

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

REGINA KELLEN DOS SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIO: UMA LOJA DAS HAVAIANAS NA  
CIDADE DE RUBIATABA**



Rubiataba-GO.  
2010

REGINA KELLEN DOS SANTOS

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

**PLANO DE NEGÓCIO: UMA LOJA DAS HAVAIANAS NA  
CIDADE DE RUBIATABA**



Trabalho de Curso submetido à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – Facer, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Cláudio Kobayashi.

5-32697

Tombo n°	17631
Classif.:	65.012.45
Ex.:	1
Origem:	d
Data:	28.01.11

REGINA KELLEN DOS SANTOS

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

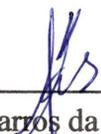
**PLANO DE NEGÓCIO: UMA LOJA DAS HAVAIANAS NA  
CIDADE DE RUBIATABA**

Trabalho de Curso submetido à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba - Facer, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.



---

Cláudio Roberto Santos Kobayashi  
Especialista em Gestão de Agronegócios



---

Enoc Barros da Silva  
Especialista em Administração de Empresas

---

Marco Antonio Pereira de Abreu  
Mestre em Ecologia e Produção Sustentável

Rubiataba, 06 de janeiro de 2011

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus, aos meus familiares e amigos, os quais me apoiaram incondicionalmente durante toda a elaboração deste trabalho...*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a todos que me auxiliaram de uma forma ou de outra durante a elaboração deste trabalho, o meu orientador Cláudio Kobayashi pela paciência e aprendizado. A minha família pelo carinho, apoio, incentivo e confiança que sempre depositaram em mim. E acima de tudo a Deus por mais essa realização!*

## RESUMO

O Plano de Negócio a ser apresentado, pretende analisar a viabilidade da implantação de uma loja de revenda dos produtos da marca Havaianas na cidade de Rubiataba – Goiás, tendo por nome Empório das Sandálias. Haja vista a necessidade e ausência de um empreendimento deste tipo na cidade e na região do Vale do São Patrício. Para a realização deste plano se fez necessário a análise de vários fatores que evidenciaram as particularidades do negócio, tais como: a análise do surgimento e histórico da marca Havaianas, e outros fatores operacionais e mercadológicos necessários para a abertura e manutenção do empreendimento. A análise financeira, por sua vez, possibilitou visualizar a viabilidade do empreendimento por meio de números e dados concretos. Desta forma, o empreendedor pode visualizar de forma ampla e detalhada as peculiaridades do empreendimento antes mesmo de sua implantação, podendo assim tomar decisões com maior segurança e ampliando as possibilidades de acerto.

**Palavras-chave:** Havaianas, plano de negócio, empreendedor.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Logomarca .....	21
Figura 2 - Layout .....	34
Figura 3 - Fluxograma .....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise dos Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças. ....	28
Tabela 2 - Estimativa de Investimentos Fixos. ....	38
Tabela 3 - Balanço Patrimonial Inicial. ....	39
Tabela 4 - Estimativa de Faturamento. ....	39
Tabela 5 – Estimativa de Faturamento Mensal.....	40
Tabela 6 – Deduções das Receitas.....	41
Tabela 7 – Estimativa dos Custos com Mão-De-Obra. ....	41
Tabela 8 – Estimativa dos Custos com Depreciação. ....	41
Tabela 9 – Estimativa das Despesas Fixas.....	42
Tabela 10 – Estimativa dos Custos Fixos. ....	42
Tabela 11 – Estimativa de Custo de Aquisição por Mercadoria.....	43
Tabela 12 – Estimativa do Custo Variável Anual.....	43
Tabela 13 – Apuração dos Custos das Mercadorias. ....	44
Tabela 14 – Demonstrativo de Resultado. ....	44
Tabela 15 – Balanço Patrimonial Final.....	44
Tabela 16 – Projeção de Fluxo de Caixa. ....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero .....	30
Gráfico 2- Idade .....	30
Gráfico 3 - Fatores Relevantes.....	31
Gráfico 4 - Frequência de Compra .....	31
Gráfico 5 - Grau de Escolaridade .....	32
Gráfico 7 - Local de Compra. ....	32

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Plano de Ação.....	29
-------------------------------	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIR – Associação Industrial e Comercial de Rubiataba  
CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas  
DAS - Documento de Arrecadação do Simples Nacional  
FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba  
FEMPEG – Federação da Micro e Pequena Empresa de Goiás  
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
INSS - Instituto Nacional do Seguro Social  
LTDA – Limitada  
MC – Margem de contribuição  
NET – *Internet*  
PE – Ponto de equilíbrio  
QTD - Quantidade  
TIR - Taxa Interna de Retorno  
TMA - Taxa Mínima de Atratividade  
VPL - Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Empreendedor.....	15
1.2 Empreendedorismo.....	17
1.3 <i>Networking</i> .....	17
1.4 Plano de negócio.....	18
1.4.1 Sumário executivo.....	19
1.4.2 Plano de marketing.....	19
1.4.3 Plano operacional.....	19
1.4.4 Plano financeiro.....	20
1.4.5 Havaianas.....	20
<b>2 SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>21</b>
2.1 Descrição da oportunidade.....	21
2.2 Descrição do negócio.....	21
2.2.1 Missão.....	22
2.2.2 Visão.....	22
2.2.3 Objetivos.....	23
2.3 Dados da empreendedora e perfil.....	23
<b>3 PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>24</b>
3.1 Produto.....	24
3.2 Preço.....	25
3.3 Praça.....	25
3.4 Promoção.....	26
3.5 Cliente.....	26
3.6 Concorrentes.....	26
3.7 Fornecedores.....	27
3.8 Venda.....	27
3.9 Análise SWOT.....	28
3.10 Pesquisa de mercado.....	29
<b>4 PLANO OPERACIONAL.....</b>	<b>33</b>
4.1 Localização.....	33

4.2 <i>Layout</i> .....	33
4.3 Capacidade Comercial .....	35
4.3.1 Comercialização.....	35
4.4 Dimensionamento de Pessoal .....	37
<b>5 PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>38</b>
5.1 Estimativa dos investimentos .....	38
5.1.1 Estimativa dos investimentos fixos.....	38
5.1.2 Balanço patrimonial inicial.....	39
5.1.3 Estimativa de faturamento .....	39
5.1.4 Estimativa dos gastos de comercialização .....	40
5.1.5 Estimativa dos custos com mão-de-obra .....	41
5.1.6 Estimativa de custos com depreciação.....	41
5.1.7 Estimativa das despesas fixas .....	42
5.1.8 Estimativa dos custos fixos.....	42
5.1.9 Estimativa de custos com aquisição de mercadorias .....	43
5.1.10 Estimativa dos custos das mercadorias vendidas.....	43
5.1.11 Demonstrativo do resultado do exercício .....	44
5.1.12 Projeção do fluxo de caixa.....	45
5.2 Indicadores de viabilidade .....	46
5.2.1 Ponto de equilíbrio.....	46
5.2.2 Lucratividade .....	46
5.2.3 Rentabilidade .....	47
5.2.4 Prazo de retorno do investimento .....	47
5.2.5 Taxa Mínima de Atratividade - TMA .....	48
5.2.6 Taxa Interna de Retorno - TIR.....	48
5.2.7 Valor Presente Líquido – VPL .....	48
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>53</b>

## INTRODUÇÃO

No atual cenário de mercado ao qual nos deparamos, o empreendedor precisa se precaver com uma série de medidas e de informações, a fim de superar os entraves que virão inevitavelmente durante o decorrer de suas atividades, possibilitando ainda, que suas decisões acarretem em ações e estas por sua vez em resultados satisfatórios.

Diante dessa realidade, o Plano de Negócio a ser apresentado, pretende além de suprir uma exigência para a efetivação da conclusão do curso, analisar a viabilidade da implantação de uma loja de revenda de produtos da marca Havaianas na cidade de Rubiataba - Goiás. Haja vista a ausência deste tipo de empreendimento na região e da grande demanda por maior diversificação dos produtos desta marca, que só poderiam ser melhor oferecidos numa loja especializada. Para a realização deste faz-se necessário a análise de vários fatores que evidenciaram as particularidades do negócio, tais como: aceitação do público, análise de mercado e público alvo; quanto a descrição da empresa será abordado: os fatores operacionais, as estratégias de marketing e principalmente a análise financeira, que possibilitará visualizar a viabilidade dentro do contexto em que será inserida.

Desta forma, eventuais empreendedores poderão de forma ampla e detalhada analisar as peculiaridades do empreendimento antes mesmo de sua implantação, podendo assim tomar decisões e planejar o futuro de seu negócio, fazendo-o de forma correta e com maior chance de sucesso.

O plano em questão não pretenderá implantar uma loja comum, mas sim um estabelecimento diferenciado e despojado, tanto no que se refere ao atendimento quanto a diferenciação e diversificação dos seus produtos, buscando conciliar conforto à beleza, a fim de atender os mais variados tipos de público.

A elaboração desse trabalho se justifica ainda pelo anseio profissional e pessoal da autora, de futuramente abrir seu próprio empreendimento e obter sucesso no mesmo.

Este trabalho está dividido da seguinte forma:

Capítulo 1 Referencial Teórico onde a autora buscou se basear nas literaturas disponíveis a fim de obter maiores esclarecimentos sobre o assunto.

Capítulo 2 Sumário Executivo, um breve apanhado do Plano de Negócio, possibilitando ao leitor uma ideia inicial do projeto como um todo.

Capítulo 3 Plano de Marketing, onde se encontra a pesquisa de mercado e as análises referentes aos concorrentes e aos possíveis clientes.

Capítulo 4 Plano Operacional, no qual demonstra-se fatores importantes a respeito do processo de comercialização.

