

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE INSTALAÇÃO NO BRASIL, DE UMA
FRANQUEADORA MASTER DA MARCA DE COSMÉTICOS ARGENTINA
UNIVERSO GARDEN ANGELS – EMPRESA UNIVERSO COSMÉTICOS LTDA**

ILANA GOLDSTEIN

**Belo Horizonte
2012**

ILANA GOLDSTEIN

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE INSTALAÇÃO NO BRASIL, DE UMA
FRANQUEADORA MASTER DA MARCA DE COSMÉTICOS ARGENTINA
UNIVERSO GARDEN ANGELS – EMPRESA UNIVERSO COSMÉTICOS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Marco Antônio Machado

**Belo Horizonte
2012**



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **ILANA GOLDSTEIN**, REGISTRO N° **2011674632**. No dia 29/08/2012, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE INSTALAÇÃO NO BRASIL, DE UMA FRANQUEADORA MASTER DA MARCA DE COSMÉTICOS ARGENTINA UNIVERSO GARDEN ANGELS - EMPRESA UNIVERSO COSMÉTICOS LTDA**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, a orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Marco Antônio Machado, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 29/08/2012.

Prof. Marco Antônio Machado _____
(Orientador)

Prof. Antônio Del Maestro Filho _____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a minha querida amiga de infância, Julia Martins Pontes, que dedicou seu esforço, seu dinheiro e seu trabalho apostando nesse projeto. A sua mãe, Marisa Martins que deu o aval para que essas informações fossem disponibilizadas, viabilizando assim a elaboração desse Plano de Negócios.

Agradeço aos meus colegas de Especialização que tornaram o caminhar desse curso mais divertido e mais inesquecível. Em especial agradeço a André Lemos, André Fernandes, Andrea Salento Dorjão, Cleiva Alves, Júnia Carneiro, Lívia Rodrigues, Mirla Carolina Braga e Raquel Moreira, considerados amigos de coração.

Ao Professor Marco Antônio pela sua dedicação na orientação desse Plano de Negócios e a todos os professores da Especialização, em especial Professor Reynaldo Maia Muniz, Professora Ana Lúcia Lopes, Professor Antônio Del Maestro Filho, grandes exemplos e fontes de inspiração.

RESUMO

O número de pequenas e microempresas no Brasil tem crescido de maneira expressiva nos últimos anos, nas atividades de serviço e comércio. Segundo pesquisa do IBGE feita em 2008, elas já ocupavam 97,6% do setor. Mas, apesar do grande crescimento no setor, observa-se que a mortalidade desse tipo de empresa é grande. Pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2008 apontou que 51,9% das empresas extintas no ano, eram desse setor, sendo que 90% eram microempresas. Os principais motivos citados para o encerramento das atividades foram falta de planejamento, falta de capital de giro, impostos elevados, ações da concorrência e dificuldades financeiras. (SEBRAE, 2009). Uma das formas de minimizar os riscos na abertura de uma nova empresa é fazê-lo através de uma franquia, posto que, neste caso, é possível contar com apoio de planejamento e direcionamento de gestão, tendo como base a experiência e o sucesso do franqueador. Para se investir em uma franquia, torna-se fundamental conhecer bem a marca, o negócio, a indústria de atuação e principalmente como se dá as relações de gestão, ou seja, as dinâmicas, dificuldades e limitações entre o alinhamento dos objetivos do negócio com os investidores. O objetivo principal deste Plano de Negócios é analisar a viabilidade de instalação no Brasil, de uma empresa franqueadora máster de uma marca de cosméticos argentina - a Universo Garden Angels.

Palavras-chaves:

Plano de Negócios - Internacionalização de Empresas - Franquia - Indústria de Cosméticos.

ABSTRACT

The number of small and micro enterprises in Brazil has grown significantly in recent years in the trade and service activities. According to the survey done by IBGE in 2008, they were already occupying 97.6% of the sector. But despite the strong growth in the sector, it is observed that the mortality of this kind of company is great. Research conducted by SEBRAE in 2008 showed that 51.9% of companies extinct in the year, were this sector, and 90% were micro enterprises. The main reasons cited for the closure activities were lack of planning, lack of working capital, high taxes, competitors actions, and financial difficulties (SEBRAE, 2009). One way to minimize risks in opening a new business is to do it through a franchise, since, in this case, you can count on support planning and management guidance, based on the experience and success of the franchisor. To invest in a franchise, it is crucial to fully understand the brand, business, industry expertise and how occurs, mainly, as relations management, the dynamics, challenges and limitations between the alignment of business objectives with investors. The main objective of this Business Plan is to analyze the feasibility of installation in Brazil, a master franchisor company of a cosmetics argentin brand - Universo Garden Angels.

Keywords:

Business Plan - International Business - Franchise - Cosmetics Industry.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
1.1 Contextualização.....	07
1.2 Problemática.....	07
1.3 Objetivos.....	08
1.3.1 Objetivo Geral.....	08
1.3.2 Objetivos Específicos.....	08
1.4 Justificativa.....	08
1.5 Estrutura do Trabalho.....	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Empreendedorismo.....	11
2.2 Plano de Negócios.....	12
2.3 O Processo de Internacionalização de Empresas.....	14
3 METODOLOGIA.....	18
4 SETOR DE ANÁLISE – A Indústria de Cosméticos.....	19
4.1 Histórico da Indústria de Cosméticos.....	19
4.2 A Indústria de Cosméticos no Mundo.....	22
4.3 A Indústria de Cosméticos no Brasil.....	25
5 O PLANO DE NEGÓCIOS.....	30
5.1 Sumário Executivo.....	30
5.2 Planejamento Estratégico do Negócio.....	31
5.2.1 Histórico.....	31
5.2.2 A marca Universo Garden Angels.....	33
5.2.3 O consumidor Universo Garden Angels.....	38
5.2.4 A empresa Argentina – AZAEL S/A.....	39

5.3 Descrição da Empresa no Brasil - UNIVERSO COSMÉTICOS LTDA.....	40
5.3.1 Metas e objetivos do negócio no Brasil.....	41
5.3.2 Visão de expansão no Brasil.....	42
5.3.3 Missão de expansão no Brasil.....	42
5.3.4 Objetivo de expansão no Brasil.....	42
5.3.5 Infra-Estrutura da Universo Cosméticos Ltda.....	43
5.3.6 Mapa estratégico da Universo Cosméticos Ltda.....	51
5.3.7 Plano de Marketing.....	52
5.3.7.1 Pesquisa de mercado no Brasil.....	52
5.3.7.2 Análise SWOT da Universo Cosméticos Ltda.....	54
5.3.7.3 Produtos e Serviços no Brasil.....	56
5.3.7.4 Métodos de comercialização no Brasil.....	56
5.3.8 Plano Financeiro.....	61
5.3.8.1 Plano financeiro para o sistema MÁSTER-FRANQUIA.....	62
5.3.8.2 Plano financeiro para o franqueado no sistema LOJA.....	64
5.3.8.3 Plano financeiro para o franqueado no sistema QUIOSQUE..	66
5.3.8.4 Conclusão: o negócio é viável ou inviável?.....	68
6 CONCLUSÕES.....	69
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A indústria de cosméticos é, em todo o mundo, um setor em franca expansão e vem adquirindo grande importância na economia do Brasil. O país representa aproximadamente 10% e ocupa o terceiro lugar do mercado mundial, já ultrapassou a França e está atrás apenas dos Estados Unidos e Japão.

Além disso, o grande diferencial na indústria de cosméticos é a maneira como a marca é gerida e os valores a ela associados. Mesmo porque, os cosméticos são produtos exatamente concebidos para mudar e melhorar a aparência do consumidor (SOUZA, et al. 2003).

A marca Universo Garden Angels, já consolidada na Argentina, tem buscado crescimento através da internacionalização das suas atividades. Percebendo o crescimento abundante da indústria de cosméticos brasileira, a empresa Argentina tem captado investidores locais que estejam dispostos a inserir a marca no mercado brasileiro.

1.2 Problemática

A abertura de novos negócios é de grande importância para que o país possa se desenvolver e crescer economicamente, uma vez que o surgimento de uma empresa gera empregos e mais arrecadação para o estado. Mas abrir uma nova empresa exige muito estudo e planejamento, e aconselhável que o novo empreendedor conheça bem o negócio que está abrindo.

Pode-se observar que muitos empresários não estão preparados para abrir uma empresa, prova disso, são as recentes pesquisas realizadas pelo Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, (SEBRAE), que comprovaram que sete em cada dez empresas brasileiras encerram suas atividades antes dos cinco anos de vida, e o principal motivo a levá-las a isto é a falta de planejamento por parte de seus administradores, os quais não dão a devida importância merecida a tal.

A marca Universo Garden Angels tem tido dificuldades de se consolidar no mercado brasileiro de cosméticos. Após a terceira tentativa, a empresa ainda não conseguiu se estabelecer de forma definitiva no país. A partir dessas evidências, o problema fundamental que se coloca é sobre a barreira de entrada da marca Universo Garden Angels no Brasil. Em outros países, tais como Chile e Arábia Saudita, o processo de internacionalização da marca tem sido bem sucedido mesmo a marca estando ainda em fase de teste e de definição de padrões de contrato e formatos de comercialização para se consolidar no exterior. Dessa forma, tem sido necessário investigar o motivo pelo qual o processo de inclusão da marca no Brasil tem sido mais difícil do que em outros países. Diante dessas considerações, o presente trabalho busca responder à seguinte questão: **é viável a instalação, no Brasil, de uma empresa franqueadora-máster da marca de cosméticos argentina - Universo Garden Angels?**

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade de instalação no Brasil, de uma empresa franqueadora-máster da marca de cosméticos argentina - Universo Garden Angels.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analisar o processo de expansão / internacionalização da marca;
2. Identificar a oportunidade de negócios para a instalação de franquias;
3. Analisar a concorrência;
4. Analisar a viabilidade mercadológica do negócio;
5. Analisar a viabilidade econômica e financeira do empreendimento.

1.4 Justificativa

Toda abertura de negócio deve ser precedida de estudos e de planejamento adequados. Conforme pesquisas realizadas pelo SEBRAE, a importância de se

elaborar um plano de negócios antes de investir é demonstrada pelo elevado índice de fracassos na ausência de tais cuidados, pois, na maior parte das empresas que fracassaram, o motivo principal do insucesso pode ser atribuído à ausência da análise prévia da viabilidade econômico-financeira e de estudos de mercado.

Elaborar um plano de negócios antes de abrir uma empresa permite aos empreendedores e investidores:

- identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los;
- identificar os pontos fortes e fracos em relação a concorrência;
- analisar o ambiente de negócio em que se pretende atuar;
- conhecer o mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços;
- analisar as projeções de desempenho financeiro do negócio,
- avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido;
- diminuir as incertezas e ter um guia que norteará todas as ações do empreendimento.

1.5 Estrutura do Trabalho

Após as considerações de natureza introdutória, feitas neste capítulo, no capítulo 2 serão estudados autores que abordam os temas sobre Plano de Negócios, Empreendedorismo e como se dá a dinâmica do Processo de Internacionalização de Empresas.

No capítulo 3 será descrita a abordagem metodológica utilizada para a elaboração desse trabalho.

No capítulo 4 será feita uma análise setorial da indústria de cosméticos relatando o seu histórico bem como o movimento mercadológico que essa indústria vem fazendo no mundo e no Brasil.

O capítulo 5 será dedicado especificamente ao Plano de Negócios da empresa Universo Cosméticos Ltda, fazendo uma análise prévia da estratégia global do

negócio Argentino levando em consideração o seu histórico, a marca Universo Garden Angels, o consumidor e a empresa Azael S/A. Após essa análise será feita uma descrição detalhada da empresa no Brasil, a Universo Cosméticos Ltda, delineando os objetivos estratégicos do negócio, relatando o seu ambiente interno, a sua infra-estrutura, o plano de marketing e a análise econômico-financeira para viabilidade do investimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico é composto pelos seguintes temas: Empreendedorismo, Plano de Negócios e Processo de Internacionalização de Empresas.

Pode-se perceber que as discussões sobre esses temas estão, cada vez mais, presentes entre os estudos de administração no cenário mundial. A grande atenção dispensada ao assunto, deve-se, principalmente, ao fato de que os empreendedores precisam investir seu dinheiro minimizando os riscos inerentes. Se tratando ainda de empresas em processo de internacionalização, como é o caso da marca Universo Garden Angels, o presente referencial busca apresentar um Plano de Negócios orientado para o sentido de ajudá-lo no processo de tomada de decisão de investir na empresa em questão.

2.1 Empreendedorismo

O termo “empreendedorismo” (*entrepreneurship* em inglês) tem conotação prática, mas também implica atitudes e idéias. Significa fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas. A preparação para a prática empreendedora, que pode ser aplicada a qualquer campo da atividade humana, envolve tanto o desenvolvimento da autoconsciência quanto o do *know-how*. (FILION, 1999)

Empreendedorismo designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas: geração de auto-emprego (trabalhador autônomo); empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem); intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor); políticas públicas (políticas governamentais para o setor). O empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem. Pesquisas mostram que os empreendedores têm sempre um modelo, alguém que os influencia. (DOLABELA, 1999).

