade, o valor vai depender da movimentação bancária (lançamentos), pois este é o sistema de escrituração adotado nos Estados Unidos. Esse mesmo escritório poderá fazer estes serviços, sendo seus valores variando entre US\$, 69.00 e US\$ 119.00 dependendo do volume de transações.

⁷ Informações encontradas pelo do site: <https://www.sba.gov/starting-business/choose-your-business-structure/limited-liability-company>, acesso em 28/01/2017.

7.2 ARRANJO FÍSICO

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009) o arranjo físico é como se organizam entre si os recursos transformadores e os recursos transformados em uma operação e como as tarefas desta serão devidamente planejadas, ou seja, o que torna o fluxo em um arranjo físico bem sucedido é o planejamento da relação dos recursos transformadores e transformados com os objetivos estratégicos de uma operação ou processo.

O quiosque de Miami (Figura 17) foi pensado de forma que o projeto pudesse ser aceito em qualquer cidade da Flórida. Foi realizado também um projeto elétrico, desenvolvido por uma pessoa especializada (engenheiro elétrico) com certificação estadual, para que possa valer em todas as cidades do estado.

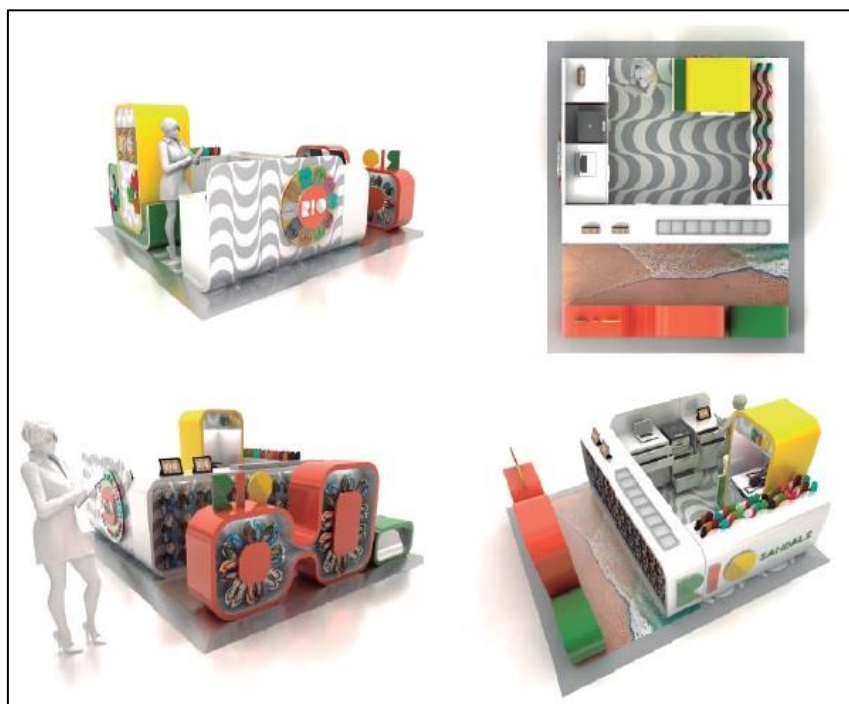


Figura 17 – Planta do Quiosque.
Fonte: Fornecido pela empresa, 2017.

As sandálias de coleção “RIO SANDALS” ficarão expostas em gôndolas em uma das laterais do quiosque e na “ilha” (estrutura laranja, conforme a Figura 18), já os solados e alças a serem escolhidos pelos clientes estarão dispostos em cima do balcão. Para facilitar a escolha do cliente das cores dos solados e alças, foi desenvolvida uma espécie de “roleta” que o cliente poderá girar para analisar qual cor mais o agrada.



Figura 18 – Fotos Unidade Piloto.
Fonte: Fornecido pela empresa, 2017.

7.3 RECURSOS HUMANOS

A “RIO SANDALS” deverá ter uma pessoa, na cidade de Orlando, que será a responsável pelo gerenciamento da operação, de forma a adequar os processos, recrutar, selecionar e treinar a mão de obra, manter contato com os fornecedores, desenvolver novas sugestões de menu de serviços, dentre outras funções.

