

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CURSO DE - MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO

GILENO DE SENNA NEGREIROS

**PLANO DE NEGÓCIO APLICADO PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE  
DE PRODUTO INOVADOR PARA UMA REDE DE FARMÁCIAS DE  
MANIPULAÇÃO**

NATAL/RN  
2015

GILENO DE SENNA NEGREIROS

**PLANO DE NEGÓCIO APLICADO PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE  
DE PRODUTO INOVADOR PARA UMA REDE DE FARMÁCIAS DE  
MANIPULAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Centro Universitário  
do RN, como requisito final para  
obtenção do título de pós graduado -  
MBA em Marketing Estratégico.

**Orientador:** Prof<sup>ª</sup> Maria Valéria Pereira  
de Araújo

NATAL/RN  
2015

GILENO DE SENNA NEGREIROS

**PLANO DE NEGÓCIO APLICADO PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE  
DE PRODUTO INOVADOR PARA UMA REDE DE FARMÁCIAS DE  
MANIPULAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Centro Universitário  
do RN, como requisito final para  
obtenção do título de pós graduado -  
MBA em Marketing Estratégico.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Maria Valéria  
Pereira de Araújo

**Aprovado em:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Maria Valéria Pereira de Araújo  
Orientadora

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar a viabilidade econômica de lançamento de um produto inovador no setor de cosméticos. Trata-se de um produto de barbear elaborado para o público masculino. Para conduzir essa pesquisa, utilizou-se dados secundários obtidos por pesquisa bibliográfica e dados primários obtidos na própria empresa. A estrutura do modelo foi sistematizada na elaboração do plano de negócio para análise do investimento. As análises dos resultados foram calculadas por meio da taxa interna de retorno (TIR), taxa mínima de atratividade (TMA), valor presente líquido e *payback*. Os resultados apontaram uma TIR maior do que a TMA. Mostrando que o projeto é viável economicamente. A partir dos resultados obtidos, os gestores da empresa podem selecionar os projetos mais interessantes para implementação dentro da empresa.

**Palavras-chave:** Viabilidade econômica. Produto inovador. Cosméticos barbear.

## **ABSTRACT**

This work aims to evaluate the economic feasibility of launching an innovative product in the cosmetics sector. It is a product designed for shaving the male audience. To conduct this research, we used secondary data from the literature and primary data obtained from the company itself. The structure was systematized in the preparation of the business plan for investment analysis. The analyzes of the results were calculated using the internal rate of return (IRR) hurdle rate (TMA), net present value and payback. The results showed a higher IRR than the TMA. Showing that the project is economically viable. From the results obtained, the company's managers can select the most interesting projects for implementation within the company.

**Keywords:** Economic viability. innovative product. Cosmetics. Shaving.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	07
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	09
2.1 PLANO DE NEGÓCIOS	09
2.2 MÉTODOS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTOS	11
<b>2.2.1 PERÍODO DE PAYBACK</b>	12
<b>2.2.2 TIR E TMA</b>	12
<b>2.2.3 VALOR PRESENTE LÍQUIDO</b>	12
<b>3 PLANO DE NEGÓCIOS APLICADO P/ ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PRODUTO INOVADOR PARA UMA REDE DE FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO</b>	14
3.1 ANÁLISE SWOT	14
<b>3.1.1 PONTOS FORTES</b>	15
<b>3.1.2 PONTOS FRACOS</b>	16
<b>3.1.3 OPORTUNIDADES</b>	16
<b>3.1.4 AMEAÇAS</b>	17
3.2 CONCORRENTES	17
3.3 TENDÊNCIAS	18
3.4 PLANO DE PRODUTO/SERVIÇO	21
3.5 BUSCA DE ANTERIORIDADE	21
3.6 PLANO DE MARKETING	23
<b>3.6.1 PRODUTO</b>	23
<b>3.6.2 PREÇO</b>	24
<b>3.6.3 PRAÇA OU PONTO DE VENDA</b>	24
<b>3.6.4 PROMOÇÃO</b>	24
3.7 PLANO OPERACIONAL	25
3.8 RECURSOS HUMANOS	26
3.9 PLANO FINANCEIRO	26

<b>3.9.1 PREÇO DE VENDA</b>	<b>27</b>
<b>3.9.2 CUSTO E ANÁLISE FINANCEIRA</b>	<b>27</b>
<b>4 CONCLUSÃO</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>30</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

O homem desde o passado mais remoto pratica relações de trocas, escambo ou comércio, com o passar dos anos este comércio passa a se intensificar. Na antiguidade existiam diversas dificuldades como a língua, as distâncias, dentre muitos outros. Com o passar dos anos, houve a globalização e diversos motivos como a inclusão digital de grande parte do planeta pela rede mundial de computadores (internet), acabaram diminuindo as barreiras existentes entre comerciantes de diversos lugares do mundo (OLIVEIRA, 2004).

O plano de negócios, se aplica tanto na abertura de novos negócios como no planejamento de novos projetos de empresas já consolidadas, consiste no documento onde o empreendedor expõe suas ideias em linguagem que o leitor entenda, demonstrando com clareza a viabilidade e a probabilidade de sucesso do negócio (DORNELAS, 2006). Neste contexto, o projeto utilizará o plano de negócios para avaliação da viabilidade da entrada no mercado de um produto inovador de uma rede de farmácias de manipulação. O produto trata-se de um gel de ação multifuncional e simultânea, que poderá ser utilizado tanto para barbear como no pós barba, sem espuma e sem enxágue, além de propriedades calmantes e anti-inflamatórias, elaborado com essências de plantas do nordeste brasileiro.