E finalmente no Capítulo 5 Plano Financeiro, onde as informações são traduzidas por números e indicadores financeiros que expõe matematicamente a viabilidade do plano de negócio.

# 1 REFERENCIAL TEÓRICO

## 1.1 Empreendedor

Tendo em vista o recente crescimento dos pequenos negócios no cenário mundial, e sabendo ainda que nesses casos o dono é quem exerce as funções de análise de mercado, monitoramento dos números e retém ainda para si a responsabilidade na tomada de decisões. Faz-se necessário assim, entender quem vem a ser um empreendedor e quais são suas principais características.

Dolabela enfatiza a importância do empreendedorismo no processo de desenvolvimento de uma sociedade, conforme se observa a seguir:

o empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo iterativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão, etc. (DOLABELA, 1999, p. 45).

Antes de mais nada o empreendedor é um ser extremamente criativo, que procura incessantemente identificar as necessidades das pessoas e do mercado, tendendo a identificar oportunidades onde a maioria identifica apenas dificuldades, por isso eles se destacam por sua capacidade peculiar de inovar e pela sua singularidade.

Para Dornelas (2005, p. 21), empreendedor pode ser definido como:

peças diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos.

De forma mais objetiva, Dolabela (1999, p. 29), define o empreendedor como:

o indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela; a pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores; o empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

Adam Smith (1937), definiu o empreendedor como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que interpõe-se entre o trabalhador e o consumidor.

Já para Drucker (1987, p. 25), os empreendedores são indivíduos inovadores. "A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente."

Ser empreendedor é assumir riscos, o que não significa que agir de forma inconsciente e sem planejamento, os riscos devem ser calculados, para isso é fundamental uma boa preparação e conhecimentos básicos no que se refere a gestão de operações e a gestão de custos, para assim estarem preparados para lidar com as armadilhas do mercado.

Segundo dados do Sebrae (NET, 2009), algumas características são decisivas para quem pretende se aventurar pelo mundo dos negócios:

assumir riscos - Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a administrá-los. Arriscar significa ter coragem para enfrentar desafios, ousar a execução de um empreendimento novo e escolher os melhores caminhos, conscientemente; aproveitar oportunidades - Tem que estar sempre atento e ser capaz de perceber, no momento certo, as oportunidades de negócio que o mercado oferece; conhecer o ramo - Quanto mais você dominar o ramo em que pretende atuar, maiores serão suas chances de êxito. Se você já tem experiência no setor, ótimo. Se não tem, busque aprender através de cursos, livros, centros de tecnologia, ou até com outros empresários; saber organizar - Ter senso de organização e capacidade de utilizar recursos humanos, materiais e financeiros de forma lógica e racional. A organização facilita o trabalho e economiza tempo e dinheiro; tomar decisões - Ser capaz de tomar decisões corretas no momento exato, estar bem informado, analisar friamente a situação e avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada. Essa qualidade requer vontade de vencer obstáculos, iniciativa para agir objetivamente, e confiança em si mesmo; ser líder - Saber definir objetivos, orientar a realização de tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, incentivar pessoas no rumo das metas definidas e produzir condições de relacionamento equilibrado entre a equipe de trabalho em torno do empreendimento; ter talento - E uma certa dose de inconformismo diante das atividades rotineiras para transformar simples idéias em negócios efetivos; ser

independente - Precisa soltar as amarras e, sozinho, determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, decidir o rumo de sua vida, enfim, ser seu próprio patrão; manter o otimismo - Nunca deixar de ter a esperança de ver seus projetos realizados, porque quem é bem informado conhece o chão que pisa e tem confiança em seu desempenho profissional.

Os empreendedores são em sua maioria, pessoas descontentes com seu cotidiano e por isso buscam alternativas para que uma mudança possa ser alcançada, seja ela por meio da inovação ou da criação.

## 1.2 Empreendedorismo

Por ser um dos temas de crescente discussão não só no âmbito acadêmico como empresarial e político, e um dos maiores responsáveis atualmente pelo desenvolvimento econômico não só brasileiro, mas de várias nações, por meio da geração de empregos e renda, é que se torna viável a análise de alguns conceitos de empreendedorismo.

Dolabela (1999, p. 45), define empreendedorismo: “é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

Dolabela (1999, p. 45), enfatiza ainda, quanto à importância do empreendedorismo no processo de desenvolvimento de uma sociedade:

o empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo iterativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão, etc.

## 1.3 Networking<sup>1</sup>

Participar de entidades de classes e tornar-se conhecido em seu setor é de fundamental importância. Em alguns casos, certos negócios surgiram a partir de

---

<sup>1</sup> *Networking* – rede de relacionamentos.

relacionamentos e, em outros, o fato de se possuir contato com as pessoas certas, conduziram muitas vezes o negócio do empreendedor ao sucesso.

Para Dornelas (2007, p.100), o “*Networking* é essencial, e, se o empreendedor não se mostrar, ninguém vai conhecê-lo. Muitos negócios/ contratos são iniciados em feiras, eventos, seminários, etc. O empreendedor não pode se esconder achando que o cliente chegará até ele”.

#### 1.4 Plano de negócio

O Plano de Negócio é uma ferramenta de gestão, que possibilita traçar um retrato do mercado, do produto e das atitudes que o empreendedor deve tomar. Por meio desta ferramenta, quem quer iniciar uma empresa tem mais segurança e ampliação das possibilidades de êxito e também uma maior promoção de inovações.

Diferentemente do que se pensa, o plano de negócio pode ser desenvolvido tanto para novos empreendimentos, quanto para empresas já existentes, já que este possibilita ao empreendedor a análise de dados que exploram as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a ele.

Para Dornelas (2005), não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças. Daí a necessidade de uma visão ampla e de um cuidadoso planejamento por parte do empreendedor, a fim de aproveitar ao máximo os benefícios que o Plano de negócio pode proporcionar.

Segundo Chiavenato (2004, p. 128),

o Plano de Negócio - *business plan* - é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implementação, é uma espécie de plano de viabilização de uma idéia, um pequeno *check list*<sup>2</sup> para não deixar passar nada despercebido.

---

<sup>2</sup> *Check list* - Lista de providências a serem tomadas e depois checadas.

### 1.4.1 Sumário executivo

É uma seção do Plano de Negócio que mostra sinteticamente a descrição da análise do negócio a ser implantado, o qual demonstra ainda fatores essenciais ao empreendimento tais como, missão, visão, análise de mercado, principais alvos e etc.

### 1.4.2 Plano de marketing

Nesta etapa descrevem-se os principais produtos, preferências e análise dos clientes, principais concorrentes, possíveis fornecedores, estratégias promocionais, estrutura de comercialização, estudo do mercado a ser atingido, atendimento ao cliente (venda e pós-venda), dentre outros.

Para Bernardi (2007, p.121), “o plano de marketing é o ponto crítico e vital ao projeto, pois dele derivam todas as projeções subseqüentes”, o que esclarece sua importância para uma correta análise de viabilidade.

### 1.4.3 Plano operacional

Descreve-se como o negócio funcionará. Onde se localizará e os motivos dessa escolha, layout da empresa, dentre outros.

Segundo Bernardi (2007, p.159), o Plano Operacional compreende todos os “fatores de operação necessários à produção de determinado bem ou serviço. Localização, *layout*<sup>3</sup>, prestação de serviço ou produto, capacidade de serviço ou produto, dimensionamento de pessoal”.

---

<sup>3</sup> Esboço de uma composição visual ou disposição física do espaço de trabalho.

#### 1.4.4 Plano financeiro

Apresentará como a empresa se comportará ao longo do tempo do ponto de vista financeiro, descrições e cenários, situação histórica, fluxo de caixa, análise de investimento, demonstrativos de resultados, projeções de balanços e outros indicadores.

Segundo Bernardi (2007, p.159), é no Plano Financeiro onde são “demonstradas as avaliações financeiras para analisar a viabilidade do negócio, capacidade de liquidez e forma de capitalização do empreendimento”.

#### 1.4.5 Havaianas

Havaianas é uma marca brasileira de chinelos de borracha produzidas pela São Paulo Alpargatas, uma das empresas pertencentes ao Grupo Camargo Corrêa. A criação das sandálias Havaianas se deu em 1962, tendo como inspiração a Zori, uma sandália de dedo japonesa feita de palha de arroz ou madeira lascada também comumente utilizada na produção de tatame.

Segundo artigo publicado na revista Veja (Net, 2010), o atual mercado nacional de sandálias de borracha no Brasil é centralizado praticamente por duas marcas a Havaianas e a Grendene, no qual apenas a Havaianas possui 80% desse mercado e a Grendene por sua vez detêm 19% dessa fatia.

Ainda segundo dados da revista Veja (Net, 2010),

somente as sandálias de borracha das Havaianas representam metade do faturamento de 2,4 bilhões de reais do grupo, que conta também com as marcas Topper, Mizuno, Rainha, Dupé e Timberland. Em 1999, quando as exportações em massa tiveram início, apenas 1,3% das sandálias seguiam para outros países. No ano passado, 13% dos 190 milhões de pares que deixaram a fábrica tiveram como destino o mercado externo. Os chinelos de borracha estão presentes em oitenta países – os principais compradores são Austrália, Filipinas, Argentina, Estados Unidos, França, Itália e Espanha.

## 2 SUMÁRIO EXECUTIVO

### 2.1 Descrição da oportunidade

O projeto para a abertura de uma Loja de sandálias da marca Havaianas surgiu a partir da necessidade de diversificar as ofertas de produtos do comércio local. Haja vista a ausência de um empreendimento como este na região e da grande demanda por maior diversificação dos produtos da marca Havaianas, que só poderiam ser melhor oferecidos numa loja especializada.