Este profissional deve ter experiência na administração do negócio e capacidade para resolver qualquer problema proveniente da implantação e da operação diária de uma unidade. Além do responsável pelo gerenciamento da unidade, deverão ser contratados outros dois colaboradores, que irão fazer revezamento com o gerente durante o horário comercial do shopping.

Durante o horário de trabalho, os colaboradores deverão realizar o atendimento, ofertando produtos que atendam as necessidades do consumidor, além da preparação do produto e a função de caixa do quiosque. A preparação/personalização do produto deve ser feita seguindo o procedimento operacional padrão estabelecido pela empresa.

Tradicionalmente, as pessoas que trabalham no setor de Varejo possuem um olhar especial voltado para as maiores redes, que normalmente têm os salários mais altos. Como no Brasil, nos EUA existe a política de remuneração fixa + comissão. O salário mínimo na Flórida é de aproximadamente US\$ 8.05 a hora, para uma jornada de 40 horas semanais.

7.3.1 ENCARGOS TRABALHISTAS

Existem dois modelos básicos de contratação: a pessoa ser um *free lancer*, trabalhando dentro de uma escala de horários flexível (desde que não ultrapasse 40 horas semanais), com adicional de comissão. A segunda possibilidade é a de se trabalhar registrado, com um salário fixo. Nessa opção também pode-se adotar uma escala de horário variável e pode-se também adotar o sistema de comissão, acrescidos de bonus em caso de atingimentos de metas de vendas / performance da operação.

Os encargos trabalhistas nos Estados Unidos diferem substancialmente dos mesmos no Brasil. Não existe a Justiça do Trabalho e os contratos são feitos em base do volume de horas trabalhados semanalmente, que não deve ultrapassar às 40 horas. O valor base da hora varia de estado para estado.

Basicamente, existem 05 contribuições que as empresa são obrigadas a fazer:

FICA – Federal Insurance Contributions Act: imposto cobrado sobre a folha de pagamento para subsidiar a seguridade social. Os fundos deste imposto cobrem a aposentadoria, seguro para inválidos, dentre outros. Varia em torno de 7,65% sobre o valor da folha de pagamento.

SUTA – State Unemployment Tax Act: imposto estadual que cobre os custos de seguro-desemprego para quem faz jus a este tipo de auxílio. A alíquota varia de estado para estado, de empresa para empresa e de período para período. A alíquota varia em

função da rotatividade que a empresa possui (quanto mais baixa a rotatividade, mas baixa a taxa se torna), ficando em média de 3,5% sobre a folha.

FUTA – Federal Unemployment Tax Act: imposto federal que subsidia os estados para efeito de seguro-desemprego ficando em média, em torno de 6,2 % sobre a folha.

7.4 SUPPLY CHAIN

A forma de envio dos produtos para os Estados Unidos se dará através de *containers* de 20 ou 40 pés (que podem transportar 15 e 30 mil pares, respectivamente), direcionados até a distribuidora oficial da Inbop localizada em Milton - FL. De acordo com a parceria estabelecida em contrato entre as duas empresas, a Inbop irá enviar as matérias-primas diretamente para cada loja “*RIO SANDALS*”. Assim, a empresa não precisa possuir um Centro de Distribuição próprio, evitando despesas e enxugando custos.

Sempre que o estoque de cada produto fique abaixo do limite mínimo (15 dias de vendas), a gerente da operação deve enviar uma requisição de materiais para a central da “*RIO SANDALS*”, em Miami, que irá repassar o pedido para a Inbop. A Inbop enviará a mercadoria diretamente para a unidade em Orlando. Os custos variáveis dos produtos, no plano financeiro, foram apresentados levando em consideração os custos de logística até o quiosque.

8 PLANO FINANCEIRO

Uma das áreas mais importantes do plano de negócio, bem como a força principal de realização do mesmo são os recursos financeiros. Nesse plano, o estudo foi estabelecido tendo como base a unidade da “*RIO SANDALS*” localizada em Miami, visto que a intenção é instalar a nova loja seguindo o mesmo padrão e modelo. Mas lógico que se trata de um novo negócio.

Os valores utilizados nesse plano são considerados na moeda americana, o dólar, identificado pelo símbolo \$.