Os índices alcançados pelo Brasil no consumo de produtos de higiene masculina refletem a tendência de evolução deste mercado, associada à mudança de hábitos de consumo masculino. Isso ocorre devido ao aumento da preocupação do homem em relação a manutenção da pele e dos cabelos saudáveis, impactando em demanda por qualidade nos produtos de uso diário, buscando evitar os danos provocados pela ação do tempo, associado ao estilo de vida moderno. Nesta categoria do ramo de cosméticos, os clientes buscam como principais características a praticidade, multifuncionalidade, características

sensoriais, embalagens de visual retilíneo e de cores sóbrias e fragrâncias que remetem a conceitos de natureza, esporte e modernidade.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria da Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos ABIHPEC(2012), a indústria de HPPC (Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) manteve a expansão e cresceu em valor para vendas líquidas, obtendo uma média anual de em 10% de crescimento real no período de 2008-2012. Segundo o DATAMARK (2014), na categoria de produtos de cuidado para homens, o Brasil obteve um crescimento de 18,3% nos últimos cinco anos. O que resultou na obtenção de título de segundo lugar no ranking de vendas de produtos masculinos, apenas atrás dos EUA.

A empresa FARMAX desenvolve ações comerciais e industriais nas áreas de manipulação de medicamentos, fitoterápicos e cosméticos, sendo uma das pioneiras em manipulação de medicamentos e cosméticos em Natal. Atualmente conta com uma rede de distribuição de 57 lojas, sendo 11 próprias e 46 no sistema de franquias espalhadas em 11 Estados brasileiros. A empresa orgulha-se de ser uma empresa inovadora com tradição em pesquisas, tendo aplicado e aprovado projetos para as financiadoras FAPERN, FINEP e SENAI, além da realização de investimentos com recursos próprios. Através desses recursos a FARMAX está desenvolvendo diversas linhas de cosméticos com aromas da caatinga, que é um bioma único no Brasil e no mundo. A maioria dos projetos são dedicados ao público feminino. Com este novo produto a empresa busca aproveitar a oportunidade de lançar um produto dedicado ao público masculino.

O produto utilizará extratos glicólicos com várias fragrâncias produzidas a partir de biomassa oriunda do bioma caatinga nordestina, knowhow que vem sendo perseguido e pesquisado pela empresa. Serão desenvolvidas bases cosméticas com características sensoriais e organolépticas padronizadas e de uso agradável e prazeroso. Serão ainda aplicados testes de estabilidade do produto e um Plano mestre de validação, destacando-se a performance do processo de fabricação. Os produtos resultantes serão postos no mercado e distribuídos pelas

57 lojas da rede FARMAX espalhadas em 11 estados brasileiros, com grande campanha de marketing.

Os principais benefícios e resultados esperados são: a capacitação da empresa no processo de fabricação de um produto cosmético masculino, que utiliza diversos aromas regionais tornando-se então bastante diferenciado. Seu lançamento terá um reflexo favorável nos negócios de toda a rede FARMAX, disponibilizando novos itens para venda no varejo.

Além da demanda já existente da rede, a equipe de consultores de vendas externas buscará atender a novos mercados. Serão visitados médicos e farmacêuticos renomados e formadores de opinião, para a distribuição de material promocional e laudos laboratoriais, para divulgação do novo produto, evidenciando a qualidade e segurança que o produto oferece. A ampliação do mix de produtos terá como consequência o aumento no faturamento da empresa, aumento da lucratividade e criação de novos empregos. Através do domínio desta nova tecnologia, a FARMAX poderá criar uma nova linha de produtos para a empresa.

O trabalho compreende um estudo exploratório, descritivo, quantitativo e qualitativo, para a elaboração do Plano de Negócios para avaliar a viabilidade do lançamento deste novo produto. Foram realizadas reuniões com o setor de P&D e o comitê gestor da empresa FARMAX, na qual realizou-se a coleta de dados dos registros internos da organização. Também utilizou-se dados secundários.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. PLANO DE NEGÓCIOS**

De acordo com DOLABELA (1999), o plano de negócios é utilizado para reflexão sobre o futuro e assim diminuir o risco e as incertezas. Assim o Plano pode levá-lo a concluir que o seu empreendimento tem um grande potencial para dar certo, mas também pode alertá-lo para as dificuldades apresentadas pelas forças incontrolláveis do ambiente, que se tornam muitas vezes em barreiras intransponíveis, obrigando o empreendedor neste caso a optar por um momento mais oportuno para o empreendimento. O autor afirma que o Plano de Negócios trata-se de algo tão importante para quem está montando um negócio que deve ser utilizado como o aparelho de medir pressão do médico, o martelo do carpinteiro ou o código civil do advogado, é um instrumento que ajudar ao empreendedor enfrentar obstáculos e mudanças rumo a economia ou no próprio negócio.

De acordo com OLIVEIRA (2004), com a diminuição destas barreiras, eleva-se a quantidade de oferta e a competitividade existente, assim a exigência também aumenta, de modo em que os empreendedores devem se arriscar porém tendo total conhecimento dos riscos existentes, do mercado em que está inserido, da possibilidade do retorno do investimento, do tempo necessário para isto, das limitações de seus recursos disponíveis para esta atividade, as oportunidades necessárias disponíveis, dentre outros aspectos.

Através desta demanda por diversos tipos de análises dentro das empresas, foram desenvolvidas diversas técnicas e ferramentas. O “Plano de Negócios” foi escolhido como objeto de estudo deste trabalho, pois ele aparece como bastante eficaz na análise de um novo projeto de negócio, empresa ou desenvolvimento de novo produto. Muitos autores associam o Plano de Negócios ao sucesso do empreendimento (OLIVEIRA, 2004).

O plano de negócios pode ser considerado a principal ferramenta de gestão do empreendedor. Muito se fala a respeito deste documento nos dias atuais, mas poucos empreendedores sabem como elaborar um e por que o plano de negócios pode definir o sucesso ou fracasso de um negócio. Cabe lembrar

que não se aplica apenas aos negócios em fase inicial de desenvolvimento, mas pode e deve ser utilizado por qualquer empresa, em qualquer estágio (DORNELAS, 2007).

DOLABELA (1999) define empreendedorismo: “É uma livre tradução que se faz da palavra entrepreneurship, que contém as ideias de iniciativa e inovação. É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar. O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências. Em suma, alguém que acredita que pode alterar o mundo. É protagonista e autor de si mesmo e, principalmente, da comunidade em que vive. Abrir empresas, ou empreendedorismo empresarial, é uma das infindáveis formas de empreender. Podem ser empreendedores também o pesquisador, o funcionário público, o empregado de empresas. Podem e devem ser empreendedores os políticos e governantes. As ONGs e o terceiro setor estão repletos de empreendedores. É empreendedor o artista, o escritor, o poeta que publica os seus versos, porque é necessário compartilhar os resultados do seu trabalho.”