Segundo Timmons (1994), “o empreendedorismo é a revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20”.

Para Dornelas (2001), o empreendedorismo só ganhou expressividade em meados da década de 90, com a abertura da economia, e a criação de entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o SOFTEX (Sociedade Brasileira para a Exportação de Softwares). Antes disso o termo era muito desconhecido, a criação de pequenas empresas era limitado em função do ambiente político e econômico nada favorável no país.

2.2 Plano de Negócios

Segundo Dolabela (1999), plano de negócios é uma forma de pensar sobre o futuro de um negócio e diminuir incertezas e riscos.

O plano de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, do contexto e mercado, riscos e retornos, também muda. (SAHLMAN, 1999)

O processo de elaboração do plano de negócios é considerado um momento importante do planejamento do novo empreendimento, mesmo que seus resultados finais não sejam aproveitados pela empresa. Isso porque o comprometimento gerado dentro da equipe, ao longo da coleta, análise e disposição das informações, facilita a conscientização dos empreendedores para questões determinantes na sobrevivência do negócio – consumidores, segmentos, mercados, concorrência, projeções financeiras, dentre outras. (SAHLMAN, 1999)

Dolabela considera um plano de negócios com a seguinte estrutura:

1. Sumário Executivo

- 1.1. Enunciado do Projeto
- 1.2. Competência dos Responsáveis
- 1.3. Os produtos e a Tecnologia
- 1.5. Elementos de Diferenciação
- 1.6. Previsão de Vendas
- 1.7. Rentabilidade e projeções financeiras

1.8. Necessidade de financiamento

2. A empresa

2.1. A missão

2.2. Os objetivos da empresa

Situação planejada desejada

O foco

2.3. Estrutura Organizacional e legal

Descrição legal

Estrutura funcional, diretoria, gerência e *staff*

2.4. Síntese das responsabilidades da equipe dirigente – currículos.

2.5. Plano de operações

Administração

Comercial

Controle de qualidade

Terceirização

Sistemas de gestão

2.6. As parcerias

3. O plano de marketing

3.1. Análise do mercado

O setor

O tamanho do mercado

Oportunidades e ameaças

A clientela

Segmentação

A concorrência

Fornecedores

3.2. Estratégia de marketing

O produto
A tecnologia, ciclo de vida
Vantagens competitivas
Plano de pesquisa & desenvolvimento
Preço
Distribuição
Promoção e propaganda
Serviços ao cliente (de venda e pós-venda)
Relacionamento com os clientes

4. Plano Financeiro

- 4.1. Investimento Inicial
- 4.2. Projeção dos Resultados
- 4.3. Projeção de fluxo de caixa
- 4.4. Projeção de balanço
- 4.5. Ponto de equilíbrio
- 4.6. Análise de investimento – *Payback*
 - Taxa interna de retorno
 - Valor atual líquido

2.3 O Processo de Internacionalização de Empresas

Considerando que a marca Universo Garden Angels optou pela internacionalização como estratégia de expansão e de crescimento do seu negócio, torna-se necessário conhecer o universo teórico desse processo, para que a sua realização possa ser realizada de forma embasada evitando assim erros comuns que podem ocorrer quando não é dada a devida atenção às perspectivas teóricas.

A internacionalização pode ser definida como “... o processo de crescente envolvimento com operações internacionais pelas empresas...” (LUOSTARINEN & WELCH, 1988 citado por CARVALHO 2005, 36).

Carvalho (2005) enfatiza que este processo de envolvimento com operações internacionais das organizações pode ser analisado sob duas teorias / modelos. A primeira teoria considera as motivações ou objetivos que permeiam a decisão da empresa de crescer a partir do modelo de diversificação via internacionalização, assim como a estratégia adotada pela empresa para implementar esta decisão de forma racional e objetiva.

A segunda teoria – estratégias e modalidades de internacionalização – tem sua origem no modelo seqüencial de internacionalização, também conhecido como modelo de Uppsala, escola de origem sueca cujos autores foram responsáveis pela base teórica da “Teoria Comportamental de Internacionalização”. Esta teoria identifica razões subjetivas e de natureza “não racional” para a internacionalização.

Sob a perspectiva econômica, a empresa possui duas formas de entrada nos mercados externos: através da exportação de seus produtos – produzidos em sua base de origem; através da transferência de seus recursos em tecnologia, capital, habilidades humanas e empreender no mercado externo, para onde os produtos podem ser vendidos diretamente aos consumidores finais ou combinado com recursos locais (especialmente mão-de-obra) para produzir para a venda em mercados locais (CARVALHO 2005, 59).

Nas *entradas via exportação*, a empresa produz o produto intermediário ou final fora do país-alvo e o transfere para ele. As modalidades são: exportação indireta, exportação direta via agente ou distribuidor, exportação direta via filial ou subsidiária e outras (CARVALHO 2005).

Na exportação indireta a venda é realizada por um intermediário localizado no país de origem da empresa. A exportação direta não usa o intermediário local, mas pode usar um agente ou intermediário no país-alvo ou um distribuidor dependendo da estrutura de funcionamento do mercado-alvo. Já na exportação direta via filial ou subsidiária, que depende da estrutura funcional da organização exportadora, e,

portanto requer igualdade de investimentos em instituições de marketing localizadas no país-alvo (CARVALHO 2005).

Os *modelos contratuais* são associações não igualitárias de longo prazo entre uma empresa internacional e uma entidade em um país-alvo estrangeiro, que envolve a transferência de tecnologia de habilidades humanas. Esta modalidade se distingue da exportação porque constituem primeiramente veículos de transferência de conhecimento e de habilidades, apesar de poderem criar para empresa oportunidades de exportação (CARVALHO 2005).

Elas são distintas dos modelos através de investimento porque não existe igualdade no investimento da empresa internacional. Compõem esta modalidade: a) o acordo de licenciamento, no qual uma empresa transfere para uma entidade estrangeira (geralmente uma empresa) o direito de sua propriedade industrial (patentes, marcas ou know-how) por um período definido de tempo em troca de um direito de royalty ou outra compensação; b) o franqueamento, que se difere do licenciamento em motivação, serviços e duração, além de garantir o direito de uso no nome da empresa, as marcas, as tecnologias e de o franqueador assistir o franqueado na organização, no marketing, e na gestão do negócio de forma em geral permanente; c) as outras modalidades contratuais envolvem a transferência direta de serviços para a entidade nacional em troca de compensação monetária (acordos técnicos, contratação de serviços, contratos gerenciais, e contratos de construção e *turn-key*) ou em troca de produtos manufaturados através destes serviços (contrato de manufatura, e acordos de produção conjunta). Em geral as empresas internacionais combinam estas modalidades com a entrada via exportação ou via investimento direto (CARVALHO 2005).

A entrada através de investimentos envolve a propriedade de plantas produtivas ou outras unidades produtivas no país-alvo pela empresa internacional. Em termos de estágios de produção, estas subsidiárias variam de simples plantas de montagem, que dependem completamente das importações dos produtos intermediários da empresa parente (e podem ser analisadas como uma extensão do modelo via exportação) à plantas que possuem o ciclo completo de produção (CARVALHO 2005).

Em termos de controle de propriedade e gerencial – que são as características que diferenciam esta modalidade, os associados da produção externa podem ser classificados como risco exclusivo (*sole venture*) com propriedade completa e controle de uma empresa parente, *joint venture* com propriedade e controle divididos entre a empresa parente e uma ou mais empresa parceira local, que geralmente representa a empresa local. Ou por fim, uma empresa internacional pode começar uma *sole venture* individualmente o que é chamado de *new establishment* ou através da aquisição de uma empresa local: *acquisition* (CARVALHO 2005).

3 METODOLOGIA

Nesta seção será apresentada a metodologia utilizada no presente Plano de Negócios, detalhando as ferramentas empregadas para a coleta e análise dos dados. Este Plano de Negócios tem o objetivo de analisar a viabilidade de instalação no Brasil, de uma empresa franqueadora-máster da marca de cosméticos argentina - Universo Garden Angels.

Visando alcançar o objetivo geral, foram traçadas metas principais, a saber: analisar o processo de expansão / internacionalização da marca; identificar a oportunidade de negócios para a instalação de franquias no Brasil; analisar a concorrência; analisar a viabilidade mercadológica do negócio e analisar a viabilidade econômica e financeira do empreendimento.

A primeira etapa cumprida para o alcance dos objetivos foi a revisão bibliográfica para a caracterização sobre o processo de empreendedorismo, plano de negócios e internacionalização de empresas. Para a caracterização da indústria de cosméticos, foram utilizados dados secundários sobre o setor, como pesquisas científicas, e dados primários, como revistas e sites.

Como objeto empírico e alvo do estudo, foram analisadas a marca Universo Garden Angels e a empresa Universo Cosméticos Ltda – atualmente a responsável pelo processo de inserção desta marca no Brasil. Foram feitas, então, reuniões e entrevistas no escritório central da empresa Universo Cosméticos Ltda e visitas à loja Universo Garden Angels que até então estava instalada no 4º piso do BH Shopping. A análise das informações obtidas nas reuniões, entrevistas e visitas em conjunto com os demais dados primários e secundários coletados sobre a marca e a empresa permitiram a descrição das suas atividades de expansão / internacionalização.

4 SETOR DE ANÁLISE – A Indústria de Cosméticos

4.1.Histórico da Indústria de Cosméticos

Tudo indica que foram os egípcios os primeiros a utilizarem os cosméticos com fins estéticos. Entretanto, muito antes de serem reconhecidos como adornos corporais, os cosméticos eram utilizados para fins mágicos e terapêuticos. Os egípcios desenvolveram verdadeiros laboratórios, com o intuito de criarem substâncias para decorar o corpo de seus mortos e também como oferenda aos deuses. O seu uso profano como arma de sedução só veio depois, com a descoberta de suas propriedades olfativas e estéticas (SOUZA, et al. 2003).

Ao longo das histórias das civilizações, os romanos foram um dos responsáveis pelo crescimento e popularização do uso de cosméticos. Na Roma antiga, os cidadãos eram entusiastas na descoberta de estilos de vidas pautados muitas vezes no excesso, usando todos os sentidos e aderindo a eles. Com o advento das saunas, os cidadãos podiam se banhar, usando uma substância conhecida como *sapo* que seria o ancestral do sabonete como se conhece hoje (SOUZA, et al. 2003).

Também em Roma, o domínio das técnicas de manipulação do vidro permitiu conservar os cosméticos por mais tempo, o foi um fator decisivo para a expansão do uso de cremes e perfumes.

Já no século XVIII, os cosméticos, e principalmente o perfume, eram itens de luxo. Foi ao longo deste século, contudo, que a manipulação da aparência, de maneira geral, ganha lugar de destaque e, portanto, eleva a produção e uso de maquiagens. Embora no final do século XVIII o perfume permaneça como um item de luxo, ele se ajusta mais aos valores da natureza e da inconstância da mente. (SOUZA, et al. 2003).

Ainda no século XVIII, a preocupação com a higiene e com os banhos faz aparecer dois novos cômodos até então inexistentes na estrutura típica de uma casa: o lavabo e o banheiro. Essa tendência de cuidados da saúde é fortemente confirmada no século XIX, com a aparição de doenças infecto contagiosas. A crescente burguesia faz apologia aos benefícios do banho e da limpeza, não só para a saúde corporal,

mas também para a moral. Nesta sociedade fortemente influenciada pela burguesia, higiene, é de fato, um símbolo de uma alma pura e virtuosa. O sabonete, então mais sofisticado devido a uma melhoria significativa com o advento da soda artificial, mantém uma posição de destaque na nascente indústria dos cosméticos. Em 1880, era considerado o líder do ramo. Entretanto, não foi até a idade média que o sabonete de base alcalina apareceu. A reconhecida indústria de sabonetes Marseilles, criada em meados do século XV, expandiu significativamente no século XVII, com o declínio das indústrias italianas. (SOUZA, et al. 2003).

Paralelamente, os pós-faciais eram também bastante utilizados nessa época. As mulheres tornavam-se plásticas enquanto os homens deixavam suas peles brancas, quase como bonecos de porcelana, a fim de demonstrarem nobreza. Na indústria, a produção do pó colorido de arroz para fins estéticos só foi possível graças à industrialização do papelão refilado.

Depois de um longo período de austeridade devido as duas guerras mundiais, durante as quais os produtores usavam o tamanho, a qualidade gráfica das caixas ou a harmonia das cores como fatores de escolha, o cosmético sofreu uma mudança considerável nos anos 60 com a introdução do plástico, que lentamente toma o lugar do papelão. O mercado de cosmético se torna global e mais tecnologias eficientes permitem o controle de qualidade. Surgem produtos ultra-sofisticados cujas propriedades químicas se supunha causar alergias. As transformações nas embalagens de cosméticos ao longo dos séculos, como, por exemplo, seu uso em casco de tartarugas, madeiras exóticas passando por papelão e então plástico, assim como suas suntuosas multicoloridas etiquetas, é uma variante cultural associada a mudanças artísticas e antropológicas. (SOUZA, et al. 2003).