Diante disso e tendo em vista que a população rubiatabense busca incessantemente por inovações, tendências e possui grande preocupação com a estética é o que justifica a escolha por esta empresa e pela cidade de Rubiataba dentre tantas outras do Vale do São Patrício.

### 2.2 Descrição do negócio

O empreendimento terá como razão social: Regina Kellen Comércio de Sandálias LTDA e Empório das Sandálias, como nome fantasia.



**Figura 1- Logomarca**

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2010

A loja será criada para satisfazer a demanda e a carência de Rubiataba e região por diversificação dos produtos da marca Havaianas.

A data prevista para o início das atividades da empresa será no início do primeiro semestre de 2012, o empreendimento será instalado na avenida aroeira, por ser a principal avenida comercial de Rubiataba, e por possuir fácil acesso e maior fluxo diário de pessoas.

A empresa será registrada sob a forma jurídica de empresário, e optará pelo regime simples, a mesma se destacará pela sua exclusividade, já que a região não conta com nenhuma outra empresa neste segmento, qualidade nos produtos e serviços oferecidos.

Visando satisfazer a demanda e principalmente a fidelização de clientes a empresa se atentará quanto a diferenciação e inovação constante de seus produtos oferecidos e também quanto ao cuidado no atendimento ao cliente.

Tendo em vista a limitação de recursos e oportunidades que inevitavelmente irão ocorrer nos primeiros meses do negócio, a empresa inicialmente contará com apenas três (03) funcionários, sendo um no atendimento e um segundo na função de serviços gerais e por último tem-se como responsabilidade o controle financeiro no qual ficará a cargo da proprietária Regina Kellen dos Santos. A empresa contará com um ambiente despojado e diferenciado, que buscará conciliar conforto à beleza, criando mecanismos que possibilitem satisfazer todos os níveis e tipos de clientes.

### **2.2.1 Missão**

Comercializar sandálias, acessórios femininos e artigos esportivos da marca Havaianas com alto valor adicionado, no entanto, com diversificação de preços que garantam maior acessibilidade.

### **2.2.2 Visão**

Ser vista como referência no vale do São Patrício no que se refere a loja de sandálias, acessórios em geral e artigos esportivo. Obter a liderança de mercado deste

segmento e ser líder de credibilidade junto aos clientes quanto á satisfação de necessidades por produtos e serviços.

### **2.2.3 Objetivos**

Em curto prazo a empresa pretende se estabilizar na cidade por meio de promoções e ênfase na divulgação, tanto em Rubiataba como nas cidades circunvizinhas, para posteriormente iniciar a realização de projetos e eventos conjuntos a ACIR - Associação Comercial de Rubiataba, tendo como objetivo a promoção dos produtos da empresa e ainda a divulgação do trabalho de artesãos locais. Os produtos resultantes dessa parceria deverão ser reformulados para se adequar as necessidades do mercado para se tornar futuramente aptos à exportação.

### **2.3 Dados da empreendedora e perfil**

Regina Kellen dos Santos, 20 anos, solteira, cursa atualmente o 7º período de Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Frequenta, ainda, o último período do curso de inglês pela Escola FISK – Centro de Idiomas de Rubiataba.

Possui curso de aperfeiçoamento na área de informática e freqüentou o curso ministrado pela FEMPEG (Federação da Micro e Pequena de Goiás) que teve como tema: “Plano de Negócios para Empreendedores”, com carga horária de 20 horas.

A empreendedora começou a carreira profissional na empresa Vitral Vidraçaria, na qual trabalhou durante 4 (quatro) anos, atualmente trabalha como auxiliar administrativo na empresa FISK de Rubiataba e também no Colégio Sistema Positivo de Rubiataba, como professora de Língua Inglesa.

A empreendedora possui características de organização e facilidade para lidar com conflitos e solucionar problemas.

## 3 PLANO DE MARKETING

### 3.1 Produto

Havaianas é uma marca brasileira de chinelos de borracha produzidas pela São Paulo Alpargatas, uma das empresas pertencentes ao Grupo Camargo Corrêa. A criação das sandálias Havaianas se deu em 1962, tendo como inspiração a Zori, uma sandália de dedo japonesa feita de palha de arroz ou madeira lascada também comumente utilizada na produção de tatame.

Durante quase trinta anos, o consumidor das sandálias Havaianas, vendidas com mais frequência em mercados de bairros, se restringia a uma classe menos favorecida, atualmente este contexto mudou drasticamente, já que a marca se tornou sinônimo de qualidade e conforto, garantindo mercado no Brasil, como umas das empresas mais famosas e melhor conceituadas, e clientes fiéis até mesmo no exterior.

E foi justamente para se adequar a este mercado e para mudar a concepção do produto principalmente perante o público jovem, que possuem certa rejeição a tradicional chinela de solado branco e tira azul, que a empresa Havaianas vem investindo cada vez mais em novos modelos com designers mais elaborados, formatos e desenhos diferenciados; agregando ainda, alguns acessórios que vão desde chaveiros a toalhas e acessórios femininos.

Segundo o site das Havaianas (NET, 2010), inicialmente a empresa contava apenas com 3 modelos de chinelos, hoje já estão disponíveis mais de 6 mil modelos que vão do número 17 ao 43. Ao todo são mais de 3 bilhões de pares produzidos desde sua abertura até hoje, apenas no ano passado foram vendidos 184 milhões de pares. Só para se ter uma ideia do quão expressivo é o número, o volume de pares vendidos, se consumido exclusivamente no mercado interno, significaria afirmar que nove em cada 10 brasileiros compraram uma Havaianas no ano passado.

### **3.2 Preço**

O preço das mercadorias será estabelecido de acordo com a tabela estabelecida pela empresa fornecedora, no entanto a empresa buscará manter e praticar uma política de preços baixos permanente, a fim de evitar as incômodas flutuações de preços, e garantir com isso a credibilidade junto ao cliente. Uma outra vantagem é o fato de que, será menor o gasto com propaganda e divulgação, mas sabe-se em contrapartida, que conseguir a fidelidade do cliente não é uma tarefa fácil tampouco quando há uma oferta atrativa na concorrência.

Quanto as formas de pagamento, poderá ser a vista com desconto de 10%, e 5% para pagamento em até 30 dias ou parcelado em até 3 vezes no preço exposto na vitrine. Essa é uma das formas que a empresa utilizará para incentivar e valorizar o pagamento em dia.

### **3.3 Praça**

A proposta para a abertura de uma loja das Havaianas é que a mesma deverá estar localizada na Avenida Aroeira nº 565 - Centro - Rubiataba - Goiás.

A opção por Rubiataba se faz devido a ausência de um estabelecimento especializado no ramo de sandálias de borracha e especificamente das marcas havaianas e tendo em vista a oportunidade de diversificar o segmento comercial da cidade que de alguns anos para cá está voltando quase que em sua totalidade para o ramo de confecções.

O ponto será estrategicamente situado na Avenida Aroeira nº 565, por ser a principal avenida comercial de Rubiataba, sendo fácil o acesso e de grande fluxo diário de pessoas.

### **3.4 Promoção**

Para difundir e divulgar o nome da empresa na cidade de Rubiataba será utilizado vinhetas na emissora de rádio da cidade com maior alcance, a fim de divulgar o nome da empresa nas regiões e cidades circunvizinhas na qual o acesso da divulgação boca a boca é restrito.

Panfletos também serão utilizados e expostos em outros pontos comerciais, por pessoal contratado, a fim de evitar que eles se espalhem pelas ruas e poluem ainda mais a cidade.

No entanto, o foco de divulgação da empresa Empório das Sandálias, serão as feiras de exposição, as quais geralmente ocorrem no mês de julho e festas as quais sejam compatíveis com a identidade da empresa, e que sejam destinadas aos jovens, afinal será este o nosso público alvo.

### **3.5 Cliente**

A escolha de uma loja de revenda dos produtos da marca Havaianas se deu justamente pelo fato de que, além de ser um produto que se tornou um elemento de necessidade básica de todos os brasileiros, ela ainda abrange todos os níveis e tipos de clientes, de todas as idades e estilos. No entanto, a empresa Empório voltará o seu foco ao público jovem de 10 a 30 anos preocupados com as novas tendências e estilos, já que estes são os atuais grandes consumidores dos produtos da marca.

### **3.6 Concorrentes**

Atualmente, trabalhando neste mesmo segmento de mercado e principalmente na cidade de Rubiataba há os produtos da marca Ipanema, que está aos poucos ganhando mercado devido a sua forte divulgação na mídia televisiva. Mesmo não havendo lojas especializadas apenas na revenda de sandálias de borracha, elas podem

ser adquiridas nos principais supermercados da cidade. No entanto, o diferencial de uma loja especializada será a sua variedade e diversificação, já que na região não possuem os demais produtos oferecidos pela marca Havaianas como, por exemplo, bolsas, chaveiros, toalhas, dentre outros.

### **3.7 Fornecedores**

Pensando em reduzir custos e evitar atrasos, a empresa optará por comprar os produtos diretamente do grupo Alpargatas, dessa forma será possível adquirir prazos maiores e com menores preços.

### **3.8 Venda**

Como de início a empresa ainda não possui dados anteriores para orientar sua projeção de vendas, a mesma buscará informações em outras empresas do segmento para que seja possível atender e suprir a demanda de seus primeiros clientes. A partir do segundo e terceiro meses, a empresa já terá condições de se basear pelos seus próprios dados, ou seja, pela quantidade vendida no mês anterior e pela quantidade de pedidos que possivelmente os clientes venham a realizar.

Sabendo da necessidade de se consolidar no mercado e de satisfazer as vontades de necessidades dos clientes, a empresa acompanhará o seu cliente no pós-venda, tanto para identificar possíveis queixas, quanto para criar um relacionamento duradouro.