8.1 INVESTIMENTOS

O investimento, que são os valores empregados para acontecer o negócio, configura a parte inicial do trabalho financeiro. Segue abaixo a Tabela 1 com os valores de investimentos para a implantação da nova loja da “*RIO SANDALS*” em Orlando.

Tabela 1 - Relação de Investimentos da “*RIO SANDALS*”.

Relação de Investimentos	
1.Uniformes, Material de Escritório, Limpeza, etc.	\$ 1.500,00
2.Construção do Quiosque e Comunicação Visual	\$ 28.500,00
3.Equipamento Mobiliário - Cadeiras, Monitor de tv, etc	\$ 2.000,00
4.Equipamentos - Elaboração do Produto	\$ 4.522,29
5.Equipamentos – Informática	\$ 2.244,86
6.Software de Gerenciamento	\$ 350,00
7.Seguro de Responsabilidade Civil, Quiosque, etc.	\$ 1.500,00
8.Estoque Inicial - 2 Meses	\$ 10.000,00
9.Marketing de Inauguração	\$ 4.000,00
10.Marketing Institucional Local	\$ 15.000,00
11.Aluguel do Primeiro Mês	\$ 5.000,00
12.Pre-paid Rent - Último Mês	\$ 5.000,00
13.Anual Marketing Fee	\$ 1.200,00
14.Serviços Contábeis de abertura	\$ 250,00
15.Capital de Giro - Custos e Despesas Fixas do 1º Mês	\$ 6.335,92
	\$ 87.403,07

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

8.2 CAPITAL DE GIRO

O cálculo de capital de giro da “RIO SANDALS” foi realizado com base em estimativas de gastos e estoques necessários para o funcionamento do negócio em até 15 (quinze dias), conforme mostra as tabelas abaixo:

Tabela 2 - Prazo médio de estoques da “RIO SANDALS”.

Prazo Médio – Estocagem	
<i>Natureza</i>	<i>Dias</i>
<i>Transit Time – Compra</i>	3
<i>Permanência em Estoque</i>	15
	18

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Tabela 3 - Prazo médio de recebimentos da “RIO SANDALS”.

Prazo Médio - Recebimentos			
<i>Natureza</i>	<i>Dias</i>	<i>%</i>	<i>Média Dias</i>
<i>A Vista – Cash</i>	0	5%	0
<i>Credit Card – Quickbooks</i>	3	95%	3
			2,9

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Tabela 4 - Prazo médio de pagamentos da “RIO SANDALS”.

Prazo Médio - Pagamentos				
<i>Natureza</i>	<i>Dias</i>	<i>Valor</i>	<i>% Gastos</i>	<i>Média Dias</i>
<i>Custos Variáveis</i>	0	2.850,00	18%	0
<i>Custos Fixos</i>	7	6.300,00	40%	2,8
<i>Despesas Variáveis</i>	15	1.018,50	6%	1
<i>Despesas Fixas</i>	15	5.671,30	36%	5,4
		\$ 15.839,80		9,1

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Tabela 5 - Ciclos do Giro de Capital da “RIO SANDALS”.

Ciclos do Giro de Capital		
Prazo Médio de Estocagem (Ciclo Econômico)	A	18
Prazo Médio de Recebimentos	B	2,9
Prazo Médio de Pagamentos	C	9,1
Ciclo Operacional	A + B	21
Ciclo Financeiro	A + B - C	12

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Tabela 6 - Necessidade de Capital da “RIO SANDALS”.

Capital de Giro		
Pagamentos Mensais	A	15.839,80
Ciclo Financeiro	B	12
Necessidade de Capital	$(A / 30) \times B$	6.335,92

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Com um ciclo financeiro de 12 (doze) dias, foi encontrado um valor previsto para capital de giro de \$ 6.335,92, considerando os custos fixos e variáveis, bem como todas as despesas do negócio.

8.3 PREVISÕES: DE RECEITAS, DE CUSTOS E DESPESAS

Para projetar as vendas da “RIO SANDALS” foi necessário um acompanhamento das vendas realização na loja instalada em Miami, bem como as estimativas esperadas devido a localização e diferenças da cidade Orlando, entre os meses de julho a dezembro, tendo assim uma previsão para 2017 e conseguinte a previsão para o ano de 2018.

Tabela 7 - Previsão de vendas da “RIO SANDALS”.