Jean-Marie Farine começou a vender uma solução a base de álcool, preparadas com frutas, em *Cologne*, a que deu o nome de *l'Eau Admirable*. Sua fórmula era um segredo mantido na família por duas gerações e cujas propriedades terapêuticas foram confirmadas pela Faculdade de Medicina de Cologne. Esta preparação tônica com seu perfume fresco de frutas ficou conhecida na França como *Eau de Cologne* (água de colônia) e se tornou bastante popular por toda a Europa.

Mas, foi o processo de industrialização o evento mais importante e significativo para a cosmética contemporânea. A elevação do volume de produção e vendas deveu-

se, entre outros fatores, pelas novas tecnologias de extração, como, por exemplo, as que utilizavam solventes voláteis. A fabricação sintética de compostos orgânicos industriais representou a disponibilidade dessas substâncias a preços modestos. E, finalmente, a produção da perfumaria sintética, tornando os preços mais atraentes e a distribuição mais fácil.

As primeiras ações de comunicação de cosméticos, com o objetivo de diferenciar o produto e chamar atenção para uma fragrância, deram-se através do *design* complexo das etiquetas e rótulos, que acompanhavam os frascos de formato padronizados. Foi quando o perfume ganhou uma áurea de objeto artístico e começou a ser relacionado com a indústria da moda.

O período pós-guerra trouxe a gana pela novidade, e gerou uma indústria de moda como nunca se viu antes, acompanhando as novas mulheres, inspiradas pela modernidade adaptando-se a um novo estilo de vida, “livres, que trabalham, praticam esportes, saem para se divertir e fumam”. Após anos de sacrificante e violento ostracismo, a situação política continuou instável, marcada pela guerra fria e descolonização desordenada. Ao mesmo tempo, a França assimilou a sociedade americana. A França descobriu as grandes produções hollywoodianas, enquanto mulheres francesas liam Marie-France, Marie-Claire ou Elle, que discutiam tópicos como casa, moda e amor. Do mesmo jeito que as revistas americanas.

Os anos setenta sinalizavam um período de genuína abertura, especialmente benéfica para a cultura americana. As novas técnicas de marketing são reflexo disso: mais do que simples produção e venda, são agora uma questão de analisar mercados e hábitos de consumidores para responder suas expectativas e aumentar o lucro. Imagem pública e figuras que vendiam tornaram primordiais. Assim como a sociedade, os cosméticos internacionalizavam-se sob o modelo americano, duplicando suas concentrações.

As duas últimas décadas do século XX anunciaram a emergência de uma nova sociedade, que busca nova espiritualidade manifestada pelo aumento das seitas e também por novos ideais. Isto inclui a luta pelos direitos humanos, a ajuda humanitária, a luta contra o racismo e a exclusão, os movimentos ecológicos e a batalha para proteger o planeta. A moda e a cosmética não escapam desta tendência.

Encarando um futuro incerto, a sociedade se refugia na irracionalidade e no mistério – astrologia, para-psicologia, esoterismo, ufologia - e também certo hedonismo, como afirmação do prazer imediato e dos sentidos. Como contraponto, o aumento dos movimentos ecológicos e o sucesso das terapias alternativas expressam uma busca pelo natural, pela suavidade, que os cosméticos traduzem como frescor, notas marinhas, expressando essa tendência já descoberta anteriormente pelos produtos naturais e a harmonia da natureza nas suas estratégias de comunicação.

Nos anos noventa, a tendência geral da globalização afetou a indústria da perfumaria: dez grupos representados por oito marcas faziam 60% das vendas mundiais no mercado de cosméticos. Graças a técnicas olfativas bastante econômicas, as fragrâncias mais raras podiam ser reproduzidas por pequenos produtores tão bem quanto às grandes indústrias. Mais do que nunca, o setor de cosméticos assume a importância do valor (SOUZA, et al. 2003).

4.2 A Indústria de Cosméticos no Mundo

O estudo dessa indústria apresenta uma barreira inicial: a delimitação e definição do setor. Essa dificuldade está presente inclusive nas diversas organizações que regulamentam esse ramo de atividades. Visando solucionar essa questão, a ANVISA publicou uma resolução que atualiza as normas de registro de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes, em conformidade com os órgãos internacionais. Será utilizada a definição presente nessa resolução que caracteriza os cosméticos:

Como preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo e principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e/ou corrigir odores corporais e/ou protegê-los ou mantê-los em bom estado. [GARCIA, 2002, p. 7 citado em (SOUZA, et al. 2003)].

Visto mundialmente como gerador de emprego e renda, o setor de cosméticos possui estreitas relações com outras atividades como a indústria química,

farmacêutica e de embalagens. A proximidade com a indústria química diz respeito à sintetização de ingredientes e com a farmacêutica, ao desenvolvimento e pesquisa de princípios ativos. Algumas multinacionais do ramo ilustram bem o que foi apresentado.

Em alguns casos, as linhas de produtos cosméticos de grandes empresas originaram-se de atividades do ramo químico e no de higiene pessoal. Um exemplo que engloba os dois casos é o da estadunidense Johnson & Johnson, cujas atividades incluem a indústria farmacêutica, instrumentos cirúrgicos, higiene pessoal e cosméticos, comercializados em linhas que levam o nome da empresa, bem como por meio da subsidiária Neutrogena. Entre outros exemplos similares, encontram-se as estadunidenses Colgate-Palmolive e Procter & Gamble e a anglo-holandesa Unilever. [GARCIA, 2002, p. 9 citado em (SOUZA, et al. 2003)].

Em contraste com a presença de grandes empresas internacionais diversificadas, o setor é marcado também por uma expressiva participação de pequenas e médias empresas. A simplicidade da base técnica utilizada na indústria de cosméticos é o principal fator que facilita a ocorrência das últimas. Tal heterogeneidade é uma das principais características da indústria de cosméticos no mundo.

Como decorrência da heterogeneidade que marca o setor, pode ser claramente verificada grande multiplicidade de estratégias. Nesse sentido, existem duas formas básicas de estratégias das empresas internacionais do setor.

A primeira estratégia diz respeito às grandes empresas diversificadas, com atividades correlatas como higiene pessoal, limpeza e até alimentos.

Nessas empresas, as estratégias voltadas ao setor de cosméticos confundem-se com as de outros segmentos, como fica claro pelos seus elevados graus de diversificação. Elas se aproveitam das economias de escala e de escopo que se verificam entre essas atividades., tanto no que se refere à produção, quanto à pesquisa e à comercialização. (...) O mesmo fenômeno se verifica no que se refere à distribuição e comercialização dos produtos, já que as empresas se utilizam dos mesmos canais para cosméticos e produtos de higiene pessoal. Como se tratam, em geral, de produtos fabricados em larga escala, as empresas comercializam seus produtos fundamentalmente por meio dos canais de varejo tradicionais, com grande participação dos supermercados e hipermercados. [GARCIA, 2002, p. 22 citado em (SOUZA, et al. 2003)].

A segunda forma básica de estratégia do setor está relacionada com empresas de atuação concentrada na indústria de cosméticos e, por sua vez, de perfumaria.

Tratam-se geralmente de produtos mais sofisticados, em que as escalas de produção são menos importantes relativamente a outros atributos relacionados à diferenciação. Nesse sentido, são muito importantes atributos como a capacidade inovativa, a incorporação de essências e fragrâncias diferenciadas, a embalagem, entre outros. Além disso, essas empresas combinam arrojadas estratégias tecnológicas com uma atuação mundial. [GARCIA, 2002, p. 23 citado em (SOUZA, et al. 2003)].

Ao contrário das grandes empresas diversificadas que comercializam seus produtos em supermercados e hipermercados, vale ressaltar que as empresas com atuação concentrada na indústria de cosméticos normalmente comercializam seus produtos através de lojas especializadas em perfumarias e cosméticos. Uma variação existente das empresas concentradas é a comercialização por meio de venda direta (*door-to-door*), dentre as quais vale ressaltar o caso da tradicional empresa de cosméticos americana Avon.

Apesar da divergência presente na indústria de cosméticos, podem ser apresentadas algumas características comuns ao setor. Nesse sentido, destaca-se a importância dos ativos comerciais, principalmente a marca e os canais de comercialização e distribuição dos produtos, considerados os fatores críticos de sucesso de uma empresa de cosméticos. Outra característica notória é a constante necessidade de desenvolvimento de novos produtos, principalmente, de essências. A redução de custos de produção e distribuição e a capacidade instalada mundial são outros fatores marcantes do setor.

Com relação à configuração internacional da indústria de cosméticos, destaca-se a atuação dos países desenvolvidos, principalmente Estados Unidos, França, Itália e Alemanha. Além de serem grandes produtores do setor, esses países também possuem os maiores mercados consumidores. Os principais exportadores de cosméticos são, também esses países desenvolvidos, com grande destaque para a França, “*cujas vendas externas ultrapassam o patamar dos US\$ 5,7 bilhões anuais*”. [GARCIA, 2002, p. 14 citado em (SOUZA, et al. 2003)].

Sobre a produção, juntamente com os setores de higiene pessoal e limpeza, a indústria de cosméticos responde por cerca de 1/8 da produção total da indústria química mundial. O faturamento do setor também é muito expressivo apresentando crescimento de 14% em 1998, com relação a 1990 (SOUZA, et al. 2003).

Uma tendência que pôde ser verificada na indústria de cosméticos foi a crescente incorporação de princípios e substâncias ativas na formulação dos produtos cosméticos. A crescente importância dessa categoria de produtos levou à adoção do termo “cosmecêuticos” (*cosmeceuticals*), ou seja, cosméticos com objetivos terapêuticos e que utilizam princípios ativos químicos (FURTADO 2002).

Esse segmento da indústria de cosméticos apresenta fortes potencialidades de crescimento, o que pode gerar oportunidades de negócios no setor, além de intensificar a importância dos fatores tecnológicos nos padrões de produção e de competição do setor.

4.3 A Indústria de Cosméticos no Brasil

Um ponto importante que deve ser destacado na análise da indústria brasileira de cosméticos é o grande crescimento que o setor vem apresentando nos últimos anos. O mercado consumidor de produtos cosméticos tem crescido a taxas elevadas, o que configura como um dos maiores mercados consumidores mundiais, que responde por cerca de 4,5% do consumo global de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria. [GARCIA, 2002, p. 03 citado em (SOUZA, et al. 2003)].

Ao lado da demanda tal crescimento justifica-se na medida em que se percebe o crescimento do segmento jovem, a maior participação das mulheres no mercado de trabalho e a valorização da aparência como requisito de entrada e permanência nesse mercado. “Um consumidor cada vez mais propenso a gastar em cosméticos, sustentado pelo poder de compra crescente especialmente entre os consumidores das classes inferiores (C e D), têm apoiado este forte desempenho” (EUROMONITOR 2008).

É importante destacar que apenas cerca de 1% das vendas totais de cosméticos foram feitas por produtos *premium* no Brasil, em comparação com os números de 28% nos EUA e 41% no Japão. O predomínio do consumo de massa de produtos de “semi-prestígio” no mercado brasileiro indica a importância dos consumidores na extremidade inferior do espectro da renda. Ao lado da oferta, este desempenho dinâmico no mercado de cosméticos se deve em parte, pelos preços estáveis que aumentaram a uma taxa abaixo da inflação. Além disso, a valorização da moeda real frente ao dólar americano no ano de 2007 ajudou a manter o custo de matérias-primas importadas promovendo estabilidade do preço de venda para produtos importados, ainda mais ampliando o mercado para esses produtos (EUROMONITOR 2008).

Com relação ao faturamento da indústria de cosméticos, pode-se observar que “ela respondia em 2000 por cerca de 8% do faturamento total da química”. [GARCIA, 2002, p. 29 citado em (SOUZA, et al. 2003)].

Entre 2002 e 2007, a indústria brasileira de cosméticos demonstrou um desempenho robusto, com crescimento de dois dígitos anuais, superando o crescimento anual do PIB. O ano de 2007 chegou a quase R\$ 45 bilhões de faturamento consolidando a sua terceira posição no ranking de faturamento do mercado global, ultrapassando inclusive a França, atrás apenas dos EUA e Japão (EUROMONITOR 2008).

Um fator que diferencia a produção de cosméticos no Brasil está relacionado à diversidade natural do país que garante uma gama enorme de matérias-primas para produção. Um desenvolvimento possível e particularmente atraente do setor de cosméticos está ligado ao aproveitamento da diversidade da flora brasileira, valorizada simultaneamente por intermédio do recurso natural e da aplicação sistemática de conhecimentos e esforços científicos. Outra característica importante é o número de empregos gerados pelo setor. Nesse sentido, destaca-se o papel da venda direta. 53% da mão-de-obra envolvida com o setor está associada ao sistema de venda direta, seguindo pelos profissionais de beleza com 44%. [GARCIA, 2002, p. 35 citado em (SOUZA, et al. 2003)].

A multiplicidade das formas de comercialização presentes no país é notória. Nesse sentido, percebe-se a importância das formas não convencionais de

comercialização. A importância do varejo tradicional cai para pouco mais de 60% a mais e um 1/3 das vendas é realizado pelo sistema “porta-a-porta”. Para produtos de perfumaria, a venda direta é responsável por quase 60% das vendas e o sistema de franquia por cerca de 1/5. [GARCIA, 2002, p. 36 citado em (SOUZA, et al. 2003)].