### 3.9 Análise SWOT

**Tabela 1 – Análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.**

FATORES INTERNOS	
Forças	Fraquezas
Produto de qualidade, reconhecido internacionalmente.	
Acompanhamento pós-venda.	Recursos financeiros limitados.
Variedade e diversificação dos produtos da marca.	Falta de identidade da nova loja.
<b>Boa localização e acesso.</b>	
FATORES EXTERNOS	
Oportunidades	Ameaças
Produtos desatualizados.	Concorrentes com grande tradição no mercado
Pouca variedade e diversificação dos produtos da marca.	Maior variedade de produtos em um só local.
Divulgação deficiente.	Produtos similares com preços inferiores.
<b>Disposição inadequada dos produtos.</b>	

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

A análise demonstrou a necessidade de criar e utilizar estratégias que tornem a empresa Empório das Sandálias mais competitiva e mais vantajosa aos olhos dos clientes, uma vez que os principais concorrentes contam com a vantagem de englobarem em um só local vários tipos de produtos o que torna a compra mais ágil e cômoda.

Para eliminar essa desvantagem a empresa buscará por meio do atendimento com qualidade, da diversificação, variedade e principalmente por meio da customização de produtos, se destacar e se tornar referência na região como comércio de sandálias e acessórios em geral.

A empresa possuirá como diferencial competitivo o compromisso sócio-ambiental, aproveitando essa potencialidade vê-se a oportunidade de realizar uma parceria junto aos artesãos da cidade de Rubiataba, promovendo assim, não apenas o nome da Loja Empório das Sandálias, mas também renda e geração de empregos, oferecendo aos clientes uma bolsa de material reciclado, também conhecida como “eco bags”, nas compras acima de cem reais, tal iniciativa irá contribuir ainda para a diminuição da utilização de sacolas plásticas, e conseqüentemente para a redução da degradação do meio ambiente.

Desta forma, a empresa criou um plano de ação para que ela possa se orientar e controlar melhor suas estratégias de promoção de vendas, divulgação da loja, e dos produtos oferecidos, que irá desde merchandising por meio de uma eco-bag, oferecida como brinde pela compra acima de cem reais, as divulgações em emissoras de rádio com maior audiência e abrangência da região. Estes anúncios por sua vez, terão ênfase

dias antes da abertura da loja, para chamar a atenção e a curiosidade do público para esse novo empreendimento.

Sabendo da necessidade de se conquistar e fidelizar cada vez mais clientes, a empresa buscará marcar presença em feiras e festas, para promover seus produtos e ampliar seus relacionamentos. Nestes eventos, será exposto o grande diferencial da empresa, que são seus produtos customizados, os quais serão feitos de acordo com o gosto e estilo do cliente, o que fará deste um produto único e exclusivo.

<b>Ação: Promoção de Vendas</b>					
<b>O que?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Como?</b>
<b>(What)</b>	<b>(Why)</b>	<b>(Who)</b>	<b>(When)</b>	<b>(Where)</b>	<b>(How)</b>
<i>Merchandising</i> através de eco bags.	Agregar valor ao produto	Administração e funcionários da empresa.	1º semestre de 2012.	Nas dependências da Empresa Empório das Sandálias.	Brinde pela compra acima de 100,00.
<b>Ação: Propaganda</b>					
Propaganda	Atingir o público alvo	Empresas de publicidade contratadas.	Mês anterior a abertura e semanalmente.	Nos meios de comunicação locais, feiras e festas com participação de maioria jovem.	Rádio Fm e panfletos.
<b>Ação: Produto</b>					
Sandálias personalizadas	Promover a venda.	Administração e funcionária da empresa.	1º semestre de 2012	Nas dependências da Empresa Empório das Sandálias.	Por meio de sandálias customizadas.

**Quadro 1: Plano de ação**

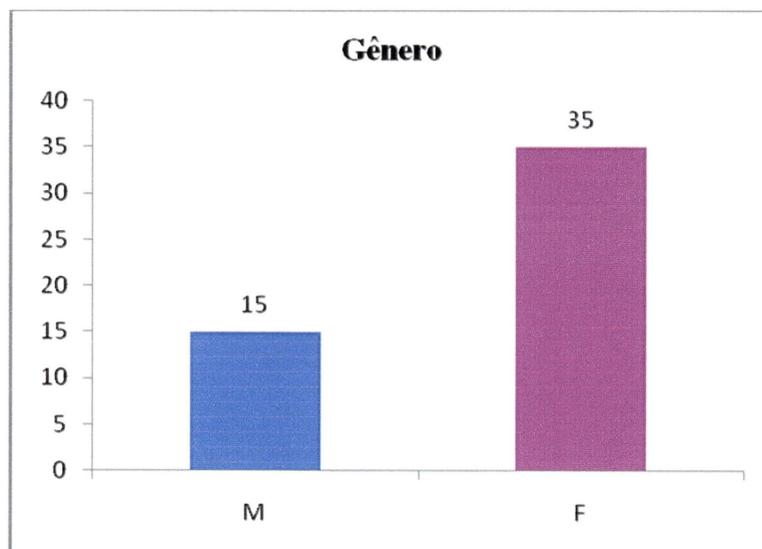
Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

### 3.10 Pesquisa de mercado

Quando se pretende abrir um novo empreendimento, primeiramente é necessário analisar o cenário e o ambiente a ser empreendido, com o intuito de averiguar os diversos riscos e as oportunidades que o mesmo possa vir a ter. Para analisar esses fatores uma pesquisa de mercado foi realizada por meio de entrevistas junto às pessoas que circulavam pela cidade e nos comércios de Rubiataba entre os dias 4 e 8 de outubro de 2010.

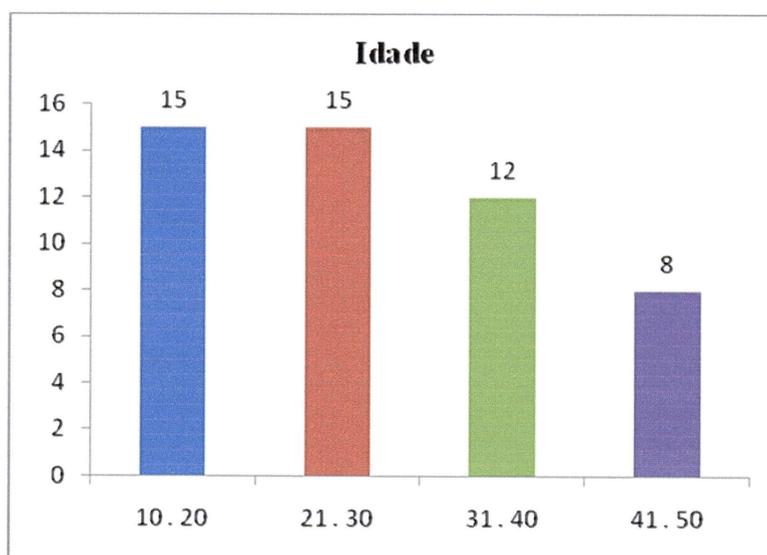
Para o cálculo da amostragem foi levado em consideração a população total de Rubiataba que atualmente segundo dados do IBGE (NET, 2010) é composta por aproximadamente 18.618 habitantes; erro amostral de 10%, foi levado em consideração também que nem toda a população consumirá o produto por isso utilizamos o cálculo de 85% da população total.

De acordo com a pesquisa realizada pode-se concluir que o público alvo é composto por maioria feminina, com faixa etária entre 10 e 30 anos; dados estes demonstrados nos gráficos 1 e 2.



**Gráfico 1 - Gênero**

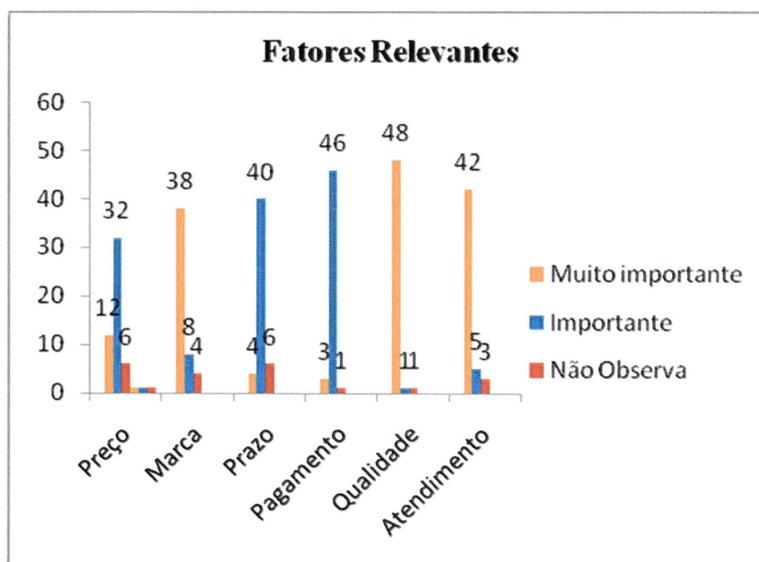
Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.