De acordo com ROSA (2007) o plano de negócios foi criado para o empreendedor organizar as suas ideias, orientando então na busca de informações detalhadas sobre o ramo que você deseja os produtos e serviços que irá oferecer seus clientes, concorrentes, fornecedores, e principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio, contribuindo na visualização de viabilidade e na gestão da sua empresa. O plano de negócio descreve por escrito os objetivos de determinado negócio e quais passos devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados. José Carlos Dornelas, ao citar a pesquisa realizada pelo SEBRAE, afirma que 98% das falências decretadas possuem falha conhecida, a falta de planejamento adequado do negócio.

PAVANI (1997), destaca que o Plano de Negócios: “Possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, através da previsão de partes dos riscos e situações operacionais adversas, assim como a elaboração de planos de contingencia. Os planejamentos de marketing, operacional, de crescimento, etc., estarão refletidos no plano financeiro da empresa, permitindo a visualização dos recursos financeiros necessários à sua execução e possibilitando o planejamento da sua captação”.

DORNELAS (2006), afirma que a tarefa de construir um Plano de Negócios não é fácil. “O propósito de se escrever um plano de negócios fica bastante claro quando se verifica a quantidade de benefícios que ele pode trazer para sua empresa”. Deverá ser construído através da análise do passado e da situação atual, para o planejamento do futuro, minimizando os riscos inclusos, DORNELAS (2006) afirma “Como se nota, o Plano de Negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente”.

O Plano de Negócios é um documento usado para planejamento de negócio, dividido em seções e analisado pelos *stakeholders*. Diversas agências de fomento como: CNPq, FINEP, SEBRAE, BNDES, dentre outros, tem exigido para financiamento. Por este motivo deve ser redigido com clareza, devendo ser o mais aproximado possível da realidade, contendo os dados necessários para o seu entendimento.

YUKI et al. (2009) “No caso do Brasil, país ainda em desenvolvimento, vale ressaltar que o empreendedorismo de forma geral, tem se mostrado um grande aliado no desenvolvimento econômico do país e é um excelente suporte as inovações”.

## 2.2. MÉTODOS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

A análise de investimento é o modo de antecipar, por meio de estimativas os resultados oferecidos pelos projetos. Empregar um conjunto de técnicas que possibilitem comprovar os resultados de diferentes alternativas e auxiliar a tomada de decisões. (MEGLIORINI & VALLIM, 2009)

De acordo com HOJI (2010), a finalidade da avaliação econômico financeira de investimentos consiste em avaliar o fluxo futuro, gerado pelo investimento realizado. O fluxo de caixa de um projeto de investimento nada mais é do que a projeção de geração líquida de caixa, isto é, projeção de lucro líquido excluído de itens que não afetam o caixa (depreciação e amortização), acrescentando o desembolso em investimentos fixos.

ASSAF NETO (2009) acredita que os métodos quantitativos de análise econômica de investimentos podem ser classificados em dois grandes grupos: os que levam em conta o valor do dinheiro no tempo e os que consideram essa variação por meio do critério do fluxo de caixa descontado. Em razão do maior rigor conceitual e da importância para as decisões de longo prazo, dá-se atenção preferencial para os métodos que compõem o segundo grupo.

Os métodos quantitativos de análise econômica de investimentos podem ser classificados em dois grandes grupos: os que não levam em conta o valor do dinheiro no tempo e os que consideram essa variação por meio do critério do fluxo de caixa descontado. Em razão do maior rigor conceitual e da importância para as decisões de longo prazo, dá-se atenção preferencial para os métodos que compõem o segundo grupo. Em verdade, a avaliação de um ativo é estabelecida pelos benefícios futuros esperados de caixa trazidos a valor presente mediante uma taxa de desconto que reflete o risco da decisão. Exceção é geralmente feita, no entanto, ao método do tempo de retorno do investimento (período de payback), o qual, apesar de ser formalmente enquadrado no primeiro grupo, tem grande importância decisória e permite, ainda, seu cálculo em termos de valor atualizado.

### 2.2.1. PERÍODO DE PAYBACK

ASSAF NETO (2009), o período de payback, de aplicação bastante generalizada na prática, consiste na determinação do tempo necessário para que o dispêndio de capital (valor do investimento) seja recuperado por meios dos benefícios incrementais líquidos de caixa (fluxos de caixa) promovidos pelo investimento.

O período de payback é o período de tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa. O período de *payback* simples não leva em conta o valor do dinheiro no tempo. Já o *payback* descontado leva em consideração o valor do dinheiro no tempo (GITMAN, 1997).

### 2.2.2. TIR E TMA

De acordo com ASSAF NETO (2009), a TIR (Taxa de retorno do investimento) representa a taxa em porcentagem que o investimento irá render. Já a TMA (Taxa mínima de atratividade) representa a taxa mínima de aceitação para os novos projetos. Dessa forma se  $TIR > TMA$ , logo o investimento deverá ser aceito. Caso  $TIR < TMA$ , o investimento deverá ser descartado. Se  $TIR = TMA$ , então será indiferente investir ou não no projeto.

### 2.2.3. VALOR PRESENTE LÍQUIDO

HOJI (2010), o valor presente líquido consiste em determinar o valor no instante inicial, descontando o fluxo de caixa líquido de cada período futuro gerado durante a vida útil do investimento, com a taxa mínima de atratividade e adicionando o somatório dos valores descartados ao fluxo de caixa líquido do

instante inicial. Salienta ainda que o investimento será economicamente atraente se o valor presente líquido for positivo.

### **3 – PLANO DE NEGÓCIO APLICADO PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PRODUTO INOVADOR PARA UMA REDE DE FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO.**

O estudo trata-se de pesquisa aplicada, qualitativa, quantitativa, exploratória e descritiva. Como procedimentos foram utilizados pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

A missão da FARMAX é produzir, desenvolver e comercializar produtos e serviços personalizados que promovam a saúde e a beleza, superando as necessidades e desejos de seus clientes por meio de processos de qualidade superior.