Com relação à aquisição de suprimentos para a indústria de cosméticos nacional, pode-se perceber que houve redução das compras externas das essências (bem intermediário específico do setor oriundo da química básica). Entretanto, outros materiais imprescindíveis para a produção de cosméticos no país, como os alcoóis, ainda dependem fortemente das importações. Outro insumo importante são as embalagens de vidro. Relacionadas, cada vez mais, a um design arrojado que garantem nobreza aos produtos, elas são outro material dependente da importação (SOUZA, et al. 2003).

O cenário das indústrias de cosméticos no Brasil pode ser caracterizado pela grande diversidade das empresas que atuam nesse setor (SOUZA, et al. 2003).

Um grupo importante que concorre nesse mercado é formado pelas empresas estrangeiras que possuem atividades (de comercialização ou produção) relevantes no país.

Em virtude desse extenso mercado consumidor, as principais empresas internacionais, sejam aquelas com atuação especializada ou concentrada na indústria cosmética, mantêm atividades produtivas e comerciais importantes na economia brasileira. Especialmente em mercadorias de elevada escala de produção, como xampus e condicionadores (inseridos na rubrica produtos para cabelos), cremes dentais e escovas (inseridos em higiene oral), fraldas e absorventes, as empresas mantêm unidades produtivas importantes, que atendem o mercado doméstico e, em certos casos, regional. [GARCIA, 2002, p. 31 citado em (SOUZA, et al. 2003)].

Entre essas grandes empresas internacionais que atuam de forma concentrada ou diversificada no país, podem ser citadas a Unilever (britânica), Procter & Gamble (americana), Colgate-Palmolive (americana), Avon (americana, Revlon (americana, L’Oreal (francesa), Body Shop (britânica) entre outras.

Algumas empresas internacionais, por sua vez, optam somente pela presença de escritórios comerciais no Brasil, como por exemplo, a Mary Kay (americana) e a Shiseido (japonesa). Essas empresas não investem significativamente no desenvolvimento de novos produtos no país e, devido a isso, são deficientes com relação à adaptação dos cosméticos às especificidades do povo brasileiro.

Praticamente inexistem nessas empresas laboratórios corporativos voltados a atividades de desenvolvimento tecnológico. Especificidades brasileiras – como a exposição solar e a mestiçagem – poderiam ser fatores motivadores, ao menos, de esforços de adaptação de produtos “globais” ao mercado local, o que de fato não se verifica. [GARCIA, 2002, p. 45 citado em (SOUZA, et al. 2003)].

Além das empresas internacionais, o mercado de cosméticos no Brasil é marcado por uma significativa estrutura de produção nacional. Entre essas empresas nacionais de grande expressividade, destacam-se Natura e O Boticário. Essas empresas têm sua competitividade baseada na combinação entre as capacidades técnicas e produtivas expressivas e a posse de ativos comerciais intangíveis singulares, notadamente marca e canais de comercialização específicos e bastante eficientes. [GARCIA, 2002, p. 45 citado em (SOUZA, et al. 2003)].

Constante inovação, lançamento de novos produtos, altos investimentos em atividades de marketing e planos de expansão futura são estratégias comuns utilizadas por essas empresas para melhorar seu desempenho (EUROMONITOR 2008).

Além da Natura e O Boticário, a presença de médias e pequenas empresas enriquece o setor no Brasil. Apesar da existência de algumas empresas que sobrevivem devido a práticas predatórias de concorrência, grande parte delas possui capacidade técnica e práticas de comercialização e distribuição que viabilizam sua atuação no mercado. Entre essas empresas estão a Contém 1g, Valmari, Água de Cheiro.

Segundo (MINTZBERG e QUINN 2001) citado em (SOUZA, et al. 2003), um grupo estratégico é formado por empresas que estão seguindo estratégias idênticas ou semelhantes em uma indústria ao longo das dimensões estratégicas. Ou seja, um

grupo estratégico pode ser identificado quando há empresas que elegerem táticas iguais ou semelhantes (de logística, distribuição, produção, desenvolvimento de produtos, participação de mercado...) de atuação, no segmento em que atuam.

Foi observada diante disso, a presença de quatro grupos estratégicos competindo na indústria de cosméticos brasileira, levando em consideração as dimensões de participação de mercado e produção e desenvolvimento de produtos (SOUZA, et al. 2003).

O primeiro grupo, formado por Mary Kay e Shiseido, apresentam média participação no mercado e não possui produção e desenvolvimento no Brasil. O segundo grupo (Avon, Colgate-Palmolive, L’Oreal, Procter & Gamble, Revlon e Unilever) tem grande participação de mercado e parte da produção e desenvolvimento são realizadas no país. Outro grupo (Natura e O Boticário) é marcado pela grande participação de mercado e produção e desenvolvimento totalmente realizados no Brasil. O último grupo (Água de Cheiro, Contém 1g, e Valmari) difere do anterior por apresentar média participação de mercado (SOUZA, et al. 2003)

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	2010	2011	Crescimento %	Participação %
	US\$ Milhões (preço ao consumidor)	US\$ Milhões (preço ao consumidor)		
Mundo	387.727,1	425.866,5	9,8	
1 Estados Unidos	60.744,0	63.086,4	3,9	14,8
2 Japão	43.381,7	47.267,7	9,0	11,1
3 Brasil	36.186,9	43.028,5	18,9	10,1
4 China	23.879,4	27.704,3	16,0	6,5
5 Alemanha	17.730,3	19.419,9	9,5	4,6
6 França	16.079,1	17.294,7	7,6	4,1
7 Reino Unido	15.592,8	17.019,8	9,2	4,0
8 Rússia	12.373,0	14.187,0	14,7	3,3
9 Itália	12.158,1	12.964,7	6,6	3,0
10 Espanha	10.473,3	11.007,4	5,1	2,6
Top Ten	248.598,6	272.980,4	9,8	64,1
©2012 Euromonitor International				

Tabela I

Fonte: ABIHPEC (2012). Ranking do mercado mundial de cosméticos.

5 O PLANO DE NEGÓCIOS

5.1 Sumário Executivo

O objetivo principal deste Plano de Negócios é analisar a viabilidade de instalação no Brasil, de uma empresa franqueadora-máster da marca de cosméticos argentina - Universo Garden Angels.

Foram analisadas bibliografias existentes sobre os temas empreendedorismo, plano de negócios e sobre o setor de cosméticos e de internacionalização de empresas, pesquisas de mercado, entrevistas e análise de informações disponíveis sobre a empresa Azael S/A, detentora da marca Universo Garden Angels na Argetina e a Universo Cosméticos Ltda, detentora da marca Universo Garden Angels no Brasil.

Pode-se perceber que essa proposta é de grande relevância, uma vez que para se investir na internacionalização de uma marca, torna-se fundamental conhecer bem a sua indústria de atuação - no caso a indústria de cosméticos, a lógica do processo de internacionalização - suas principais dinâmicas, dificuldades e limitações e a empresa em que se deseja investir – sua gestão, objetivos e cultura.

Objetivos Específicos

- Analisar o processo de expansão / internacionalização da marca;
- Identificar a oportunidade de negócios para a instalação de franquias;
- Analisar a concorrência;
- Analisar a viabilidade mercadológica do negócio;
- Analisar a viabilidade econômica e financeira do empreendimento.

Metodologia

- Revisão bibliográfica para a caracterização da indústria de cosméticos e sobre o processo de internacionalização de empresas;
- Coleta de dados primários e secundários para o mapeamento mercadológico;
- Visita à empresa (lojas, laboratórios e fábricas);

- Entrevistas com diretores da empresa.

5.2 Planejamento Estratégico do Negócio

5.2.1 Histórico

“Um dia, sonhei em desenvolver uma linha cosmética diferente, baseada em terapias complementares, cujos benefícios já foram comprovados em todo o mundo. Sonhei e quis compartilhar o enorme poder benéfico destas sabedorias milenares cuja única fonte é a Natureza. A Universo Garden Angels é a primeira cosmética voltada para o bem-estar emocional e corporal.”

MÔNICA VERDIER

Em 1999, a empresa Azael S/A foi fundada pela sua atual presidente Mônica Verdier de Pérez. Formada em Relações Públicas e Marketing, continuou sua capacitação profissional com cursos em Harvard, fornecendo a base necessária de gestão para criar sua própria empresa.

Com experiência acumulada na indústria de cosméticos Argentina, Mônica começou a viajar pelo mundo participando de feiras e congressos do setor, ampliando assim seu contato com especialistas, técnicos e terapeutas da área e adquirindo conhecimento de matérias-primas alternativas para a fabricação de cosméticos. Numa de suas viagens, Mônica visitou a principal feira italiana de cosméticos, na cidade de Bolonha, onde pelas mãos de um especialista chinês descobriu as propriedades da aromaterapia e dos óleos essenciais. Ficou entusiasmada com a novidade e foi então para Machu Pichu investigar mais sobre o assunto.

Ao retornar para Buenos Aires, Mônica fez alguns cursos de capacitação em beleza e aromaterapia. Com o respaldo e experiência da médica Dra. Gabriela Paz, desenvolveu a fórmula da aromacolorterapia, através de experimentos de misturas dos florais com os óleos que trouxe de suas viagens.

Tal fórmula foi introduzida ao primeiro produto da companhia – a linha cromática de teste das cores. Esse produto foi comercializado a princípio no catálogo de vendas

diretas da empresa Tsu Cosméticos – principal empresa de cosméticos Argentina, tornando-se um sucesso de vendas.

Dois anos depois, com um portfólio de produtos mais amplo, a Universo Garden Angels optou pela promoção da marca e comercialização dos produtos através de lojas próprias. O motivo da escolha de adotar lojas próprias como método de comercialização se deu principalmente com o objetivo de transmitir o conceito bastante específico da marca, além de proporcionar maior visibilidade. Foi realizada assim a abertura da primeira loja própria localizada na Avenida Santa Fé, em Buenos Aires.

A partir daí, a empresa encontrou um caminho para o desenvolvimento. Até o ano de 2005, foram fundadas lojas próprias e lojas no sistema de franchising, inclusive em outras cidades do país cumprindo a estratégia de consolidar a marca no mercado argentino. A loja da Avenida Santa Fé é a maior loja da marca. É a que mais vende da rede, chegando a uma média de faturamento de 300 a 400 mil pesos argentinos/mês, além de ser o centro de atendimento em venda direta da companhia e onde a Dra. Gabriela Paz leciona cursos e palestras periódicas relacionadas aos produtos da marca Universo Garden Angels.

No ano 2006 a empresa iniciou o seu processo de internacionalização. Como política de internacionalização, a marca Universo Garden Angels adotou o sistema de franquia e máster-franquia com investidores locais. A empresa participou de feiras internacionais que foram abrindo caminho tanto na América como na Europa e Ásia. A primeira loja aberta fora da Argentina foi no Chile. Depois se estabeleceu na Arabia Saudita, México, Venezuela, Paraguay, Bolívia e Brasil. Esta estratégia de expansão tem permitido a empresa manter uma taxa de crescimento anual de 40%. O faturamento da companhia chegou a alcançar 10 milhões de dólares no ano de 2009.

Atualmente a marca Universo Garden Angels busca manter a ênfase em seu crescimento e internacionalização das suas atividades. A marca Universo Garden Angels tem como meta dobrar seu volume de negócios nos próximos anos e expandir sua atuação no exterior, que hoje representa 30% dos negócios. A marca

ainda está em processo de expansão e de consolidação no exterior testando e definindo padrões de contrato e formatos de lojas.

O relacionamento da marca Universo Garden Angels com seu público é fundamentado na valorização do indivíduo com seu equilíbrio emocional.

Os produtos da marca Universo Garden Angels atendem ao público masculino, feminino, infantil, jovens, adultos e idosos. São divididos nas seguintes linhas: Aroma Chakras, Chromatic Shock Therapy, Luz Aura, Lovers, Prosperity, Rescue Angel, Home Fragrances, Organics Aromas (até aqui pertencentes ao conceito da Aromacolorterapia), Face & Body Treatments, Queen anti-age, Tea Tree Oil, Rosa Mosqueta Oil, Patagonian Earth, Lipo Solution, Skin Gourmet, Spa, Pure Silk, Flower Harmony, Exotic, Fruit Harmony, Hair Therapy, Baby and Kids e Men Care.

Possui um estruturado parque industrial no distrito de San Martín, província de Buenos Aires, onde concentra todas as suas atividades produtivas, de pesquisa e desenvolvimento.

5.2.2 A marca Universo Garden Angels

A Universo Garden Angels é uma marca argentina conduzida pela filosofia da Aromacolorterapia (combinação de Aromaterapia, Cromoterapia e Essências Florais) e pelo conceito pioneiro da cosmética voltada para o bem-estar emocional.

O conceito da marca Universo Garden Angels está fundamentado num sistema de harmonia entre corpo, mente e alma: Beleza é mais que uma boa pele, é a expressão e o resultado de sentir e viver pleno a cada dia. A fórmula da Aromacolorterapia, desenvolvida com exclusividade pela Universo Garden Angels, surge da fusão de três distintos conceitos milenares: aromaterapia, cromoterapia e energias florais.