**Gráfico 2- Idade**

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

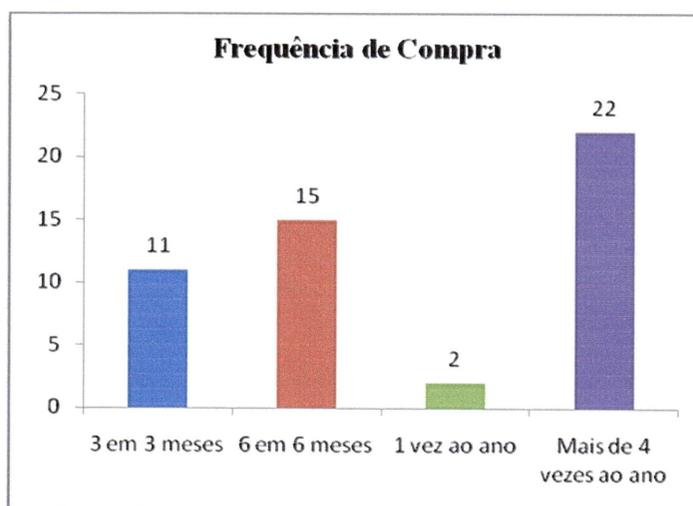
Com uma porcentagem de 95% a marca Havaianas foi a mais lembrada dentre as sandálias de borracha existentes no mercado. Os entrevistados consideraram ainda, como muito importante no momento de efetuar as compras os seguintes fatores, “marca”, “atendimento” e “qualidade”.



**Gráfico 3 - Fatores relevantes**

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

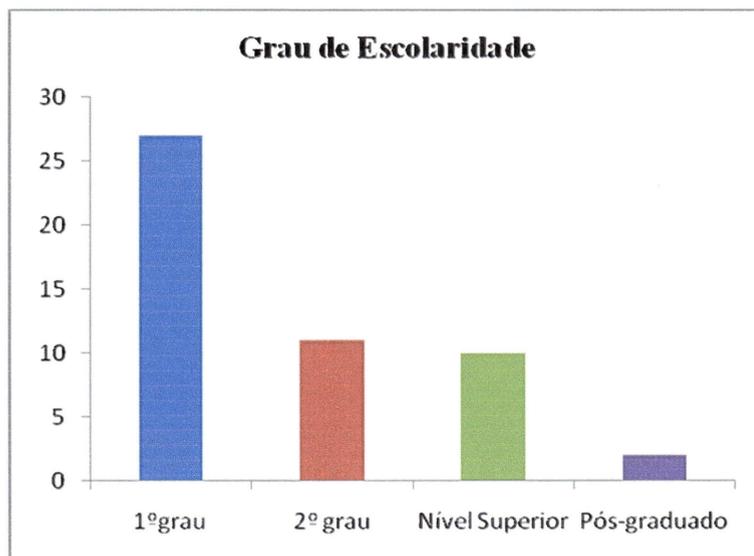
A maioria dos entrevistados compram sandálias de borracha mais de 4 vezes por ano, sendo as mesmas adquiridas em supermercados da cidade, uma vez que estes são os únicos locais da cidade que dispõem deste produto.



**Gráfico 4 - Frequência de compra**

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

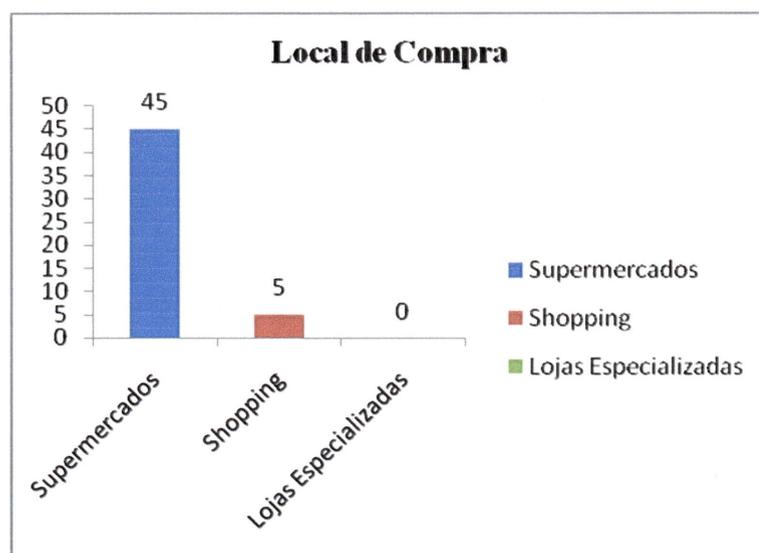
O gráfico 5 demonstra que das 50 pessoas entrevistadas, 27 pessoas afirmaram ter concluído o 1º grau.



**Gráfico 5 - Grau de escolaridade**

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

Os entrevistados deixaram claro ainda, na questão referente ao local de compra, a necessidade que a cidade possui de uma empresa voltada para o segmento de sandálias de borracha, sendo a maior queixa, a falta de numeração e de variedade dos modelos que se vêem na mídia, mas não se encontram nas prateleiras.



**Gráfico 6 - Local de compra.**

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

## 4 PLANO OPERACIONAL

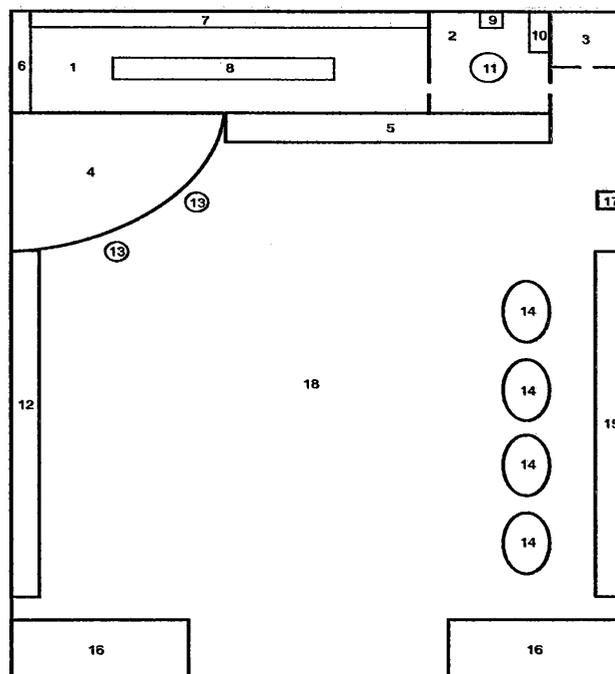
### 4.1 Localização

A loja Empório das Sandálias será situada em uma das principais avenidas comerciais de Rubiataba, próximo de supermercados e lojas de roupas, o que será viável para a empresa uma vez que o cliente terá a comodidade encontrar em locais próximos os produtos que precisam sem a necessidade de se deslocar por longas distâncias.

Por se tratar de uma empresa de revenda a empresa não terá problema, já que sua comercialização não resultará em resíduos poluentes e tampouco emitirá ruídos que poderiam a vir a incomodar os comerciantes e moradores da localidade.

### 4.2 Layout

A empresa visará criar um ambiente despojado, jovem e agradável, onde os produtos serão expostos de maneira a propiciar conforto e comodidade ao cliente no momento da escolha dos produtos, para isso a empresa desenhou um ambiente planejado, tendo em vista a atual estrutura do ponto comercial no qual a loja será implantada não necessitando assim de grandes modificações e reformas.



**Figura 2 - Layout**

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

1. Estoque.
2. Cozinha.
3. Banheiro.
4. Caixa.
5. Expositor de Havaianas.
6. Estante para estocagem de ferramentas.
7. Estante para estocagem de mercadorias.
8. Mesa.
9. Geladeira.
10. Pia.
11. Mesa.
12. Expositor de bolsas e bijuterias.
13. Poltronas
14. Poltronas
15. Espelho
16. Manequins
17. Bebedouro

O layout apresentado mostra um estoque para o armazenamento de mercadorias em uma prateleira e também para a customização das sandálias que será feita em uma mesa disposta no centro do estoque para facilitar o acesso as ferramentas e as mercadorias.

A copa terá apenas uma pequena mesa redonda com 4 (quatro) cadeiras e 1 (uma) geladeira. O bebedouro por sua vez será instalado entre o banheiro e o espelho para que tanto funcionários e clientes possam utilizá-los, não sendo necessário assim que os clientes entrem na copa, o que dará maior segurança a empresa.

A loja terá ainda, 4 (quatro) poltronas em frente a 1 (um) espelho fixado em uma das paredes laterais da loja que será útil tanto para que os clientes possam visualizar os produtos, quanto para dar maior amplitude ao estabelecimento.

Na outra lateral da loja, será disposto um expositor de bolsas, bijuterias e chaveiros. Já na parede com melhor visualização será instalado o expositor do principal produto da empresa, as sandálias Havaianas.

Pensando na comodidade dos clientes que muitas vezes não tem tempo para visitar a loja e conferir as novidades haverá uma vitrine na loja com 2 manequins que serão utilizados para expor bolsas, sandálias e outros acessórios.

O caixa por sua vez, ficará em um dos cantos do empreendimento localizado logo ao fundo da loja, para dar maior privacidade ao cliente no momento de efetivar suas compras e efetuar os pagamentos.

### **4.3 Capacidade Comercial**

A Empório das Sandálias terá a capacidade comercial estabelecida em 50 pares de sandálias, levando em consideração que para cada venda será necessário uma média de 15 minutos por cliente, e sendo desprezado 1 hora da contagem total da carga horária de expediente, para a organização e controles diversos dentro da empresa.