Previsão de Vendas - em \$			
<i>Mês</i>	<i>Pessimista</i>	<i>Moderada</i>	<i>Otimista</i>
Julho	12.000,00	21.000,00	30.000,00
Agosto	12.600,00	22.050,00	31.500,00
Setembro	13.230,00	23.152,50	33.075,00
Outubro	13.891,50	24.310,13	34.728,75
Novembro	14.586,08	25.525,63	36.465,19
Dezembro	16.044,68	28.078,19	40.111,71
2017	82.352,26	144.116,45	205.880,64
2018	172.939,74	317.056,19	432.349,35

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Conforme a Tabela 7, a previsão de vendas pessimista foi encontrada levando em consideração os piores dias de venda no mês em questão, já a previsão otimista foi adquirida observando os melhores. A partir daí, foi elaborada uma previsão moderada de vendas, que serão usados no relatório financeiro. A tabela acima considera o preço médio de vendas, encontrado no Plano Mercadológico, e o multiplica por 30 dias de operação.

Os custos e despesas previstos para o quiosque que será instalado na cidade de Orlando foram classificados como: fixos e variáveis, conforme demonstram as tabelas a seguir.

Tabela 8 - Tabela 10: Custos variáveis da “RIO SANDALS”.

Custos Variáveis		
	Custo Unit.	Custo Mix
<u>Material Primário</u>		
Solado + Alça - 80% do mix	\$ 3,70	\$ 2,96
Sandália Coleção - 20% do mix	\$ 4,75	\$ 0,95
<u>Material Secundário</u>		
Piercings - 30% do mix	\$ 1,00	\$ 0,30
Papal Transfer - 40% do mix	\$ 0,22	\$ 0,09
<u>Material de Embalagem</u>		
Cartucho + Sacola - 100% do mix	\$ 0,45	\$ 0,45
Custo Final/par a Partir do Mix de Vendas		\$ 4,75

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Tabela 9 - Custos fixos da “RIO SANDALS”.

Custos Fixos	
Salários + Encargos	\$ 6.000,00
Desp. Operacionais - Mat. Impressão, Manut. Equipamentos	\$ 300,00
\$ 6.300,00	

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Os custos fixos mensais da “RIO SANDALS” estão previstos em \$ 6.300, 00 (seis mil e trezentos dólares) e as despesas fixas no valor de \$5.671,30 (cinco mil e seiscentos e setenta e um dólares e trinta centavos de dólar), conforme tabela 10 a seguir. Os custos com mão-de-obra foram calculados com a média de 3 (três) colaboradores.

Tabela 10 - Despesas variáveis da “RIO SANDALS”.

Despesas Variáveis		
Comissão sobre a Vendas	2,00%	\$ 420,00
Despesas Quickbooks - 95% do mix	3,00%	\$ 598,50
\$ 1.018,50		

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Tabela 11 - Despesas fixas da “RIO SANDALS”.

Despesas Fixas	
Aluguel + Despesas de Ocupação	\$ 5.000,00
Telefone	\$ 100,00
Mensalidade Software	\$ 119,00
Despesas Gerais - Mat. Limpeza, Manut. do Quiosque, Adobe	\$ 300,00
Serviços de Contabilidade	\$ 100,00
Despesas Financeiras	\$ 52,30
\$ 5.671,30	

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

8.4 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO E RETORNO DO INVESTIMENTO