A FARMAX, fundada em 28 de outubro de 1983 foi uma das pioneiras em manipulação de medicamentos e cosméticos na cidade de Natal – RN. Atualmente suas franquias estão espalhadas pelo Brasil, com 55 lojas, em diversas cidades e capitais, cobrindo 11 estados da federação. A marca da empresa é respeitada e referendada no país, pela experiência de suas lojas já haverem manipulado mais de 5,5 milhões de fórmulas, fato que a deixa credenciada e com alto nível de acreditação pelo mercado magistral no Brasil.

Na última edição do Guia de Franquias da Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios, a FARMAX se destacou conseguindo o primeiro lugar no item Satisfação do Franqueado, com média final de 8,56, ficando à frente de grandes empresas do segmento como: O Boticário, Contém 1G, A Fórmula e Vita Derm. Para a revista, a FARMAX é qualificada como a segunda franquia do Brasil quando se fala em Farmácias de Manipulação.

A FARMAX concentra a maioria dos seus clientes na classe B, fatia da população que lidera o consumo de produtos de higiene e beleza no país. Com a grande permeabilidade da rede e lojas localizadas no interior, a empresa consegue atingir também as classes C e D, que juntas apresentam o mesmo potencial de consumo que a Classe B.

### 3.1. ANÁLISE SWOT

Segue a Análise SWOT para elencar os principais pontos fortes e fracos, além de oportunidades e ameaças. Esse estudo minimizará os impactos e ameaças que poderão aparecer, além de elencar todas as potencialidades internas e externas de viabilidade do projeto.

#### 3.1.1. PONTOS FORTES

- Empresa sólida fundada em 1983 que conta com 46 franqueados no sistema franchising e com 9 lojas próprias, distribuídos em 11 estados brasileiros, com maior presença na região Norte/Nordeste. Essa capilaridade garante a divulgação e distribuição dos novos produtos propostos neste projeto;
- Experiência no desenvolvimento de novos produtos, e Departamento de Pesquisas estruturado, o que fizeram com que a empresa possua apoio em diversos projetos;
- A empresa mantém com as duas principais Universidades do Rio Grande do Norte, a UFRN e a UNP convênios para o desenvolvimento de pesquisas, que têm sempre resultados em novos produtos, estando seus financiadores plenamente satisfeitos com os resultados apresentados em seus relatórios;
- Realização de reuniões quinzenais para discussão de novas ideias e apresentação de trabalhos técnicos e científicos. Fato que permite a empresa se manter atualizada com a inovação;
- Premiação de funcionários que apresentam novas ideias que se tornam produtos, com progressão funcional e salarial, além de facilitação

de horários para participação em cursos Técnicos e de Pós-graduação, inclusive bancando 30% do preço dos mesmos;

- Anualmente a empresa consulta e avalia seus funcionários no que diz respeito a grau de satisfação, produção, pontos fortes e fracos e verifica as possibilidades de ascensão funcional;
- Com esse projeto a FARMAX terá desenvolvido e validado uma linha fito cosmética composta por sabonetes 100% orgânicos, isentos de agentes surfactantes e com ação bactericida, gel depilatório com ação cicatrizante e calmante, solução de limpeza íntima feminina com ação bactericida, utilizando-se extratos glicólicos produzidos a partir de biomassa oriunda da caatinga nordestina. Fato esse, inédito no setor, não só para o Brasil, mas também para o mundo;
- A FARMAX é uma das empresas mais representativas do segmento magistral dermo-cosmético do Brasil, contando com uma rede de 55 lojas;
- Segundo o Guia de Franquias da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, edição 2009/2010, dentre toda a área de saúde e bem estar, a franquia da FARMAX ficou posicionada em 15º lugar na concorrência Nacional. E a terceira melhor franqueadora nacional no ramo de Farmácias de Manipulação, colocação conquistada novamente na edição 2010/2011 da mesma publicação. Esses destaques confirmam a responsabilidade, o grau de credibilidade e a capilaridade da empresa, o que se constitui num ponto forte da mesma e uma certeza para a distribuição dos novos produtos propostos;

### **3.1.2. PONTOS FRACOS**

- A empresa ainda possui pouca permeabilidade de mercado nas regiões sul e sudeste;

- Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento no setor de cosméticos ainda são muito pequenos;
- A escassez de profissionais capacitados e as dificuldades de adequação dos processos produtivos às normas vigentes são entraves decisivos para micro e pequenas empresas do setor de cosméticos;
- Custo das embalagens afetando competitividade e adequação à legislação;
- Na média, os preços do cosmético natural são mais altos do que os preços do cosmético “comum” (químico).

### **3.1.3. OPORTUNIDADES**

- Parte do público masculino tornou-se consumidor de produtos cosméticos;
- Os produtos naturais são percebidos pelo consumidor nacional e internacional como capazes de proporcionar efeitos benéficos à saúde;
- O Brasil apresenta características especiais de flora e clima que potencializa sua biodiversidade, além de ter forte potencial para aumentar sua produção de óleos essenciais naturais, o que certamente favoreceria fabricantes de cosméticos naturais;
- Possibilidade de gerar e aumentar a oferta de empregos;
- Os cosméticos naturais e derivados podem proporcionar maiores retornos aos seus fabricantes, pelo seu valor agregado.
- Os recursos proporcionados pela biodiversidade brasileira mal começaram a ser explorados;
- Existe uma tendência cada vez maior pelo culto ao corpo, favorecendo a compra de produtos naturais e que não causem dano ao meio ambiente;

- Aumento da renda na Classe C como um todo, oferecendo oportunidade para produtos naturais, desde que estes consigam chegar ao mercado com preços competitivos;
- A Lei de Inovação, regulamentada no Brasil em outubro de 2005, e a Lei de biossegurança viabilizam fomento das atividades de pesquisa e desenvolvimento no setor privado e fortalecimento do sistema de ciência e tecnologia nacional;
- O consumidor da classe A dá preferência por produtos feitos com matéria-prima inofensiva, orgânica e natural;

### **3.1.4 AMEAÇAS**

A fiscalização precária na exploração de insumos naturais oferecido no mercado brasileiro pode comprometer, indiretamente, a qualidade do cosmético que tem esse produto como um dos componentes principais em sua fórmula;

- Biodiversidade oferece oportunidade para lançamento de produtos que competem com os cosméticos à base produtos naturais;
- Forte atuação de grandes players (investidores) na divulgação e comercialização de produtos naturais que utilizam outras matérias-primas;
- Dificuldade e tempo para obter a aprovação do lançamento de novos produtos por parte da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa);
- Grande presença de produtores artesanais e informais no setor, que ficam fora de qualquer tipo de fiscalização sanitária ou fiscal.