#### **4.3.1 Comercialização**

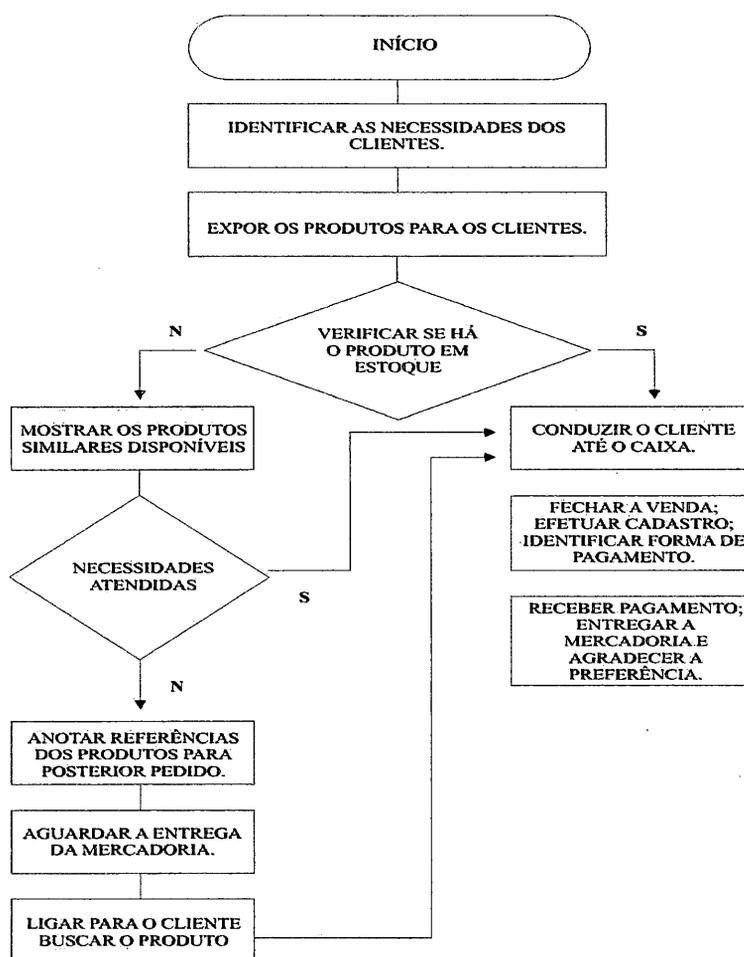
A fase de comercialização na empresa Empório das Sandálias se iniciará logo após o recebimento das mercadorias dos fornecedores, as quais serão conferidas mediante a confrontação das Notas Fiscais com a 2ª via do pedido. Logo em seguida, será efetuado o registro no sistema, este registro auxiliará na identificação do Código de Barras, o que agilizará satisfatoriamente o processo de venda.

Depois de concluída esta etapa, seleciona-se os modelos para exposição e estocagem das demais mercadorias. O controle de estoque será feito automaticamente

por meio de um software gerenciador mediante o cadastro prévio do código de barras das mercadorias.

Será oferecido também pela empresa Empório das Sandálias, o serviço de customização de produtos o qual se dará mediante o desejo do cliente.

Para fins de controle tanto de estoque quanto financeiro será emitido um relatório quinzenal que possibilitará uma previsão de vendas mais exata e fornecerá informações que servirão de suporte a tomada de decisão.



**Figura 3 - Fluxograma**

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

#### 4.4 Dimensionamento de Pessoal

O processo de recrutamento e seleção dos colaboradores da empresa Empório das Sandálias se dará através de um processo onde será divulgada a vaga existente em locais de movimento como: mural da faculdade, porta da loja e na rádio local. A candidata deverá ter experiência na área administrativa, para auxiliar nas finanças e ter conhecimento em vendas. Após analisar todos os currículos, um deles será escolhido, os três melhores, os quais atendam as expectativas e as necessidades da empresária. Em seguida, serão realizadas entrevistas individualmente para verificar os conhecimentos que cada um dos candidatos traz consigo.

Com a entrevista realizada, seleciona-se um candidato para em seguida já assinar um contrato de experiência, citando todos os deveres e obrigações que o mesmo devera ter em seu novo ambiente de trabalho. Este contrato será de 30 dias de experiência podendo ser prorrogado ou não conforme necessidade.

O treinamento ocorrerá na loja mesmo, onde serão avaliados seus conhecimentos e seu desenvolvimento. Conforme necessidade, o funcionário será solicitado para fazer cursos de aperfeiçoamento.

A princípio a loja contará apenas com duas funcionárias, mas conforme for melhorando os rendimentos da empresa será contratado outros profissionais para auxiliar nas vendas e com isso, aumentar a chance de crescimento profissional dentro da empresa, podendo ser maior a chance de um plano de carreira.

O salário terá um valor fixo na carteira e uma porcentagem de vendas, tudo conforme a CLT. O horário de trabalho será de segunda a sexta em horário comercial e sábado até as 14h00.

## 5 PLANO FINANCEIRO

### 5.1 Estimativa dos investimentos

#### 5.1.1 Estimativa dos investimentos fixos

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte físico, todos os móveis da empresa serão projetados tendo em vista as limitações de espaço, mas acima de tudo pensando na melhor disposição das mercadorias, no conforto e fluxo adequado de clientes. Os móveis foram orçados e serão especialmente projetados em marcenarias, serralherias e lojas especializadas de Rubiataba.

Tabela 2 - Estimativa de investimentos fixos.

Qtd	Investimentos Fixos	Valor Unitário	Valor Total
	<b>Imobilizado</b>		
	Equipamentos e utensílios		
1	Kit escritório	R\$ 700,00	R\$ 700,00
	Móveis		
1	Balcão caixa	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
1	Balcão expositor	R\$ 750,00	R\$ 750,00
1	Painel expositor para sandálias	R\$ 800,00	R\$ 800,00
1	Aparador	R\$ 700,00	R\$ 700,00
1	Espelho	R\$ 450,00	R\$ 450,00
4	Aparador de vidro	R\$ 30,00	R\$ 120,00
1	Painel expositor para bijuterias	R\$ 150,00	R\$ 150,00
6	Poltronas	R\$ 60,00	R\$ 360,00
1	Cadeira	R\$ 50,00	R\$ 50,00
2	Manequins	R\$ 120,00	R\$ 240,00
1	Bebedouro e purificador	R\$ 400,00	R\$ 400,00
1	Computador	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
1	Impressora fiscal Filizola TPF 1004	R\$ 1.890,00	R\$ 1.890,00
	<b>Subtotal</b>		R\$ 8.810,00
	<b>Financeiro</b>		
	Capital de giro		R\$ 5.000,00
	Estoque inicial		R\$ 10.000,00
	<b>Subtotal</b>		R\$ 15.000,00
	<b>Total</b>		<b>R\$ 23.810,00</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

Estima-se, portanto, que R\$ 23.810,00 seja o valor necessário para atender os investimentos fixos da empresa Empório das Sandálias.

### 5.1.2 Balanço patrimonial inicial

O Balanço patrimonial é uma demonstração contábil que tem por finalidade evidenciar a posição patrimonial e financeira da empresa em um determinado período do tempo.

Tabela 3 - Balanço Patrimonial Inicial.

<b>BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL</b>					
<b>ATIVO</b>			<b>PASSIVO</b>		
<b>CIRCULANTE</b>			<b>EXIGÍVEL</b>		
Caixa	R\$	1.000,00	Fornecedor	R\$	10.000,00
Banco	R\$	4.000,00	Financiador	R\$	8.810,00
Estoque	R\$	10.000,00			
<b>PERMANENTE</b>			<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		
Imobilizado total	R\$	8.810,00	Capital Inicial	R\$	5.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>23.810,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>23.810,00</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

### 5.1.3 Estimativa de faturamento

O faturamento da empresa foi estimado, tendo por base os custos das mercadorias a serem vendidas, e principalmente, levando em consideração o número de habitantes de Rubiataba e período de consumo dos potenciais clientes. Foi realizado também em Rubiataba e algumas regiões próximas, uma pesquisa junto a empresas do ramo de calçados para fins de esclarecimento e de visualização de mercado.

Tabela 4 - Estimativa de faturamento.

<b>ESTIMATIVA DE FATURAMENTO POR MERCADORIA</b>					
<b>QTD</b>	<b>ITEM</b>	<b>VALOR UNITÁRIO</b>		<b>TOTAL</b>	
70	Sandálias	R\$	22,00	R\$	1.540,00
30	Bolsas	R\$	150,00	R\$	4.500,00
30	Tênis	R\$	100,00	R\$	3.000,00
400	Bijuterias e acessórios	R\$	20,00	R\$	8.000,00
	<b>Total</b>	<b>R\$</b>		<b>R\$</b>	<b>17.040,00</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

Para o levantamento do preço médio de venda das sandálias, levou-se em consideração a venda de 10 unidades no valor de R\$ 35,00; 35 unidades no valor de R\$ 26,00 e 25 unidades no valor de R\$ 12,00, chegando-se assim ao preço médio ponderado se vendas no valor de R\$ 22,00.

Tabela 5 – Estimativa de faturamento mensal.

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO			
MÊS	DESCRIÇÃO	TOTAL	
1	Comercialização	R\$	17.040,00
2	Comercialização	R\$	22.152,00
3	Comercialização	R\$	14.940,00
4	Comercialização	R\$	15.690,00
5	Comercialização	R\$	20.560,00
6	Comercialização	R\$	16.690,00
7	Comercialização	R\$	25.035,00
8	Comercialização	R\$	16.485,00
9	Comercialização	R\$	15.335,00
10	Comercialização	R\$	16.985,00
11	Comercialização	R\$	17.385,00
12	Comercialização	R\$	23.195,00
<b>Total</b>		<b>R\$</b>	<b>221.492,00</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

Assim como demonstrado Tabela 6, alguns meses sofrerão flutuações nas vendas, o que se justifica pela ocorrência de alguns eventos na cidade e de algumas datas comemorativas importantes.

No mês de fevereiro, por exemplo, o aumento de 30% em relação ao mês de janeiro se explica em razão do Carnaval, no qual os foliões buscam por calçados mais confortáveis e leves, sem, no entanto deixar de lado o visual moderno.

O mês de junho se destaca dos demais com um aumento de 50% das vendas, o qual se deve a período de temporada Rio Araguaia, local bastante visitado neste período pelas pessoas da região e que por sua vez buscam as sandálias de borracha por serem as mais adequadas para o local e ocasião.