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO - 2017/18

	Julho/17	Agosto/17	Setembro/17	Outubro/17	Novembro/17	Dezembro/17	2018
Faturamento Bruto	21.000,00	22.050,00	23.152,50	24.310,13	25.525,63	28.078,19	317.056,19
(-) Comissão sobre Vendas	420,00	441,00	463,05	486,20	510,51	561,56	6.341,12
(-) Quickbooks	598,50	628,43	659,85	692,84	727,48	800,23	9.036,10
Faturamento Líquido	19.981,50	20.980,58	22.029,60	23.131,09	24.287,64	26.716,40	301.678,96
CUSTOS COM MERCADORIAS VENDIDAS							
Material Primário	4.105,50	4.310,78	4.526,31	4.752,63	4.990,26	5.489,29	61.984,49
Material Secundário	409,50	429,98	451,47	474,05	497,75	547,52	6.182,60
Material de Embalagem	472,50	496,13	520,93	546,98	574,33	631,76	7.133,76
Mão-de-Obra	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	72.000,00
Custos Diversos	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Lucro Bruto	8.694,00	9.443,70	10.230,89	11.057,43	11.925,30	13.747,83	150.778,12
DESPESAS OPERACIONAIS							
Aluguel e Ocupação	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
Telefone	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Mensalidade Software	119,00	119,00	119,00	119,00	119,00	119,00	1.428,00
Serviços de Contabilidade	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Despesas Financeiras	52,30	52,30	52,30	52,30	52,30	52,30	627,60
Despesas Gerais	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Lucro Operacional	3.022,70	3.772,40	4.559,59	5.386,13	6.254,00	8.076,53	82.722,52
Imposto de Renda (US/FL)	619,65	773,34	934,71	1.104,16	1.282,07	1.655,69	20.230,37
Lucro Líquido	2.403,05	2.999,06	3.624,87	4.281,98	4.971,93	6.420,84	62.492,15

Tabela 12 - Demonstrativo de resultados 2017/2018 da "RIO SANDALS".

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

O demonstrativo de resultados acima (Tabela 12) mostra o valor operacional para os anos de 2017 e 2018, com um faturamento de \$ 301.678,96 e lucro líquido de \$ 62.492,15 ao final de 2018. E ao final do investimento de 18 meses esse mesmo lucro é de \$ 87.193,87, tendo o retorno do investimento ao prazo de 20 meses (Tabela 13).

Tabela 13 - Retorno do investimento da “RIO SANDALS”.

Retorno do Investimento	
Lucro Líquido (18 meses)	87.193,87
Investimento	87.403,07
Retorno de Investimento	20 Meses

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

8.5 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio foi calculado com base nas previsões de custos e despesas mensais. O mesmo foi obtido pelo custo fixo mensal dividido pela margem de contribuição (*mark-up*), a mesma foi calculada através da receita média subtraída dos custos variáveis.

Tabela 14 - Mark-Up da “RIO SANDALS”.

Mark-Up	
Receita Média Bruta	\$ 20,00
Despesas Variáveis	\$ 0,97
Receita Média Líquida	\$ 19,03
Material Primário	\$ 3,91
Material Secundário	\$ 0,39
Material de Embalagem	\$ 0,45
Custos Variáveis	\$ 4,75
Margem de Contribuição	\$ 14,28

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Finalmente, como visto na tabela 15 abaixo o ponto de equilíbrio é especificamente a soma das despesas e custos fixos divididos pela margem de contribuição. O valor encontrado equivale a 838 pares de sandálias, logo qualquer quantidade vendida acima desse número será como lucro para a nova loja da “RIO SANDALS” em Orlando, estado da Flórida – EUA.

Tabela 15 - Ponto de equilíbrio mensal da “RIO SANDALS”.

Ponto de Equilíbrio		
Custos Fixos	\$ 6.300,00	A
Despesas Fixas	\$ 5.671,30	B
Total	\$ 11.971,30	A + B = C
Margem de Contribuição	\$ 14,28	D
Ponto de Equilíbrio - em pares	838	C / D

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Atividade	1º Mês		2º Mês		3º Mês		4º Mês
	15d	30d	45d	60d	75d	90d	105d
Definir e contratar empreiteiro responsável pela execução Mobiliário e Obras de adequação do ponto comercial					X	x	
Fixar placa com a mensagem “Em breve mais uma unidade “RIO SANDALS””					X	x	x
Compra dos Utensílios e Insumos						x	
Compra do Estoque Inicial (produtos e insumos)						x	
Compra de Acessórios						x	
Comprar equipamentos de informática e telefonia						x	
Solicitar instalação de linha telefônica						x	
Instalar internet						x	
Instalar equipamentos de informática e câmeras de vídeo						x	
Definir metas de faturamento para os 06 primeiros meses						x	
Definir perfil da equipe + política salarial							x
Recrutar e selecionar equipe							x
Treinamento dos novos colaboradores na unidade							x
Providenciar o kit de impressos do quiosque (<i>folders</i> promocionais, tabelas de preços, etc.)							x
Providenciar o kit de material de escritório							x
Providenciar o kit de impressos padrão da “RIO SANDALS”							x
Elaborar plano de inauguração da unidade – Fazer pedido do material p/ inauguração							x
Implementar plano de marketing de inauguração da unidade							x
Contratar assessoria de imprensa							x
Enviar convite de inauguração para o público-alvo							x
Fazer a vistoria final da unidade							x
Fazer testes de atendimento							x
Inauguração da unidade – <i>Grand Open Day</i>							x