### **3.2. CONCORRENTES**

Segundo a ABIHPEC, em 2006 havia 1596 empresas formalizadas no setor, sendo 15 de grande porte e as demais (89,9%) classificadas como micro,

pequenas e médias empresas. Podemos destacar as seguintes empresas como principais concorrentes e que desenvolvem produtos com características orgânicas. A Natura, que criou a linha de produtos Ekos, sem utilizar nenhuma matéria prima derivada de petróleo, óleo mineral, mas sim óleos de origem vegetal. Criou ainda, uma tabela ambiental, com informações sobre os produtos, origem e embalagens. Outras marcas como Éh Cosméticos, Magia dos Aromas, Amazônia Viva, Reserva Folio, Weleda e a Phytophilo Aromatherapy também desenvolveram linhas orgânicas.

A participação nas vendas ao consumidor pelas principais marcas em 2006, no que se refere à linha cosmética, é apresentada a seguir. A Natura permanece na liderança com 13,4%, seguida por Boticário (5,8%) e Avon (4 %), quando avaliadas de forma global em relação ao portfólio de produtos. A primeira marca de produto, entre as três citadas, é da linha Renew da Avon (linha de cosméticos antiidade) que participa com 1,3%. Quanto aos outros fabricantes, as três marcas com maior participação foram: Seda (3,3%), Sorriso (2,8%) e Gillette Prestobarba (2,1%). (EUROMONITOR, 2007).

A Gillette é líder na categoria de produtos de barbear, incluindo lâminas, aparelhos e espumas. A Gillette também possui uma forte posição mundial em aparelhos para depilação feminina. A fábrica da Gillete no Brasil tem hoje um destaque internacional, estando entre as cinco maiores e melhores unidades de manufatura da Gillete no mundo. A unidade de Manaus (AM) tem cerca de 800 funcionários, e o setor administrativo em São Paulo (SP) aproximadamente 500.

### 3.3. TENDÊNCIAS

Para o Sebrae, no seu caderno de tendências 2010/2011, uso e a incorporação das matérias primas da biodiversidade brasileira são uma realidade e há uma evolução de conceitos em lançamentos nacionais mostrando que o ingrediente 'vegetal' é bastante desejável pelos consumidores de modo geral.

Um dos exemplos a citar é o Sabonete Vegetal (que representa 30% do mercado de sabonetes no Brasil, em valor), já sendo parte integrante do portfólio das principais marcas. Como parte do relatório global do setor de cosméticos e produtos de higiene pessoal, apresenta algumas tendências globais para o setor nos próximos anos, sendo estas seguidas pela FARMAX conforme orientação do SEBRAE, são elas:

- Com relação ao consumidor, afirma-se que aumento da riqueza global implica consumos mais diversificados, sendo necessário um aumento no mix de produtos oferecidos pela empresa;
- Maior preocupação com a saúde, além da própria aparência, desperta o interesse por produtos naturais ou de origem orgânica;
- De acordo com estudo feito pela Federação do Comércio do Estado de São Paulo (Fecomercio), O consumo nas regiões Norte e Nordeste deve crescer famílias poderá atingir R\$ 2,42 trilhões até 2013 e R\$ 3,29 trilhões em 2020;
- Busca do consumidor por marcas com preocupações éticas, devido à maior conscientização sobre os impactos ambientais, decorrentes de um tipo de fabricação;
- Maior segmentação nas formulações, embalagens ou no próprio mercado;
- Elevação do potencial de crescimento de matérias-primas com ingredientes que dêem maior funcionalidade aos produtos como fragrâncias naturais, por exemplo; as espécies vegetais da caatinga.
- Aumento no consumo e comercialização de cosméticos em países como o Brasil, Espanha, Rússia e China;
- Tendência a uma maior diversificação de produtos, visando a atender especificidade étnica ou intensa atividade física;
- Aumento do consumo de produtos masculinos.

### 3.4. PLANO DE PRODUTO/SERVIÇO

Seguirão a tendência eco-friendly. Serão produzidos com ingredientes orgânicos, não derivados de petróleo, adquiridos de forma sustentável e que são cada dia mais procurados pelos consumidores. As plantas utilizadas na pesquisa produzem os extratos com aromas suaves e com aceitação popular, comprovada pelos seus usos como aromatizantes de ambientes, medicamentos e como cosméticos produzidos artesanalmente, não tendo relatos de toxidez e desenvolvimento de alergias.

Pretende-se desenvolver uma linha de gel de barbear e pós barba num único produto, com uso e ação simultânea, capaz de conferir a este, características de dois produtos existentes no mercado de cosméticos voltados para o público masculino. Estes produtos devem apresentar as seguintes propriedades: perfeito deslizamento da lâmina do barbeador, proporcionando conforto para usuário; não produzir espuma e não precisar enxaguar para manter as características típicas da pós barba; ter características calmantes e anti-inflamatórias para a pele masculina; seja adstringente refrescante para incrementar o frescor da pele; hemostática evitando possíveis sangramentos; acidificante para restabelecer o pH natural da pele, diminuindo o risco de infecções. Tudo isso utilizando extratos e aromas variados de plantas do nordeste do brasileiro, know-how que vem sendo pesquisado pela FARMAX há muitos anos.

Tanto o produto como o seu processo de produção são inovadores. Consistirá numa metodologia desenvolvida capaz de conferir a um único produto as características de dois produtos existentes no mercado de cosméticos voltados para o público masculino, o gel para barbear e para o pós barba.