#### 5.1.4 Estimativa dos gastos de comercialização

De acordo com artigos publicados no site do Ministério da Fazenda, “o Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01.07.2007”. O mesmo também favoreceu as micro e pequenas empresas ao desonerar a folha de pagamento, o que contribui para a abertura e permanência dessas empresas no país.

Tabela 6 – Deduções das receitas

DEDUÇÕES DAS RECEITAS			
DESCRIÇÃO	%	FATURAMENTO ESTIMADO	GASTO
Simples	5,47%	R\$ 231.610,00	R\$ 12.669,07
<b>Total</b>			<b>R\$ 12.669,07</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

### 5.1.5 Estimativa dos custos com mão-de-obra

Assim como já mencionado, a empresa contratará uma colaboradora para executar as funções de venda e atendimento ao público, a mesma será remunerada com 1 salário mínimo inicialmente, no entanto, com possibilidade de aumento quando a empresa estiver melhor estabelecida no mercado.

Tabela 7 – Estimativa dos custos com mão-de-obra.

ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA							
Item	Qtd	Valor	INSS	FGTS	13º	Férias	Total + Encargos
Pró-labore	1	R\$ 1.500,00	R\$ 120,00	R\$ 135,00	R\$ 1500,00	R\$ 2000,00	R\$ 5.255,00
Salário	1	R\$ 510,00	R\$ 40,80	R\$ 40,80	R\$ 510,00	R\$ 680,00	R\$ 1.781,60
<b>Total</b>		<b>R\$ 2.010,00</b>	<b>R\$ 160,80</b>	<b>R\$ 175,80</b>	<b>R\$ 2010,00</b>	<b>R\$ 2.680,00</b>	<b>R\$ 7.036,60</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

### 5.1.6 Estimativa de custos com depreciação

Embora seja a depreciação um valor não financeiro, uma vez que não possui interferência direta no caixa da empresa, ela da mesma forma se mantém útil não só para os gestores em sua administração como também para a manutenção de reservas que possibilitarão as futuras melhorias dos ativos da empresa.

Tabela 8 – Estimativa dos custos com depreciação.

ESTIMATIVAS DE CUSTOS COM DEPRECIÇÃO				
Item	Tempo Médio	Valor	Dep. Anual	Dep. Mensal
Balcão caixa	10	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00	R\$ 8,33
Balcão expositor	10	R\$ 750,00	R\$ 75,00	R\$ 6,25
Painel expositor-Havaianas	10	R\$ 800,00	R\$ 80,00	R\$ 6,67
Aparador	10	R\$ 700,00	R\$ 70,00	R\$ 5,83
Espelho	10	R\$ 450,00	R\$ 45,00	R\$ 3,75
Aparador de vidro	10	R\$ 120,00	R\$ 12,00	R\$ 1,00
Painel expositor-bijuterias	10	R\$ 150,00	R\$ 15,00	R\$ 1,25
Poltronas	10	R\$ 360,00	R\$ 36,00	R\$ 3,00
Cadeira	10	R\$ 50,00	R\$ 5,00	R\$ 0,42
Manequins	10	R\$ 240,00	R\$ 24,00	R\$ 2,00
Bebedouro e purificador	10	R\$ 400,00	R\$ 40,00	R\$ 3,33
Computador	4	R\$ 1.200,00	R\$ 300,00	R\$ 25,00
Impressora fiscal Filizola	4	R\$ 1.890,00	R\$ 472,50	R\$ 39,38
<b>Total</b>		<b>R\$ 8.110,00</b>	<b>R\$ 1.274,50</b>	<b>R\$ 106,21</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

### 5.1.7 Estimativa das despesas fixas

As despesas fixas são os gastos que não fazem parte da atividade da empresa, mas que, no entanto são necessárias e contribuem dentre outras coisas para a realização de receitas que estão em boa parte diretamente relacionadas à administração e manutenção da empresa. Porém, será dada atenção especial a este fator, a fim de evitar gastos onerosos e desnecessários para empresa.

**Tabela 92 – Estimativa das despesas fixas.**

<b>ESTIMATIVA DAS DESPESAS FIXAS</b>	
<b>Discriminação</b>	<b>TOTAL</b>
Honorários do contador	R\$ 100,00
Água, luz e telefone	R\$ 280,00
Material de expediente	R\$ 80,00
Limpeza	R\$ 120,00
Propaganda	R\$ 300,00
Transporte	R\$ 90,00
Despesas eventuais	R\$ 100,00
<b>Total Mensal</b>	<b>R\$ 1.070,00</b>
<b>Total Anual</b>	<b>R\$ 12.840,00</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

### 5.1.8 Estimativa dos custos fixos

Os custos fixos por sua vez, estão envolvidos no processo de comercialização da empresa e existirão independentemente do fluxo e nível de atividade da empresa, dessa forma, obtendo-se receita ou não esses custos ocorrerão. No caso do Empório das Sandálias, eles foram destacados no quadro que segue.

**Tabela 10 3– Estimativa dos custos fixos.**

<b>ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS</b>	
<b>Discriminação</b>	<b>Total</b>
Aluguel	R\$ 750,00
Pró-labore	R\$ 1.755,00
Salário	R\$ 591,60
Depreciação	R\$ 106,21
<b>Total Mensal</b>	<b>R\$ 3.202,81</b>
<b>Total Anual</b>	<b>R\$ 38.433,72</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

### 5.1.9 Estimativa de custos com aquisição de mercadorias

Na tabela 12 foi estabelecido o custo de aquisição tendo por base as mercadorias a serem comercializadas. Já na Tabela 13 é possível obter esse mesmo valor, no entanto levando-se em consideração as variações de venda que eventualmente ocorrerão durante o período de 1 (um) ano.

**Tabela 41 – Estimativa de custo de aquisição por mercadoria.**

<b>ESTIMATIVA DE CUSTO DE AQUISIÇÃO POR MERCADORIA</b>				
<b>QTD</b>	<b>ITEM</b>	<b>VALOR UNITÁRIO</b>		<b>TOTAL</b>
70	Sandálias	R\$	15,00	R\$ 1.050,00
30	Bolsas	R\$	75,00	R\$ 2.250,00
30	Tênis	R\$	50,00	R\$ 1.500,00
<b>400</b>	<b>Bijuterias e acessórios</b>	<b>R\$</b>	<b>10,00</b>	<b>R\$ 4.000,00</b>
<b>Total</b>				<b>R\$ 8.800,00</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

**Tabela 12 – Estimativa do custo variável anual.**

<b>CUSTO DE AQUISIÇÃO</b>	
<b>Mês</b>	<b>Custo Variável</b>
1	R\$ 8.800,00
2	R\$ 11.440,00
3	R\$ 7.750,00
4	R\$ 8.125,00
5	R\$ 10.560,00
6	R\$ 8.625,00
7	R\$ 13.200,00
8	R\$ 8.925,00
9	R\$ 8.350,00
10	R\$ 9.175,00
11	R\$ 8.975,00
12	R\$ 11.880,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 115.805,00</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

### 5.1.10 Estimativa dos custos das mercadorias vendidas

Para se chegar ao custo da mercadoria vendida deve-se levar em consideração os custos com aquisição das mercadorias, somados aos custos fixos.

Tabela 53 – Apuração dos custos das mercadorias.

APURAÇÃO DOS CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS					
Mês	Custo Variável		Custo Fixo	CMV	
1	R\$	8.800,00	R\$ 3.202,81	R\$	12.002,81
2	R\$	11.440,00	R\$ 3.202,81	R\$	14.642,81
3	R\$	7.750,00	R\$ 3.202,81	R\$	10.952,81
4	R\$	8.125,00	R\$ 3.202,81	R\$	11.327,81
5	R\$	10.560,00	R\$ 3.202,81	R\$	13.762,81
6	R\$	8.625,00	R\$ 3.202,81	R\$	11.827,81
7	R\$	13.200,00	R\$ 3.202,81	R\$	16.402,81
8	R\$	8.925,00	R\$ 3.202,81	R\$	12.127,81
9	R\$	8.350,00	R\$ 3.202,81	R\$	11.552,81
10	R\$	9.175,00	R\$ 3.202,81	R\$	12.377,81
11	R\$	8.975,00	R\$ 3.202,81	R\$	12.177,81
12	R\$	11.880,00	R\$ 3.202,81	R\$	15.082,81
<b>Total Anual</b>				<b>RS</b>	<b>154.238,72</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

### 5.1.11 Demonstrativo do resultado do exercício

Este demonstrativo em questão destina-se por evidenciar a composição do de uma empresa em um determinado período. O mesmo é de grande valia para os gestores em sua tomada de decisão e refletem a “saúde” da empresa e por isso devem ser cuidadosamente observados.

Tabela 14 – Demonstrativo de resultado.

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO	
Receita Total de Vendas	R\$ 221.492,00
(-) Dedução das Receitas	R\$ 12.669,07
(=) Receita Líquida com Vendas	R\$ 208.822,93
(-) CMV	R\$ 154.238,72
(=) Resultado Operacional	R\$ 54.584,21
(-) Despesas	R\$ 12.840,00
(=) Lucro	R\$ 41.744,21

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

Tabela 156 – Balanço Patrimonial Final.

BALANÇO PATRIMONIAL FINAL			
ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE		EXIGÍVEL	
Caixa	R\$ 1.000,00	Fornecedor	R\$ 10.000,00
Banco	R\$ 45.744,21	Financiador	R\$ 8.810,00
Estoque	R\$ 10.000,00		
PERMANENTE		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Imobilizado total	R\$ 8.810,00	Capital Inicial	R\$ 5.000,00
		Lucro acumulado	R\$ 41.744,21
<b>TOTAL</b>	<b>RS 65.554,21</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RS 65.554,21</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

Após apurar o lucro da empresa foi possível elaborar o Balanço Patrimonial final da empresa, no qual pode-se obter um total de R\$ 65.554,21

### 5.1.12 Projeção do fluxo de caixa

Segundo Sebrae (NET, 2010), fluxo de caixa pode ser definido como:

instrumento de controle que tem por objetivo auxiliar o empresário a tomar decisões sobre a situação financeira da empresa. Consiste em um relatório gerencial que informa toda a movimentação de dinheiro (entradas e saídas), sempre considerando um período determinado, que pode ser uma semana, um mês, etc.