- **Aromaterapia:** É uma técnica milenar que utiliza óleos puros essenciais extraídos de plantas medicinais para prevenir e curar doenças físicas e emocionais. Estes óleos apresentam uma composição química parecida com a dos hormônios, atuando sobre o organismo e sobre o metabolismo

influenciando o estado físico e emocional, ativando os sentidos através do sistema nervoso, equilibrando todo o organismo humano.

- **Colorterapia:** A vibração das Cores forma parte da energia natural do universo. A cura através da cor já era usada pelos sábios da antigüidade e se praticava em grandes templos no Egito, Índia e Tibete. Ajuda a reativar o sistema imunológico e a favorecer a cura interna das pessoas.
- **Essências Florais** (Remédios: Florais de Bach, Califórnia e Austrália): São líquidos aquosos que captaram a vibração das flores através de um procedimento artesanal e alquímico. Servem para equilibrar o estado emocional porque quando o desequilíbrio permanece durante um longo tempo em nosso corpo, sem resolver, é quando nos adoecemos. Os Remédios Florais nos dão coragem, otimismo, nos ajudam a superar os desgostos, tristezas e desânimos.

A associação destas três terapias multiplica o poder individual de cada uma, colaborando na obtenção de uma conexão harmoniosa entre as energias dos corpos físico, mental e espiritual. A marca Universo Garden Angels propõe esta sinergia, alcançada através da cosmética sensorial, capaz de provocar no indivíduo percepções positivas nos sentidos da visão (através das cores), do olfato (através dos aromas) e do tato (através dos óleos essenciais puros). Essas sensações trazem harmonia aos sentimentos e pensamentos mais íntimos do indivíduo, estimula os canais de energia do corpo, melhora o bem-estar geral do organismo e equilibra os Chakras. Os chakras são os motores da aura (corpo etéreo doador de energia vital), como pequenas rodas que, ao girar e vibrar move o mundo emocional e energético. Cada um dos 07 chakras tem uma finalidade particular com um elemento da natureza, um som, um dia, uma pedra e um arquétipo. Sua localização no corpo etéreo se relaciona com os órgãos e as forças emocionais. Sua falta de harmonia pode afetar uma das áreas ou ambas ao mesmo tempo. Estão representados como flores de Lótus de diferentes cores e quantidades de pétalas mais um valor alfanumérico. O esquema a seguir demonstra como age a aromocolorterapia:

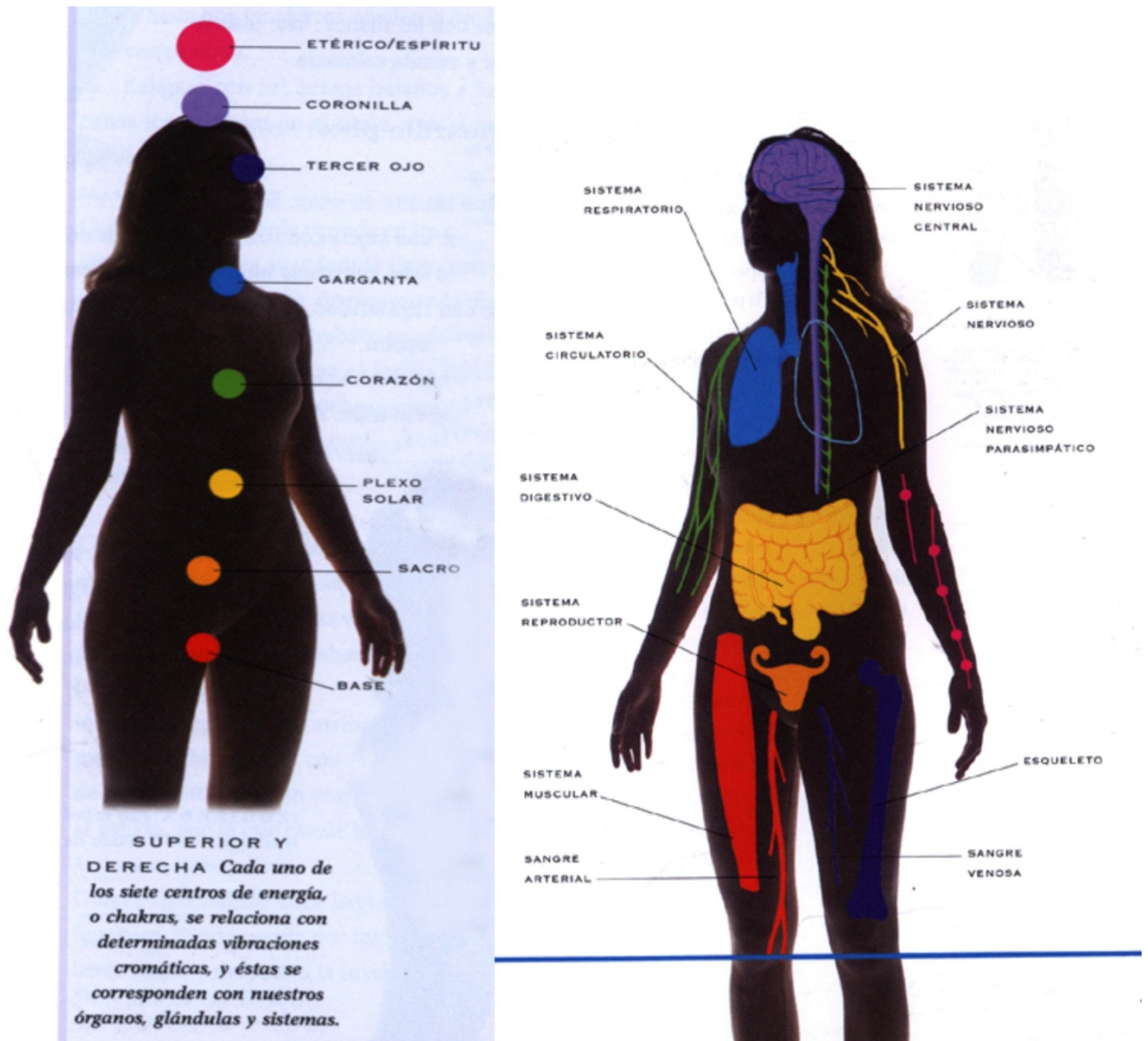


Figura I

A sinergia entre essas emoções alcança o estado de paz interior e exterior do indivíduo, fazendo com que a pessoa sinta emocionalmente bem (com sua mente e com a sua alma) e fisicamente bem (com seu corpo, com o seu meio e com as pessoas que o cerca). A dinâmica resultante dessa interação proporciona ao indivíduo o estado que a Universo Garden Angels denominou de Bem-Estar Emocional.

O Bem-Estar Emocional vai além daquela sensação agradável de bem-estar do indivíduo com o seu próprio corpo e com o seu mundo físico. Está relacionado à condição mais pura do ser e do seu equilíbrio com o mundo. Diz respeito à aceitação

do indivíduo consigo mesmo e valorização do próximo, melhorando a qualidade de vida e das relações, possibilitando viver em um mundo melhor.

A filosofia da empresa pensa no ser humano de forma integral seguindo os preceitos de cientistas como o Dr. Edward Bach que defendia a necessidade de devolver a si mesmo a harmonia e o equilíbrio, desenvolvendo um amor positivo e natural.

A logomarca da Universo Garden Angels foi inspirada e construída a partir das 07 emoções do ser-humano. A forma circular da logomarca representa os chakras. Cada linha circular identifica uma das 07 emoções e se associa a sua respectiva cor. Tais emoções são definidas pelo dicionário Universal da Língua Portuguesa em sua versão virtual e associadas as suas respectivas cores da seguinte maneira:

- **Tranquilidade:** Estado do que permanece tranqüilo. Sossego; quietação; paz; serenidade.
Essa emoção é representada pela cor azul que atua sobre o estado de extrema irritação por sobrecargas no trabalho, nervosismo, mal-humor por tensões ou obrigações.
- **Clareza:** Qualidade do que é claro, distinto, do que é expresso de uma forma inteligível ou que se percebe facilmente; transparência, pureza, limpidez. Qualidade da vista clara. ≠ Confusão, obscuridade.
Essa emoção é representada pela cor turquesa que atua sobre a timidez, a falta de concentração ou de memória, traz claridade aos pensamentos e favorece a ação.
- **Amor:** Ligação intensa de caráter filosófico, religioso ou transcendente (ex.: amor de Deus). Sentimento que induz a aproximar, a proteger ou a conservar a pessoa pela qual se sente afeição ou atração; grande afeição ou afinidade forte por outra pessoa. Ser que é amado. Grande dedicação ou cuidado (ex.: amor ao trabalho). Disposição dos afetos para querer ou fazer o bem a algo ou alguém (ex.: amor à humanidade, amor aos animais). Entusiasmo, zelo. ≠ Desrespeito; desprezo; indiferença; aversão; desinteresse; fobia; horror; ódio; repulsa; descuido; negligência.

Essa emoção é representada pela cor rosa que ajuda a superar a tristeza por perdas afetivas. Ajuda a elevar a auto-estima e a melhorar o humor. Diminui os sentimentos de aborrecimento e de desilusão.

- **Energia:** Maneira vigorosa de dizer ou de querer. Vigor, atividade, eficácia; trabalhar, fazer e realizar.

Essa emoção é representada pela cor amarela que equilibra as sensações de cansaço físico e mental, medo, timidez, angústia, falta de estímulo ou de integração com o mundo externo.

- **Sensualidade:** Qualidade de **sensual**; **volúpia**, luxúria. **Sensual:** concernente aos sentidos. **Volúpia:** satisfação íntima.

Essa emoção é representada pela cor laranja que atua sobre os complexos físicos e a falta de iniciativa. Contribui para melhorar a relação com o próprio corpo, fazendo com que o aceite naturalmente.

- **Stress:** Conjunto das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por vários estímulos ou agentes agressores, como o frio, uma doença infecciosa, uma emoção, um choque cirúrgico, condições de vida muito ativa e trepidante, etc.

Essa emoção é representada pela cor violeta que corrige os desequilíbrios do stress e da depressão. Evita a insônia, o pessimismo e a apatia.

- **Relaxamento: relaxação. Relaxação:** ato ou efeito de **relaxar**. Distensão de fibras musculares. **Relaxar:** Perder a tensão; afrouxar-se; perdoar; enfraquecer, enervar; fazer perder a energia, a força.

Essa emoção é representada pela cor magenta que reduz a tensão física e as contraturas musculares. Eleva a auto-estima. Faz com que se sinta livre das pressões e potencializa a criatividade. Ajuda a quebrar a rotina.

O seu desenho leve, colorido e com movimento simboliza o processo de sinergia causado pelas estimulações sensoriais e vibrações provocadas no indivíduo.

A representação simbólica da marca busca transmitir graficamente esse conceito:



Figura II

5.2.3 O consumidor Universo Garden Angels

O consumidor da marca Universo Garden Angels é composto basicamente por mulheres, a partir dos 30 ou 35 anos. Essas mulheres trabalham e são independentes financeiramente. Pagam mais por um benefício exclusivo e por embalagens diferenciadas. A mulher Universo Garden Angels pode ser vista como uma mulher elegante, zen e que está em busca de equilíbrio emocional. Tal mulher gosta de ser orientada quanto ao tipo de cosmético e é fiel a produtos como Aroma Chakras, Chromatic Shock Therapy e Luz Aura.

A consumidora Universo Garden Angels tem hábito de compra freqüente e acesso a marcas importadas (sempre *premium*), mas considera a Universo Garden Angels a melhor marca Argentina.

A Universo Garden Angels é uma marca considerada com poder de cura, o que se reflete no comportamento de seu consumidor.

São mulheres que buscam auto-conhecimento, terapias alternativas e são voltadas a práticas de rituais que possam conectar mente, corpo e emoções, como o da meditação que a ajudam a relaxar, a encontrar a paz interior, confortar a alma e provocar os sentidos.

5.2.4 A empresa Argentina – AZAEL S/A

A empresa Azael S/A é a principal desenvolvedora, fabricante de produtos e embalagens, distribuidora e detentora da marca Universo Garden Angels. Tendo destacada atuação nas áreas de pesquisa, criação, desenvolvimento, distribuição e comercialização de cosméticos e produtos de higiene, perfumaria e beleza.

A operação da empresa é estruturada por cargos de diretorias e gerências e constituída por uma equipe de pesquisa e desenvolvimento formada por psiquiatras, psicólogos e terapeutas florais. O desenvolvimento de produtos é realizado por uma equipe multidisciplinar de químicos, bioquímicos, terapeutas e profissionais de marketing. A empresa se destaca em inovações e na busca de excelência em seu mix de produtos.

O primeiro produto desenvolvido na empresa - a linha cromática - é a representação essencial do conceito da marca Universo Garden Angels e foi criado para oferecer a sensação de bem-estar emocional ao consumidor.

A empresa se mostra preocupada em fabricar produtos sem elementos químicos e sem substâncias que provocam irritações, fator essencial para alcançar a fórmula da aromacolorterapia. Utiliza matérias-primas totalmente naturais, a base de óleos essenciais e essências florais, advindas de diversas partes do mundo, são criteriosamente selecionadas. Os óleos essenciais puros são produzidos em países do Norte da África, Marrocos, Sudeste da Ásia, França e Itália. Alguns são exclusivos da Argentina, como a Rosa Mosqueta, o Pinus Ponderosa e os extratos de flores Andinas.