O projeto pretende utilizar produtos da caatinga nordestina (Angico, Aroeira e Melão de São Caetano), extraído de maneira sustentável e tendo como

fornecedor a ONG Viva a Vida, especializada em promover e explorar a caatinga de maneira ecologicamente correta.

A exploração extrativista, as secas que assolam o Nordeste e a falta de proteção ao bioma, tornam a vida do homem que aqui habita miserável, formando um quadro de baixa estima na sociedade. Será criada uma nova linha de produtos masculino que abrirá novos postos de empregos e segurança para o trabalhador. Agregação de valor aos seus produtos diretos e em potencial pode ajudar a dignificar o trabalho do homem do campo além de desenvolver uma consciência do valor que tem a caatinga. Então, o mesmo homem que antes a destruía, passa agora a defendê-la e a protegê-la. A inserção da comunidade campesina na cadeia produtiva, associada à nova alternativa de produzir uma linha de cosméticos masculino, aumentará o número de vagas de emprego, geração de conhecimento, capacitação do trabalhador, melhoria da renda, garantia do emprego e melhoria na qualidade de vida do trabalhador.

Outro impacto importante será na área da saúde, onde uma linha de cosmético orgânico estará trazendo benefícios para os usuários, evitando-se uso de cosméticos que utilizam insumos que ofereçam riscos a saúde e que ainda beneficiam a pele através da proteção oferecida por produtos com características bactericidas, cicatrizantes e calmantes, resultantes deste projeto.

A formulação de novos produtos acarretará em crescimento na capacidade produtiva da empresa, gerando maior rentabilidade, lucros e segurança econômico/financeira. Com a tecnologia obtida para a cosmetologia, a empresa poderá, no futuro, formar novas linhas de produtos a utilizando-se dos conhecimentos adquiridos. Tudo isso será refletido no grupo de 55 empresas que formam a rede FARMAX, através da disponibilização de vários itens diferenciados para venda.

Busca-se no mercado empresas fornecedoras que possuam tecnologia compatível com as nossas necessidades e que ofertem matérias-primas testadas e

certificadas. Esses provedores são monitorados e avaliados periodicamente como forma de atender aos nossos requisitos internos de qualidade e inovação;

Os principais fornecedores atuais são PharmaSpecial Especialidades Químicas e Farmacêuticas Ltda. Uma das principais empresas do Brasil na distribuição de insumos químicos e farmacêuticos fracionados. É uma empresa familiar, com capital 100% nacional, e referência em qualidade e competência no mercado magistral e industrial. Em sua trajetória, a PharmaSpecial tem feito parcerias exclusivas com grandes indústrias de matérias primas, nacionais e internacionais, conquistando assim, a posição de destaque no mercado. Localizada em Santana de Parnaíba/SP.

A Via Farma Importadora Ltda, que iniciou suas atividades em 1997 como importadora e distribuidora de produtos naturais para farmácias de manipulação. Ao longo destes anos de trabalho a Via Farma foi ampliando sua linha de matérias primas nacionais e importadas e contando hoje com mais de 700 itens é uma das principais distribuidoras deste segmento. O crescente compromisso da Via Farma com a qualidade conquistou a confiança de mais de três mil clientes empresariais do setor farmacêutico magistral, hospitais, órgãos governamentais e indústrias farmacêutica, fitoterápica, cosmética e de bionutrientes em todo o Brasil.

Localizada em São Paulo/SP.

### 3.5. BUSCA DE ANTERIORIDADE

Segue a busca de anterioridades em bancos de dados de patentes nacionais e internacionais. Estão descritos os bancos e bases de dados pesquisados e os seus resultados.

**Figura 1** – Bancos e bases de dados

BANCO E BASES DE DADOS:EPO - European patente office ( <a href="http://ep.espacenet.com/">http://ep.espacenet.com/</a> )
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Multipurpose gel - resultando em 1 referência. Verificou-se que nenhum destes documentos se sobrepõe ou tangencia o tema proposto.</li> <li>2. Shaving Gel and after shave - resultando em zero referência.</li> <li>3. Anti-inflammatory gel - resultando em zero referência.</li> <li>4. Gel without rinsing - resultando em zero referência.</li> <li>5. Gel without foam - resultando em zero referência.</li> <li>6. Gel bactericidal - resultando em zero referência.</li> </ol>
BANCO E BASES DE DADOS:Google Patents- ( <a href="http://www.google.com/patents">www.google.com/patents</a> )
<p>PALAVRAS-CHAVE:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Multipurpose gel – Foram encontrados vários registros, porém verificou-se que nenhum destes documentos se sobrepõe ou tangencia o tema proposto</li> <li>2. Shaving Gel and after shave - resultando em zero referência.</li> <li>3. Anti-inflammatory gel - resultando em 50 referências. Verificou-se que nenhum destes documentos se sobrepõe ou tangencia o tema proposto.</li> <li>4. Gel without rinsing - resultando em 1 referência. Verificou-se que nenhum destes documentos se sobrepõe ou tangencia o tema proposto.</li> <li>5. Gel without foam - - resultando em 1 referência. Verificou-se que nenhum destes documentos se sobrepõe ou tangencia o tema proposto.</li> <li>6. Gel bactericidal - resultando em 45 referências. Verificou-se que nenhum destes documentos se sobrepõe ou tangencia o tema proposto.</li> </ol>
BANCO E BASES DE DADOS:PORTAL CAPES – ( <a href="http://www.periodicos.capes.gov.br">http://www.periodicos.capes.gov.br</a> )

**PALAVRAS-CHAVE:**

1. Multipurpose gel - resultando em 5 referências. Verificou-se que nenhum destes documentos se sobrepõe ou tangencia o tema proposto.
2. Shaving Gel and after shave - resultando em 1 referências. Verificou-se que nenhum destes documentos se sobrepõe ou tangencia o tema proposto.
3. Anti-inflammatory gel - resultando em 56 referências. Verificou-se que nenhum destes documentos se sobrepõe ou tangencia o tema proposto.
4. Gel without rinsing - resultando em 01 referência. Verificou-se que nenhum destes documentos se sobrepõe ou tangencia o tema proposto.
5. Gel without foam - resultando em 01 referência. Verificou-se que nenhum destes documentos se sobrepõe ou tangencia o tema proposto.
6. Gel bactericidal - resultando em 07 referência. Verificou-se que nenhum destes documentos se sobrepõe ou tangencia o tema proposto.