A mesma projeção pode ser eficazmente utilizada para fins de gestão e controle financeiro, além de que possibilita aos investidores visualizar o passado e futuro da empresa e os desvios eventualmente ocorridos durante suas atividades.

**Tabela 16 – Projeção de fluxo de caixa.**

<b>PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA</b>						
<b>Item</b>	<b>Ano 0</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>(-) Investimento</b>	<b>(23.810,00)</b>					
Receitas		221.492,00	232.566,60	244.194,93	256.404,68	269.224,91
<b>(-) Custos fixos</b>		<b>37.159,20</b>	<b>39.017,16</b>	<b>40.968,02</b>	<b>43.016,42</b>	<b>45.167,24</b>
Aluguel		9.000,00	9.450,00	9.922,50	10.418,63	10.939,56
Pró-labore		21.060,00	22.113,00	23.218,65	24.379,58	25.598,56
Salário		7.099,20	7.454,16	7.826,87	8.218,21	8.629,12
<b>(-) Custos variáveis</b>		<b>115.805,00</b>	<b>121.595,25</b>	<b>127.675,01</b>	<b>134.058,76</b>	<b>140.761,70</b>
<b>(-) Despesas</b>		<b>12.840,00</b>	<b>13.482,00</b>	<b>14.156,10</b>	<b>14.863,91</b>	<b>15.607,10</b>
Honorários		1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Água, luz e telefone		3.360,00	3.528,00	3.704,40	3.889,62	4.084,10
Material Expediente		960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89
Limpeza		1.440,00	1.512,00	1.587,60	1.666,98	1.750,33
Propaganda		3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45	4.375,82
Transporte		1.080,00	1.134,00	1.190,70	1.250,24	1.312,75
Despesas eventuais		1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
(-) Tributos		12.669,07	13.302,52	13.967,65	14.666,03	15.399,33
<b>(=) Lucro</b>		<b>43.018,73</b>	<b>45.169,67</b>	<b>47.428,15</b>	<b>49.799,56</b>	<b>52.289,54</b>
<b>Acumulado</b>	<b>(23.810,00)</b>	<b>19.208,73</b>	<b>64.378,40</b>	<b>111.806,55</b>	<b>161.606,10</b>	<b>213.895,64</b>

Fonte: Dados do trabalho, adaptados pela autora, 2010.

## 5.2 Indicadores de viabilidade

### 5.2.1 Ponto de equilíbrio

De acordo com Santos (2010, p.232), “o ponto de equilíbrio também conhecido como *break even point* ou ponto de ruptura, permite determinar o volume de vendas capaz de proporcionar lucro zero, aquele ponto em que a receita da empresa iguala o seu custo total.” Sendo assim a empresa possui um nível de vendas em que a receita é igual a todas as saídas de caixa da empresa, isto é importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo.

Para a realização do cálculo do Ponto de Equilíbrio faz-se necessário primeiramente identificar a margem de contribuição, obtida a partir do seguinte cálculo:

$$\text{Margem de Contribuição} = \frac{\text{Receita Total} - (\text{Custo Variável} + \text{Impostos})}{\text{Receita Total}}$$

No caso da empresa Empório das Sandálias obteve-se os seguintes valores:

$$\text{PE} = \frac{(\text{custos} + \text{despesas}) \text{ fixas}}{\text{Índice MC}}$$

$$\text{PE} = \frac{51.273,72}{0,42} / 12 \text{ meses} = \text{R\$ } 10.173,37$$

Após estes cálculos pode-se concluir que a empresa Empório das Sandálias precisará vender R\$ 10.173,37 para cobrir seus custos e despesas sem, no entanto obter lucro ou prejuízo.

### 5.2.2 Lucratividade

A lucratividade como o próprio nome já diz, indica o percentual de lucratividade que a empresa obteve sobre as vendas realizadas.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = \frac{41.744,21}{221.492,00} \times 100 = 18,67\%$$

### 5.2.3 Rentabilidade

O indicador de rentabilidade define o percentual de retorno obtido de acordo com o capital próprio investido na empresa.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = \frac{41.744,21}{23810,00} \times 100 = 75,32\%$$

Este índice indica que o empreendedor estará recuperando 75,32% do valor investido no empreendimento por meio dos lucros obtidos.

### 5.2.4 Prazo de retorno do investimento

É o período necessário para que a empresa recupere o investimento inicial realizado em função do fluxo de caixa gerado, e por esse motivo, quanto menor for esse valor melhor. Um tempo de retorno baixo se justifica em decorrência de uma alta taxa de lucro sobre o investimento realizado.

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \frac{23810,00}{41.744,21} = 0,57 \text{ ou } 7 \text{ meses}$$

### **5.2.5 Taxa Mínima de Atratividade - TMA**

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) é uma taxa de juros que representa o mínimo que um investidor se propõe a ganhar quando faz um investimento. Dessa forma uma proposta de investimento, por exemplo, para ser atrativa deverá render no mínimo o valor referente a esta taxa.

A TMA utilizada foi de 15,00% ao ano, para a escolha da desta taxa levou-se em consideração a taxa Selic no ano de 2010.

### **5.2.6 Taxa Interna de Retorno - TIR**

Segundo Hoji (2007, p. 79), “a taxa interna de retorno, bastante conhecida pela sigla TIR, é a taxa de juro implícita em um fluxo de caixa e zera o VPL”.

A TIR apurada foi de 55% ao ano e em comparação com a TMA, verifica-se a viabilidade do investimento pretendido, uma que esta diferença, é suficiente para cobrir os riscos que a empreendedora terá com a atividade empresarial.

Quando a TIR é usada para tomar decisões do tipo “aceitar-rejeitar”, adota-se o seguinte critério: Se a TIR for maior que o custo de capital, aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Esse critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa requerida de retorno. Tal resultado deveria aumentar o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários. (GITMAN, 1997, p. 330)

### **5.2.7 Valor Presente Líquido – VPL**

O valor presente líquido da empresa Empório das Sandálias foi obtido por meio da soma dos valores presentes das entradas de caixa, subtraindo-se o investimento inicial empregado no empreendimento.

Assim como se pode observar no fluxo de caixa, o Valor Presente Líquido da empresa é de R\$ 213.895,64.

Segundo Hoji (2007, p. 79), “como o VPL é o valor líquido das entradas e saídas de dinheiro, quanto maior o VPL significa que mais dinheiro sobrar ”. Com isto, estaria aumentando o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários. (GITMAN, 1997, p. 329).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desse trabalho se deu pelo anseio profissional e pessoal da autora de futuramente abrir seu próprio empreendimento e obter sucesso no mesmo, por meio da prática dos instrumentos e estudos desenvolvidos durante a elaboração deste plano e dos conhecimentos obtidos ao longo dos quatro anos de aprendizado e trabalhos nesta faculdade, estes fatores, aliados a experiência já obtida no comércio local contribuirão satisfatoriamente para o sucesso e concretização de mais esse sonho.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2007.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor – *Entrepreneurship***. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

Empreendedor de sucesso. Disponível: < <http://www.mundosebrae.com.br/tag/perfil-empresendedor/> > acesso em: 23/06/2010 as 14:51h.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HOJI, Masakagy. **Administração financeira na prática guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**. São Paulo: Atlas, 2007

IBGE cidades. Disponível em : < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> > acesso em: 07/11/2010 as 14:03h.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.



SINDOVAL, Gabriela. Os chinelos foram só o começo. Revista Veja , NET, São Paulo, 2010. Disponível em: < <http://veja.abril.com.br/240310/chinelos-foram-comeco-p-102.shtml>> acesso em: 8/04/2010 as 16:26h.

SMITH, A. **The Wealth of Nations**. New York: The Modern Library, 1937.

Sobre Havaianas. Disponível em: <http://www.havaianas.com.br>> acesso em: 07/11/2010 as 14:52h.

**APÊNDICE A****Relatório de Pesquisa****1. Gênero**

- Feminino  
 Masculino

**2. Idade**

- 10 – 20  
 21 – 30  
 31 – 40  
 41 – 50

**3. Escolaridade**

- 1º grau  
 2º grau  
 Nível superior  
 Pós-graduado

**4. Ao falar em sandálias de borracha (chinelos) de qual marca você se lembra?**

---

**5. Fatores que considera importante no momento de efetuar uma compra:****1. Preço**

- Muito Importante  
 Importante  
 Não observa

**2. Marca**

- Muito Importante



- Importante
- Não observa

3. Prazo

- Muito Importante
- Importante
- Não observa

4. Forma de pagamento

- Muito Importante
- Importante
- Não observa

5. Qualidade

- Muito Importante
- Importante
- Não observa

6. Atendimento

- Muito Importante
- Importante
- Não observa

7. Com que frequência você compra sandálias de borracha:

- A cada três meses
- 1 vez por semestre
- 1 vez por ano
- Mais de 4 vezes por ano.

8. Em quais locais você adquire esse produto:

- Supermercados
- Lojas especializadas
- Shopping

Por quê? \_\_\_\_\_

9. Você gostaria de ter uma empresa na sua cidade voltada exclusivamente para sandálias de borracha?

( ) sim

( ) não

Qual? \_\_\_\_\_

Por quê? \_\_\_\_\_