CONCLUSÃO

Por meio da realização desse Plano de Negócio com o objetivo de ampliação da empresa “RIO SANDALS” no estado de Flórida – EUA foi possível conhecer melhor a cidade Orlando, na qual se almeja instalar uma nova loja, estilo quiosque. E ainda com produtos de qualidade e serviço inovador de pronta entrega para os clientes.

Visto que a cidade oferece oportunidades de aceitação e crescimento do negócio, os dados mostraram que a empresa pode atingir uma previsão de vendas otimista de até \$ 205.880,64, para 2017, sendo o capital investido por volta de \$ 87.403,07. Ainda se conta com uma previsão de vendas ainda superior para 2018.

Tudo isso mostra um mercado promissor no ramo calçadista e de produtos com origens brasileiras, o que valoriza a matéria-prima e aquecimento de empresas brasileiras com trabalho de exportação.

Além disso, os dados financeiros ainda demonstraram o ponto de equilíbrio com a venda mensal de 838 pares de sandálias e um retorno do investimento no prazo de 20 meses, um rendimento propício para os membros da sociedade na intenção de aplicar seus recursos de uma maneira lucrativa.

Finalmente se pode afirmar que a ampliação dessa empresa com a inserção da nova loja no mercado é uma oportunidade viável e ainda possuem diferenciais de crescimentos em grandes escalas, podendo ser ampliadas em outros estados e até países, visto que atenção inicial é um marketing virtual, sendo esse que atinge todos os públicos em diversas partes do mundo.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Abicalçados lança dados do setor**. Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/noticia/abicalcados-lanca-relatorio-com-dados-do-setor/>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

ABICALÇADOS. **Exportações de calçados: recuperação na reta final do ano**. Brasil, 2017. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/noticia/abicalcados-lanca-relatorio-com-dados-do-setor/>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

ALPARGATAS (Brasil). **Resultados do 4T15 e 2015: informações financeiras**. 2016. Disponível em: <http://ri.alpargatas.com.br/arquivos/informacoes_financeiras/Resultados_Trimestrais/2015/PRESS_RELEASE_4T15_2015.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2017.

_____. **Lucro Líquido do 3T16 Cresce 10,6% e dos 9M16, 19,8%**: informações financeiras. 2016. Disponível em: <http://ri.alpargatas.com.br/arquivos/informacoes_financeiras/Resultados_Trimestrais/2016/Press_Release_3T16.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2017.

DEUTSCHER, José Arnaldo. **Plano de negócios: um guia prático**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

FLÓRIDA. **Informações de cidades**. Estados Unidos da América, 2017. Disponível em: <<http://www.taflorida.com/miami-ou-orlando>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

GLOBAL. **Franchise Consultoria**. Brasil, 2017. Disponível em: <<http://globalfranchise.com.br/conquiste-sua-cidadania-americana-atraves-da-global-franchise/>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

INBOP. **A indústria: indústria de borrachas e polímeros**. Ceará, 2017. Disponível em: <<http://www.inbop.com.br>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LLC. **Limited Liability Company**: companhia de responsabilidade limitada. Estados Unidos da América, 2017. Disponível em: <<https://www.sba.gov/starting-business/choose-your-business-structure/limited-liability-company>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing**: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MILLENIA, The Mall. **Directions**: Shopping. Estados Unidos da América, 2017. Disponível em: <<http://pt.mallatmillenia.com/about/directions>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

RIMAQ. **A indústria**: indústria de máquinas de fazer chinelos. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.rimaq.com.br>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

RIO SANDALS. **Flip Flops made in Brazil**: custom in Florida. United States, 2017. Disponível em: <<https://www.riosandals.com/>>. Acesso em 20 jan.2017.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA NETO, Ary Queiroz. **Empresário da Rio Sandals**. Ceará, 2017. (Acesso direto a informações e dados da empresa).