**Fonte:** Elaboração própria

Com base nas buscas realizadas, o tema proposto pode ser considerado original e inovador em âmbito internacional.

### 3.6. PLANO DE MARKETING

O desafio do marketing para o lançamento do produto é aliar em um mesmo processo estratégico empresarial, a imagem da empresa e a responsabilidade social, explorando ao máximo os canais de comunicação, criando uma interface de relacionamento entre empresa e sociedade, abordando a praticidade do uso como elemento principal de valor.

#### 3.6.1. PRODUTO

Pretende-se desenvolver uma linha de gel de barbear e pós barba num único produto, com uso e ação simultânea, capaz de conferir a este, características de dois produtos existentes no mercado de cosméticos voltados para o público masculino. Estes produtos devem apresentar as seguintes propriedades: perfeito deslizamento da lâmina do barbeador, proporcionando conforto para usuário; não produzir espuma e não precisar enxaguar para manter as características típicas da pós barba; ter características calmantes e anti-inflamatórias para a pele masculina; seja adstringente refrescante para incrementar o frescor da pele; hemostática evitando possíveis sangramentos; acidificante para restabelecer o pH natural da pele, diminuindo o risco de infecções. Tudo isso utilizando extratos e aromas variados de plantas do nordeste do brasileiro, know-how que vem sendo pesquisado pela FARMAX há muitos anos.

### **3.6.2. PREÇO**

Com o desenvolvimento do produto, teremos uma redução nos custos de insumos para fabricação. Essa economia irá refletir no consumidor final, que terá acesso a um produto de maior qualidade e com preço abaixo do mercado. Custos, aspectos econômicos e financeiros, mercadológicos e estratégicos, estarão sempre influenciando a o preço final do produto.

### **3.6.3. PRAÇA OU PONTO DE VENDA**

Trata-se de uma empresa sólida fundada em 1983 que conta Atualmente com uma rede de distribuição de 56 lojas, sendo 11 próprias e 45 no sistema de franquias, espalhadas em 11 estados brasileiros, com maior presença na região Norte/Nordeste. Essa capilaridade garante a divulgação e distribuição dos novos produtos propostos neste projeto.

### **3.6.4. PROMOÇÃO**

A divulgação dos produtos será feita por meios de comunicação tradicional (revistas, panfletos, catálogos, distribuição de amostras grátis, outros) e por meios digitais (hot site, redes sociais, netlease e móbil marketing) que aproximam a empresa dos seus clientes. Nos 56 pontos de vendas da rede FARMAX, serão formulados espaços próprios de merchandising para, na tentativa de criar identidade junto à sua clientela, oferecendo um espaço acolhedor, funcional, sensorial e bem projetado.

Assim sendo, as ações de Visual Merchandising devem ser analisadas sob a ótica do design estratégico, analisando-se desde a qualidade visual da Marca da empresa até as exposições dos produtos, criando-se padrões que unifiquem a leitura da Marca, norteando as decisões de compra. Além das estratégias publicitárias, será criada uma linha exclusiva de apoio aos clientes por meio de um SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) que dará auxílio às dúvidas e reclamações dos clientes em relação aos produtos. Nesse contexto, a FARMAX busca através da ambiência clientes, as informações necessárias para continuar gerando novas ideias para que a empresa possa acompanhar a evolução do mercado e conseguir diferenciais competitivos.

A pesquisa de satisfação dos clientes será feita de forma sistemática, através de questionários formulados aplicados no ponto de venda e ações de pós-venda através de telemarketing ativo. Será ainda elaborado um cronograma de capacitação para todos os funcionários da rede com o tema “Saúde do Homem”. A importância da capacitação profissional para o sucesso do lançamento do produto será fundamental para que todo o quadro de pessoas tenha formação técnica no assunto. A FARMAX entende que o papel humano na empresa é essencial para a obtenção de vantagens competitivas através de suas habilidades.

### 3.7 PLANO OPERACIONAL

A FARMAX é uma empresa nordestina que desenvolve ações comerciais e industriais nas áreas de manipulação de medicamentos, fitoterápicos e cosméticos, tendo sido uma das pioneiras em manipulação de medicamentos e cosméticos em Natal. Atualmente conta com uma rede de distribuição de 57 lojas, sendo 11 próprias e 46 no sistema de franquias, espalhadas em 11 estados brasileiros. A FARMAX orgulha-se de ser uma empresa inovadora e com tradição em pesquisas, tendo aplicado e aprovado projetos para as financiadoras FAPERN, FINEP e SENAI, além de fazer investimentos na área com recursos da própria empresa. Com esses recursos a FARMAX está desenvolvendo várias linhas de cosméticos com aromas da caatinga, bioma único no Brasil e no mundo, sendo inteiramente feminina. Surge agora a oportunidade de priorizar a linha masculina.

Dentre os departamentos que dão suporte efetivo ao setor de inovação estão o Departamento de produção de sólidos, Departamento de produção de medicamentos Homeopáticos, Departamentos de produção de bases e produtos semi-sólidos, Departamento Científico, Biblioteca, Departamento de compras. Os diversos setores reportam as atividades ligadas à inovação diretamente para o diretor presidente da empresa, que tem ampla experiência na área de pesquisa.

Com o início do projeto será realizada a contratação de pessoal técnico, pesquisadores e consultores, determinação da área do projeto, aquisição de matéria prima e material de consumo, material permanente e de pesquisa bibliográfica, e contratação de terceiros, que será realizada por concorrência, levando-se em consideração as competências técnicas das empresas candidatas.

### 3.8. RECURSOS HUMANOS

Desde sua fundação pelo professor e pesquisador Prof. MsC. Júlio Fernandes Maia Neto da UFRN, a empresa apresenta visível vocação inovadora. Hoje a mesma é presidida pelo seu fundador e possui um grupo de pesquisadores que desenvolvem atividades voltadas para P&D.