Suas linhas tendem a voltar ao natural, utilizando a aromacolorterapia em sua mais alta essência, beneficiando assim pele, mente, corpo e emoções através de rituais que devolvem à pele sua beleza, confortam a alma, os sentidos e provocam sensações intensas. São rituais que ajudam o indivíduo a relaxar, a encontrar a paz interior, o equilíbrio e a se conectar com a energia serena da meditação.

Os produtos da marca Universo Garden Angels atendem ao público masculino, feminino, infantil, jovens, adultos e idosos. São divididos nas seguintes linhas: Aroma Chakras, Chromatic Shock Therapy, Luz Aura, Lovers, Prosperity, Rescue Angel, Home Fragrances, Organics Aromas (até aqui pertencentes ao conceito da Aromacolorterapia), Face & Body Treatments, Queen anti-age, Tea Tree Oil, Rosa Mosqueta Oil, Patagonian Earth, Lipo Solution, Skin Gourmet, Spa, Pure Silk, Flower Harmony, Exotic, Fruit Harmony, Hair Therapy, Baby and Kids e Men Care.

Seu mix de produtos é de aproximadamente 450 itens, composto principalmente por perfumes, hidratantes, sabonetes líquidos, gel, sais de banho, cremes e máscaras específicos para a face. Além dos produtos, a Universo Garden Angels também oferece serviços aos consumidores. Possui um equipamento que detecta os centros de energia e o campo áurico humano. Esse diagnóstico permite registrar o estado da Aura, os problemas físicos e emocionais de cada pessoa. Os profissionais dos pontos de venda são treinados para executar esse serviço e a partir do diagnóstico pessoal, são indicados os produtos mais adequados para manter ou re-estabilizar o organismo.

Para conseguir alcançar a fórmula da aromacolorterapia, os componentes naturais são previamente harmonizadas e energizadas em ambientes especialmente criados para maximizar seus princípios ativos. Todas as linhas de produtos são fabricadas sob o mais rigoroso controle de qualidade e pureza dos ingredientes, aliados à alta tecnologia cosmética.

A AZAEL S/A tem seu próprio laboratório onde seus químicos trabalham no desenvolvimento de fórmulas que combinam a energia cromática, os óleos essenciais puros e as essências florais.

5.3 Descrição da Empresa no Brasil - UNIVERSO COSMÉTICOS LTDA

No Brasil, a primeira tentativa de internacionalização aconteceu entre os anos de 2006 e 2007. Foi aberta a primeira loja na Alameda Lorena, em São Paulo e posteriormente aberta outra loja em Niterói, no Rio de Janeiro. Ambas as tentativas

não apresentaram desempenho ideal, adiando assim o processo de entrada da empresa no Brasil.

Em 2008, a marca Universo Garden Angels recomeçou as atividades para sua instalação definitiva no Brasil. Para enfrentar tal desafio, foram 18 meses de planejamento, com investimento de 1,5 milhão de reais em equipe, infra-estrutura, processos e marketing. Pesquisas qualitativas conduzidas pelo Instituto Vox Populi levaram à definição da estratégia de atuação, dando início a operação comercial em dezembro de 2009 com a abertura da primeira loja, em Brasília.

O plano de internacionalização da marca no Brasil é dirigido por Marisa Martins (CEO – Chief Executive Officer) e Júlia Martins Pontes (COO – Chief Operating Officer), sendo que o regime jurídico está constituído pela empresa Universo Cosméticos Ltda (este sendo cotas de responsabilidade limitada) com matriz em Divinópolis, MG.

A Universo Cosméticos Ltda possui contrato operacional com a empresa AZAEL S/A e é a responsável pelos registros sanitários da Anvisa, pela gestão da marca, pelo franqueamento, pelas importações, pelas vendas de produtos, pelo relacionamento com o consumidor e detentora do registro da marca e dos pontos de vendas próprios no Brasil.

5.3.1 Metas e objetivos do negócio no Brasil

O objetivo da Universo Cosméticos Ltda é repetir a fórmula de sucesso da marca na argentina, através do sistema de máster-franquia.

Máster-franquia é um sistema de expansão que tem por finalidade o desenvolvimento de uma rede de unidades que cubra grandes áreas territoriais, como um país inteiro ou parte dele. O contrato de master-franchising é estabelecido entre o franqueador e um sub-franqueador (denominado master-franqueado). Estas unidades podem pertencer ao próprio mater-franqueado, ou ser operadas por sub-franqueados, que firmam contratos individuais com o mater-franqueado. Normalmente esse sistema de franquia é utilizado em empresas que buscam

internacionalizar suas atividades, apesar de poderem ser utilizados também em mercados nacionais.

A forma atualmente mais utilizada para a entrada de uma empresa franqueadora em novos mercados, situados fora do país de origem, tem sido a de estabelecer contrato de máster-franquia com um máster-franqueado local, ao qual será concedida exclusividade para todo o território do país, para que opere ele próprio os pontos-de-venda - PDV'S (outlets) e/ou contrate com franqueados locais (sub-franqueados), o que configura os denominados subcontratos de franchising. O master-franqueado atua, portanto, como um verdadeiro franqueador, em seu país, e inexistirão relações diretas entre o franqueador original e os sub-franqueados locais.

Para atingir tal objetivo, será necessário realizar as adaptações necessárias a cultura e ao mercado brasileiro, sem perder de vista o foco principal do negócio: oferecer bem-estar emocional aos consumidores que vivenciam a experimentação dos produtos da marca.

5.3.2 Visão de expansão Brasil

Levar o bem-estar emocional a todo o Brasil, estando presente em todas as capitais e principais cidades do País.

5.3.3 Missão de expansão Brasil

Ser uma empresa inovadora, que enxerga o Ser Humano holisticamente, respeitando-os e contribuindo para o bem-estar emocional dos nossos clientes e colaboradores.

5.3.4 Objetivo de expansão Brasil

Repetir a fórmula de sucesso argentino, no Brasil oferecendo bem-estar emocional às pessoas que passam pela experiência de uso do produto.

5.3.5 Infra-Estrutura da Universo Cosméticos Ltda

Organograma

Estrutura Funcional, Diretoria e staff

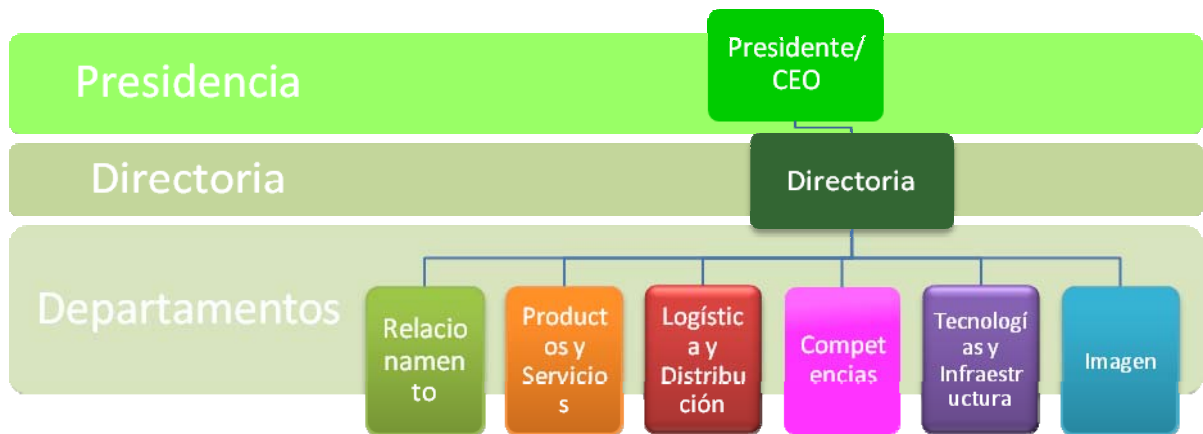


Figura III

Síntese das responsabilidades dos departamentos e dirigentes:

Presidencia/CEO

O objetivo do presidente é ter um ativo controle da empresa, principalmente no ponto de vista financeiro, uma vez que se trata do seu principal investimento. Tem como objetivo fundamental o planejamento estratégico a longo prazo da empresa.

Diretoria Geral

O objetivo geral do diretor geral é ter um controle ativo e direto sobre os 7 departamentos da empresa. É o primeiro a cobrar os resultados e definir com cada departamento a maneira de operacionalizar as decisões estratégicas da empresa. Junto com o presidente, será o responsável pelas decisões intrínsecas a atividade como a outorga da máster-franquia e franqueadas da unidade de negócios.

Departamento de Relacionamento

Ao invés de ter uma gerência de expansão, optamos pelo departamento de relacionamento, onde uma das suas principais tarefas envolve a delicada função de não apenas vender a franquia, mas também de gerenciar o relacionamento pós-venda com o franqueado para que seja o melhor possível. Identificou-se que a grande maioria dos franqueados brasileiros se sentem carentes, abandonados e sem atenção por parte do franqueador, após ter passado o tempo de entrada do franqueado. Por isso, a intenção com esse departamento é que seja composto não apenas por um bom vendedor, mas também por uma pessoa com boa habilidade em psicologia. É também o departamento responsável por manter uma relação com o franqueador e que intermediará as relações com o franqueador principal. Temos a intenção de vender as franquias, mas antes de tudo temos a intenção de proporcionar um alto nível de satisfação dos franqueados. A intenção é ficar na liderança no indicador de satisfação, acima da L'Occitane.

Meta: 9 de avaliação dos franqueados. Será um departamento professor no fluxo de relação com os stakeholders, disseminando os valores da organização e de seus produtos.

Tarefas intrínsecas a este departamento: Todos os elementos conectados à relação com o franqueado – venda e pós-venda – com os clientes, pós-venda, centro de atendimento ao consumidor.

Contém: Assessoria jurídica - é o responsável pelas relações jurídicas que envolvem desde o lançamento de uma campanha de publicidade até a venda de uma franquia.

Departamento de Produtos e Serviços

A ideia é produzir experiências que tenham significado tanto para os clientes como para todos os stakeholders. O objetivo deste departamento é ser um sistema produtivo empresarial que em seu conjunto de produtos e serviços atenda aos consumidores, superando a concorrência.

Meta: Como os produtos e serviços se tornam obsoletos, os consumidores mudam de comportamento, a concorrência muda, as embalagens/envases evoluem e a

legislação muda, este departamento tem como função dar previsibilidade a esta tendência, organizando a demanda, a compra, fazendo os pedidos de compra e produção, controlando o estoque, os inputs e outputs. Ser muito organizado e controlar os pequenos fluxos é vital para o seu bom funcionamento do departamento.

Tarefas intrínsecas a este departamento: É o responsável pelas vendas de produtos e serviços da empresa e em conjunto com a diretoria geral desenvolve os planos e metas de compra e venda dos produtos.

Abaixo pode-se ver as fotos do laboratório que atualmente está localizado em Divinópolis, MG:



Figura IV

Fonte: Imagens fornecidas pela Universo Cosméticos Ltda.

Departamento de Estrutura, Logística e Distribuição

Este departamento precisa garantir que a estrutura logística da empresa funcione. É o departamento responsável pela importação, logística e distribuição dos produtos. *Tarefas intrínsecas a este departamento:* Coordenação da importação e de todo o processo alfandegário. Contato direto com o distribuidor logístico terceirizado. É o setor responsável pelo abastecimento de mercadoria nos pontos de venda de maneira efetiva no tempo e espaço. É o responsável pelas entregas aos pontos de venda e pelas entregas de vendas on-line.

Departamento de Concorrência

O foco deste departamento é o conhecimento, a experiência, a gestão, o ensino, a melhoria e a disseminação de competências técnicas essenciais para a segurança e performance de qualquer sistema. A busca pelo trabalhador consciente e capacitado a atuar criticamente e em atividades criativas, dispondo de autonomia e utilizando os conhecimentos necessários para seu aperfeiçoamento será o desafio deste departamento. A ideia é que o sistema implementado consiga responder as mudanças de forma cada vez mais inteligente, rápida e sofisticada.

Tarefas intrínsecas a este departamento: Seleção da equipe de trabalho interna e seu devido treinamento. Treinamento da equipe de vendas próprio e de franqueados. Treinamento de vendas de franquias. É o departamento que gerencia todos os talentos humanos que pertencem a empresa.

Departamento Financeiro/Administrativo

É o departamento responsável por manter a liquidez financeira da empresa.

Tarefas intrínsecas a este departamento: Contempla os seguintes sistemas: contábil, tributário, contas a pagar e a receber, cobranças, outros pagamento, bancos, fluxo de caixa, fundo de manobra, investimento de capital e capital social.

Departamento de Tecnologia e Infraestrutura

É o departamento responsável pelas tecnologias e inovações na organização.

Tarefas intrínsecas ao sub-departamento de Tecnologias: é o departamento responsável pelos sistemas, métodos, patentes, registros e controles sanitários, pela implantação, monitoramento e entrega dos dados que prove o software de gestão sobre as compras, controle de vendas, logística e estoque. É também o responsável por intermediar, indicar e orçar todo o uso de tecnologias da empresa, desde os plasmas utilizados nos pontos de venda até os sistemas e computadores utilizados por toda a organização.