A FARMAX possui em seu quadro permanente de colaboradores 2 professores universitário e pesquisadores, com título de mestre, 6 Farmacêuticos com título de Especialista e 6 Graduados em Farmácia. Destes, um mestre e 3 especialistas se dedicam exclusivamente ao Desenvolvimento de produtos e inovação, tendo à sua disposição uma rica biblioteca científica e laboratório com equipamentos de produção farmacêutica.

Dentre os departamentos que dão suporte efetivo ao setor de inovação estão o Departamento de produção de sólidos (30 Funcionários), Departamento de produção de medicamentos Homeopáticos (2 funcionários), Departamentos de produção de bases e produtos semi-sólidos (30 funcionários), Departamento Científico (Que possui em seu quadro 1 mestre e 3 especialistas com dedicação exclusiva à pesquisa), Biblioteca, Departamento de compras (03 Funcionários). Os diversos setores reportam as atividades ligadas à inovação diretamente para o diretor presidente da empresa, que tem ampla experiência na área de pesquisa.

### 3.9. PLANO FINANCEIRO

O público-alvo é composto por consumidores com significativa probabilidade de utilizar o gel para barbear sem espuma e sem enxágue com ação pós barba calmante e anti-inflamatória. Este público-alvo é constituído por homens que residem na zona urbana dos municípios localizados nas Regiões Norte e Nordeste do país, área onde está localizada a maior parcela das unidades FARMAX. De acordo com o CENSO 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), homens residentes na zona urbana dos

municípios localizados das Regiões Norte e Nordeste totalizam 24.551.849 indivíduos.

A maioria dos homens se barbeia de quatro a cinco vezes por semana. Sete em dez usam algum tipo de sabonete, creme ou gel para a pele. Diante dessas informações, pode-se projetar que cerca de um terço dos consumidores alvo utiliza gel para barbear a pele, isto é, cerca de 5.728.765 usuários. Levando-se em conta que os mesmos utilizam no mínimo um gel para barbear ao ano e que o produto tem potencial para atingir 0,05 % do mercado, estima-se a venda mensal de 2.387 unidades ao término do primeiro ano.

Os tributos a serem recolhidos (IRPJ, IPI, CSLL, COFINS e PIS) foram calculados levando em conta empresas se enquadram no Simples Nacional, por isso recolhem entre 4 % e 11,61 % sobre a Receita Bruta. Para este plano, que utiliza visão conservadora, a alíquota utilizada será 11,61 %.

### **3.9.1. PREÇO DE VENDA**

O preço de venda do Gel para Barbear com componentes da Caatinga foi estabelecido com base em produtos similares à disposição no mercado: (1) creme para barbear não-espumógeno - O Boticário Man, R\$ 15,00 e (2) creme de barbear não-espumante Sr N, Natura, R\$ 17,00. Desta forma, o produto que utiliza elementos da Caatinga custará para o consumidor R\$ 13,40 (100g), sendo reajustado anualmente em 5%.

### **3.9.2. CUSTO E ANÁLISE FINANCEIRA**

A produção está diretamente ligada às vendas. Por isso, foram feitos orçamentos a fim de determinar quanto será fabricado de cada produto, quanto será utilizado de cada insumo, quanto de mão-de-obra será necessário e, por fim, quanto isso representa em moeda corrente. Também foram discriminados custos indiretos de

fabricação. Diante disso, foi calculado o preço de custo unitário de cada produto (R\$5,90) e com base na previsão de vendas foi possível achar os valores necessários para análise do investimento.

O investimento inicial do projeto foi de R\$ 335.620,00, e através da análise dos fluxos de caixa previstos foi possível obter os valores. A taxa mínima de atratividade é 15%. O *payback* simples foi de 20 meses, enquanto o *payback* descontado foi de *payback* descontado é igual a 24 meses, a taxa interna de retorno do investimento é de 23,8%. O valor presente líquido no quinto ano de vendas é igual a R\$ 943.074,33.

#### 4. CONCLUSÃO

Diante da análise financeira realizada, o projeto apresenta-se viável e de acordo com métodos quantitativos de análise econômica de investimentos, o dispêndio de capital no valor de R\$ 335.620,00 para desenvolvimento do gel para barbear sem espuma com componentes do Sertão Nordestino será recuperado em 20 meses segundo o método período de *payback* simples e 24 meses de acordo com o método período de *payback* descontado. A taxa interna de retorno do investimento 23,8% apresentou-se superior a taxa mínima de atratividade (15%).

Além disso, o investimento irá construir valor a partir do segundo ano de vendas, através da análise do valor presente líquido, que obtém um montante de R\$ 943.074,33 ao final do quinto ano de comercialização do produto. A utilização dos métodos apresentados é muito importante para a decisão de investimento, servindo de base para análise entre a renda já existente nas suas aplicações e a renda potencial destes novos investimentos.

Vale a pena destacar que o novo produto deverá ser sucesso no mercado pois reflete as principais tendências atuais do setor, mostrando-se como um novo produto inovador desenvolvido alinhado com as mais evidentes necessidades do seu mercado consumidor.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2009.

DOLABELA, Fernando, **O Segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios** – São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Por que escrever um Plano de Negócios?** Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br/dinamica-artigo.asp>>. 2007

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de Negócios, A ferramenta de gestão do empreendedor**. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/artigos/plano-de-negocios-a-ferramenta-de-gestao-do-empendedor/>>. 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGLIORINI, Evandir & VALLIM, Marco Aurélio. **Administração Financeira – Uma Abordagem Brasileira**, São Paulo: Pearson, 2009.

OLIVEIRA, Álvaro Eduardo dos Anjos. **Plano de negócios: Elaboração, Execução e Controle**. Rio de Janeiro, 2004.

PAVANI, C; DEUSTCHER, J. A; LÓPEZ, S. M. **Plano de Negócios**. Rio de Janeiro: Lexikon Informática, 1997.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

YUKI, W. K. et al. **Organização de uma área de novos negócios e proposição de um modelo de desenvolvimento de novos negócios.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 29., 2009, Salvador: ENEGEP, 2009. Disponível em:<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STP\\_097\\_655\\_14445.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_097_655_14445.pdf)>. Acesso em: 10/01/ 2014.