Contém: Incubadora de Projetos - tem a função de monitorar constantemente os sistemas produtivos para ajustá-los nos fluxos exatos de esforços e resultados. São uma espécie de viver de ideias com o objetivo de mapear as lacunas dos sistemas produtivos e desenvolver projetos de melhorias e inovações. A maneira de fazer depende de decisões estratégicas e de grupos de trabalho para revelar dados e simular hipóteses. Necesita implementar mudanças constantes para adaptar às necessidades do mercado.

Tarefas intrínsecas ao sub-departamento de infra-estrutura: é o setor responsável pelos escritórios, o espaço físico dos pontos de venda, o mobiliário, iluminação, limpeza, controle do fornecimento de Internet, segurança e manutenção. Entre uma de suas principais funções está a de projetar os pontos de venda em conjunto com o arquiteto.

A empresa Universo Cosméticos Ltda investiu na solução Protheus 10 Classic da TOTVS/Microsiga. O motivo da escolha desse sistema se deu por possuir as funcionalidades necessárias para automatizar os processos administrativos, financeiros, de manufatura, logística, de relacionamento com clientes da empresa, além de possuir recurso para interação com outras empresas, estendendo as vantagens a clientes, fornecedores e colaboradores e reduzindo ações operacionais.

O sistema reúne os seguintes recursos e processos:

- Armazenagem: gestão de estoques e armazéns;
- Assistência técnica: field service;
- Automação comercial: gestão de varejo e controle de lojas;

- Comércio exterior: importação/exportação,drawback/ accounting/financials, Manufatura: Advanced Planning System, gestão de estoques e custos, monitoramento do Chão de Fábrica (integração com PC-Factory) e planejamento e controle da produção;
- Manutenção: frotas/instalações (facilities), lubrificação (máquinas e equipamentos), recursos produtivos e planejamento;
- Qualidade: auditoria, controle de não-conformidades, controle de documentos, inspeção de entrada, inspeção de processos, metrologia, processo de aprovação de peça de produção (PPAP) e gestão de riscos;
- Suprimentos: compras, estoque e custos;
- Vendas e distribuição: administração da força de vendas, faturamento, gestão de pedidos, roteirização e entregas (OMS) e televendas;
- Controladoria: contabilidade de custos, fiscal e gerencial, controle de direitos autorais, exportação de dados para o Lalur, requisitos US GAAP/IAS;
- Finanças: aplicações financeiras, caixa e bancos, contas a pagar e a receber, fluxo de caixa;
- Fiscal: apuração de impostos, relatórios legais com exportação de dados em meios magnéticos para o governo;
- Orçamento: contábil e financeiro (com planejamento e controle orçamentário);

- Patrimônio: controle de ativo fixo e apólices de seguros, cálculo de depreciação e correção, inventário;
- Projetos: controle físico e financeiro, gerenciamento de documentos, recursos, materiais e serviços (com gerenciamento de confirmações via handheld), portal de projetos;
- Recursos humanos: avaliação de desempenho, cargos e salários, folha de pagamento, medicina e segurança do trabalho, ponto eletrônico, recrutamento e seleção de pessoal, terminal de consulta do funcionário e gestão de treinamento;
- Fornecedores: suprimentos, estoques, planejamento e vendas na cadeia de relacionamento cliente x fornecedor;
- Relacionamento/CRM: fidelização, gestão de pesquisas, telecobrança e telemarketing (SAC, ouvidoria e Ombudsman);
- Soluções móveis: automação da força de vendas e da força técnica, venda pronta-entrega;
- Tático – Inteligência / Estratégico – Análise / Ferramentas de apoio: balanced scorecard, business intelligence, CRM analítico, datawarehouse, portal do executivo, torre de controle e workflow.

Departamento de Imagem

É o responsável pelo conjunto de elementos que compõem a imagem da organização. A opção pelo nome “Imagem” se dá além do marketing ou publicidade da marca. Este departamento se fará responsável por zelar por absolutamente tudo o que se relaciona com a imagem que a Universo Garden Angels Brasil precisa transmitir.

Meta: posicionar corretamente o produto e ter como foco os métodos diferenciados de dar conhecimento a marca.

Tarefas intrínsecas a este departamento: Marketing, publicidade e propaganda e design dos elementos gráficos da marca (sites, web, uniformes, cuidados no uso da

logomarca e da imagem institucional, materiais promocionais, mídia, vitrines, layout dos pontos de venda, a avaliação e interpretação de pesquisas de mercado e do comportamento de compra dos consumidores).

Cuidados com a imagem da marca Universo Garden Angels: A franqueadora-máster está comprometida em resguardar e proteger a imagem e uso da marca Universo Garden Angels no Brasil. Para isso, prevê uma série de medidas:

- ter um responsável em monitorar os padrões de apresentação do layout das lojas, vitrines e produtos no ponto de venda, sempre procurando respeitar o conceito estabelecido pelo franqueador;
- levar o arquiteto responsável pelos projetos das lojas a participar de treinamentos na matriz Argentina;
- zelar pelo patrimônio e pelo posicionamento correto da marca
- realizar pesquisas de mercado;
- monitorar a veiculação e impressão das peças gráficas;

5.3.7 Plano de Marketing

5.3.7.1 Pesquisa de Mercado no Brasil

O estudo para a introdução da marca no Brasil foi conduzido no ano de 2008 pelo Instituto de Pesquisa Vox Populi. De acordo com esse estudo, que buscou testar o conceito da marca no país através de pesquisa qualitativa com técnica de grupos de discussão,

“o resultado é bastante favorável para a marca Universo Garden Angels. O conceito sobre a marca, consensualmente, gera uma impressão positiva nas participantes”.

As principais justificativas para tal impressão dizem respeito, segundo o relatório do estudo:

À cosmética voltada para o bem-estar emocional, aliando equilíbrio mental, físico e espiritual;

Ao termo aromacolorterapia que desperta diferentes percepções:

∴ nos jovens: tem dúvidas quanto ao seu significado;

∴ na classe A1: questionam como seria a composição dos produtos, uma vez que o termo integra terapias que usam diferentes sentidos, como visão e olfato;

∴ na classe A2B1: gostam do termo, por integrar “cores” e “aromas”;

Ao fato de usar essências florais por remeter aos Florais de Bach (terapêutica conhecida por algumas participantes): parte das pesquisadas confundem o termo “florais”, pensando em aromas de flores;

Ao fato de ter loja própria, onde as principais vantagens são não comercializar várias marcas, o que não dispersa a atenção das clientes, transmite maior segurança e repassa ideia de maior responsabilidade com a marca vendida;

No estudo, o “bem-estar emocional” foi compreendido como:

“Estar bem consigo mesma/de bem com a vida/de bom humor; poder/auto-estima elevada; atração/visual/sensualidade/elegância; saúde, equilíbrio/tranquilidade/harmonia/conforto; paz de espírito/leveza/liberdade; felicidade/prazer; fazer o que se gosta; sofisticação”.

De acordo com o relatório do estudo, mesmo que a maioria tenha avaliado positivamente o conceito, algumas jovens e adultas de classe A2B1 consideraram-no utópico.

“As promessas de ‘bem-estar emocional’, ‘qualidade de vida’ e ‘um mundo melhor’ são percebidas como exageradas, por se aproximarem da perfeição, portanto geram desconfiança”.

“- Eu acho exagerado.

- Melhorar a qualidade de vida?

- Harmonia mental, física e espiritual.

- Um mundo melhor! Um mundo melhor para mim foi demais! ” (Jovem – Classe A2/B1).

“- Isto aqui é a perfeição! Esse conceito é maravilhoso! Eu quero isso para mim. Se tiver uma amostra grátis para mim, eu quero. Mas a gente fica com medo... para quem entende um pouquinho, ou é um pouquinho mais esclarecido...

- Eu desconfio, porque está exagerado demais, está bonito demais para ser verdade.” (Adulta – Classe A2/B1 - GD1).

De acordo com o relatório do estudo, o conceito não leva a pensar em produtos de beleza ou para rejuvenescimento.

“Imaginam que os produtos comercializados tem o objetivo de relaxar e promover o bem-estar. Assim, acreditam que serão comercializados produtos como: sais de banho, hidratantes, esfoliantes, sabonetes, sachês e, até mesmo, alimentos naturais e livros”.

- “Isto aqui não está vendendo a fórmula da eterna juventude, nada disso que nós estamos vendo aqui. Está vendendo bem-estar.” (Adulta – Classe A2/B1 - GD1).

Quanto ao tipo de loja,

“Imaginam uma loja com aspecto esotérico, natural e zen”.

No estudo, notam-se algumas diferenças de comportamento entre jovens e adultas e, com menor intensidade, algumas distinções entre as classes A2B1 e A1.

“Principais aspectos observados entre as mulheres jovens: relacionam o uso de cosméticos à maquiagem e à higiene; gostam especialmente dos aromas dos produtos Universo Garden Angels. Principais aspectos observados entre as mulheres adultas: o uso de cosméticos está relacionado principalmente ao bem-estar e ao combate aos efeitos do tempo/idade; aprovam os produtos Universo Garden Angels, entretanto classe A1 tem mais poder de compra que A2B1”.

Diante desta análise, pode-se concluir que um ponto forte para a marca é ela possuir um conceito exclusivo e bem definido. Porém o grande desafio para lançar e fixar a marca no Brasil, será adaptar esse conceito a cultura brasileira, comunicá-lo de forma sucinta e rápida ao público-alvo, transmitindo assim o diferencial da marca e os benefícios de cada linha de produto no ponto de venda.

5.3.7.2 Análise SWOT da Universo Cosméticos Ltda

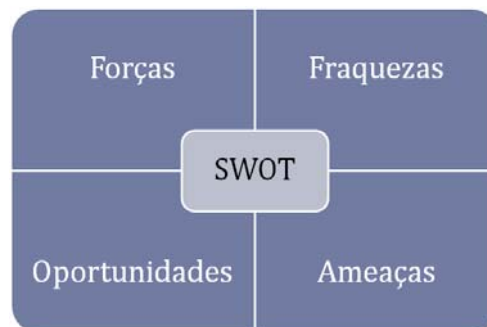


Figura V

Forças

- A marca tem conceito forte e bem definido
- Filosofia da marca
- Linha de produtos
- Fragrâncias
- Mix de produtos
- Produtos importados
- Inovação da color-terapia, que os concorrentes não tem
- Dedicção do parceiro do Brasil em acertar
- Investimento do Master Franqueado

Fraquezas

- Conceito da marca não é refletido no ponto de venda
- Falta de treinamento da equipe
- Embalagens simples e sem conceito
- Tudo depende da “Julia”
- Capacidade de aprendizagem da equipe

- Equipe de BH não é fiel, alta rotatividade – mão de obra
- Público alvo não está definido, não está claro
- Marca nova no Brasil – não conhecida
- Limitação de inovação – importação
- Margens baixas
- Produtos importados – taxas altas
- Dependência do fabricante argentino
- Custo do produto – baixo volume
- Dificuldade de comunicação entre Brasil e Argentina
- Logística
- Master Franqueado faz investimento de franqueador
- Franqueador não dá o suporte necessário

Oportunidades

- Aumento do PIB
- Brasil é a bola da vez
- Brasil é o 3º. Consumidor de cosmético do mundo
- A mulher brasileira é vaidosa
- Aumento da mulher no mercado de trabalho, aumentando sua capacidade de consumo
- Entrar em franquia para crescer
- Entrar no e-commerce
- Explorar o mercado masculino
- Fabricar no Brasil

Ameaças

- Valorização do câmbio – aumento dos custos
- Qualidade de mão de obra
- Falta de estabilidade política na argentina
- Mudanças na ANVISA – grau de exigência
- Grandes players de mercado
- Processo de liberação dos produtos muito lento
- Não crescer – não cumprir o plano de expansão

- UGA Argentina – empresa familiar sujeita a crises de sucessão
- Mix dos Shopping Centers
- Velocidade de inovação dos concorrentes
- Cambio
- Entrada de novos players

5.3.7.3 Produtos e Serviços no Brasil

Aos poucos o mix de produtos tem sido testado e incorporado às lojas brasileiras. Hoje conta com 300 itens das seguintes categorias testados e aprovados pelo público consumidor:

- Linha Aromacolorterapia: fragrâncias sensoriais e emocionais, hidratantes, óleos e sais para banho;
- Tratamentos faciais como Máscara de Ouro, Aloe Vera e Águas termais.
- Rosa Mosqueta: produtos que atuam na renovação celular, na atenuação de linhas de expressão, perda de tonicidade da pele e manchas próprias da idade ou decorrentes de fatores endógenos;
- Perfumes e Fragrâncias: femininas, masculinas e unissex;
- Produtos para corpo e rosto: emulsões hidratantes, cremes e linha completa para tratamento de pele;
- Produtos para o barbear e pós barbear;
- Produtos para o banho: sabonetes, géis de banho e óleos;
- Linha SPA: esfoliantes, suflês hidratantes e body splashes;
- Produtos para o ambiente: Aromatizadores e Difusores.

5.3.7.4 Métodos de comercialização no Brasil

Trabalhando sob o regime de importações, a empresa Universo Cosméticos Ltda possui laboratório próprio de análises dos produtos e conta com um departamento técnico dedicado a garantir o cumprimento das exigências da legislação brasileira. A

empresa cumpre as normas sanitárias e garante os padrões de qualidade dos produtos a serem entregues ao consumidor.

Para que um produto cosmético seja comercializado no Brasil, o pré-requisito básico é seguir a Legislação Sanitária Brasileira. Cabe à empresa detentora do Registro a responsabilidade de avaliar a estabilidade de seus produtos, antes de disponibilizá-los ao consumo, requisito fundamental à qualidade e à segurança dos mesmos.

Para resolver essa questão, a empresa Universo Cosméticos Ltda investiu na implantação de um Departamento Técnico que tem por finalidade assegurar a qualidade da distribuição dos produtos importados da Argentina. O primeiro passo foi a legalização da empresa Universo Cosméticos Ltda como importadora junto à ANVISA. Foi adquirido a AFE em cosmético e Saneantes domissanitários podendo assim, realizar o processo de notificação e registro dos produtos.

Uma das responsabilidades do Departamento Técnico é adequar os produtos importados a legislação RDC 348 GMC - MERCOSUL 66/96, fazendo a conferência quali-quantitativa dos componentes seguindo RDC 211/05, 215/05, RDC 162/02. Além disso, a Resolução RDC nº 332, de 01/12/2005 da Anvisa, determina que as empresas fabricantes e/ou importadoras de Produtos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes instaladas no território nacional devem implementar um Sistema de Cosmetovigilância. Essa exigência começou a vigorar em 31 de dezembro de 2005. O Sistema de Cosmetovigilância compreende, em síntese: o registro dos relatos de ocorrências de eventos adversos e respectivas avaliações; o registro das medidas adotadas para solução do evento e a notificação à Anvisa.

Para atender tal exigência, a empresa Universo Cosméticos Ltda possui o sistema de SAC em pleno funcionamento.

Para atender as normas e leis vigentes para a distribuição de produtos cosméticos e saneantes/domissanitários, a empresa Universo Cosméticos Ltda estabeleceu no Brasil os procedimentos a serem observados para que os produtos não sofram alterações durante seu armazenamento e distribuição, de modo a diminuir ao máximo os fatores que possam incidir sobre a qualidade dos mesmos, preservando sua eficácia.

Produtos expostos ao consumo e que apresentem problemas de estabilidade organoléptica, físico-química e ou microbiológica, além de descumprirem os requisitos técnicos de qualidade podem, ainda, colocar em risco a saúde do consumidor configurando infração sanitária. Dessa forma, a empresa Universo Cosméticos Ltda garante ao consumidor qualidade e eficácia.

Levando-se em conta que a não observância das condições adequadas para armazenamento e distribuição pode produzir deterioração física, decomposição química ou contaminação microbiana do produto, deve-se estabelecer um sistema apropriado de garantia de qualidade dos produtos cosméticos e saneantes/domissanitários.

Para garantir que os produtos cheguem ao consumidor com todas as características essenciais preservadas, a empresa Universo Cosméticos Ltda conta com o seu próprio Laboratório de Controle de Qualidade onde são realizados todos os testes necessários para avaliar e manter a qualidade específica de cada produto. Abaixo pode-se visualizar todo o procedimento de controle de qualidade de importação do produto:

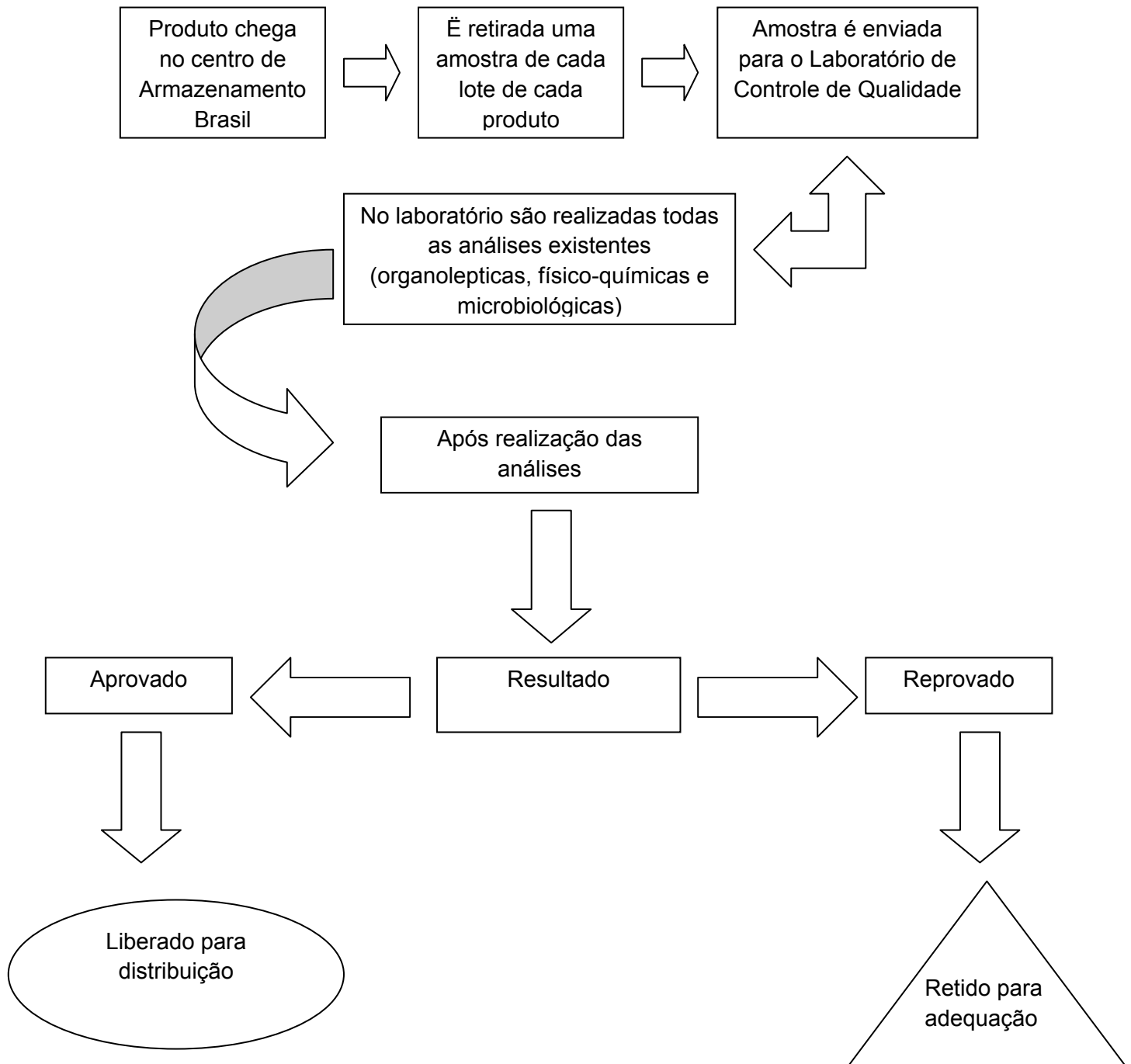


Figura VI

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Universo Cosméticos Ltda.

Apesar de mais caro do que outros métodos de comercialização tais como vendas diretas e/ou distribuição no varejo tradicional, as lojas próprias podem gerar algumas oportunidades de comunicação, as quais merecem destaques: a) possibilidade de ampliar a sinalização do valor da marca, b) possibilidade de publicidade, reputação, embalagem, profissionalismo, aparência, a personalidade dos empregados, a atratividade das instalações e as informações fornecidas. Um ponto-de-venda bem alinhado ao conceito da marca, possibilita ampliar as formas de contato entre o cliente e a marca.

Na empresa Universo Cosméticos Ltda a ideia principal é que os pontos-de-venda ofereçam aos consumidores a possibilidade de desfrutar a experiência do conceito de bem-estar emocional oferecido pela marca Universo Garden Angels. O projeto das lojas buscam uma comunicação que se relacione com esse conceito. Guiados principalmente pelas cores e acordes musicais, os consumidores precisam ser estimulados a vivenciar o bem-estar emocional, em todos os pontos de contato com a marca, principalmente dentro do ambiente da loja.

A empresa Universo Cosméticos Ltda busca treinar a sua força de vendas levando em consideração o conceito da marca Universo Garden Angels e a filosofia da Aromacolorterapia. Consultoras assessoram os clientes que vão até a loja na escolha do produto que melhor se adapta às necessidades específicas de cada um. Para cumprir este objetivo, é premissa fundamental treinamento e comunicação constante, para manter a equipe capacitada e a alta qualidade nos serviços.

A empresa possui o SAC como canal direto com o consumidor para esclarecer quaisquer dúvidas existentes sobre os produtos e serviços.

A empresa Universo Cosméticos Ltda possui dois centros de distribuição próprios: um na região de Curitiba para atender a região Sul e um em Minas Gerais, para atender a região Central e o Sudeste do país. Todo esse planejamento logístico tem como objetivo o rápido abastecimento das lojas e manutenção do estoque. A distribuição terrestre está sendo realizada com a JAMEF.

5.3.8 Plano Financeiro da Universo Cosméticos Ltda

O Plano financeiro de uma empresa que pretende ser máster-franquia, como no caso da Universo Cosméticos Ltda, deve levar em consideração alguns aspectos, para analisar sua viabilidade financeira:

- a. a empresa necessita de um plano financeiro para o sistema máster-franquia
- b. a empresa necessita de um plano financeiro para o franqueado no sistema loja
- c. a empresa necessita de um plano financeiro para o franqueado no sistema quiosque
- d. a empresa necessita analisar o cenário pelo mark-up real utilizado

A partir do levantamento desses dados, conforme planilhas abaixo, que esse Plano de Negócios poderá dar as respostas sobre a sua viabilidade econômico-financeira do negócio.

5.3.8.4 Conclusão: o negócio é viável ou inviável?

Franquia Master é viável, mas o retorno do investimento vem somente no quarto ano; a partir daí as taxas de retorno são bem atraentes;

Franquia Loja é viável com retorno do investimento a partir do segundo ano;

Franquia Quiosque é viável, mas o retorno do investimento se dá no quarto ano.

6 CONCLUSÕES

O grande diferencial na indústria de cosméticos é a maneira como a marca é gerida e os valores a ela associados. Para entrar no Brasil, a empresa Universo Cosméticos Ltda deve levar em consideração o comportamento daquele consumidor brasileiro que possui relação com o perfil do consumidor da marca Universo Garden Angels, pois da mesma maneira que a marca possui um conceito exclusivo, o mesmo se reflete no perfil do consumidor: é um consumidor exclusivo e bem definido.

Sendo assim, o grande desafio para lançar e fixar a marca no Brasil será encontrar esse consumidor e garantir que as formas de comercialização da marca no Brasil estejam alinhadas a ele e adaptadas a cultura brasileira.

É importante destacar que o fator chave de sucesso da marca na Argentina e nos outros países já consolidados não é o mesmo fator chave de sucesso da marca no Brasil. O Brasil possui comportamentos bem específicos referentes ao consumo de cosméticos, relacionados principalmente ao bem-estar, ao combate dos efeitos do tempo/idade, à maquiagem e à higiene.

A comercialização dos produtos por meio de franquias pode contribuir para o reforço do conceito da marca, permitindo que esta seja comunicada de forma sucinta e rápida ao público-alvo, transmitindo assim o diferencial da marca e os benefícios de cada linha de produto no ponto de venda.

Com relação à análise de viabilidade econômico-financeira do negócio é importante destacar que a franquia-Máster é viável, mas o retorno do investimento vem somente no quarto ano; a partir daí as taxas de retorno são bem atraentes; a franquia-Loja é viável com retorno do investimento a partir do segundo ano e a franquia-Quiosque é viável, mas o retorno do investimento se dá no quarto ano.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Lina Silveira Kroeber Volpini de. **Análise de fatores determinantes no processo de internacionalização de empresas de pequeno porte**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Dissertação (mestrado), 2005.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EUROMONITOR, International. **Cosmetics and Toiletries in Brazil**. 2008.

FILION, Louis J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. RAUSP, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FURTADO, Renato GARCIA e João. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: Cosméticos**. Universidade Estadual de Campinas, 2002.

MINTZBERG, Henry, e James Brian QUINN. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PARFUMERIE, HISTOIRE DE LA. <http://www.museesdegrasse.com>. acesso em 02 de Novembro de 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas: Brasília, 2009.

SAHLMAN, W.A. **How to Write a Great Business Plan**. Harvard Business Review, jul-aug, 1999.

SOUZA, Alessandra Maria; André Abreu de Souza SILVA; SANTOS, Elson Manuel Soares; MOREIRA, Guilherme Santiago, & FONSECA, Mayra Nascimento. **A verdadeira essência da marca - Construindo e agregando valor à marca**. Belo Horizonte: Pontífica Universidade Católica de Minas Gerais - PUC-MG. Dissertação (graduação), 2003.

TIMMONS, J.A. **New venture creation**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4. ed., 1994.