



ISSN: 2447-5580

# PROJETO DE NEGÓCIO DE UM SALÃO DE BELEZA: UM ESTUDO DE CASO

## *BEAUTY SALON BUSINESS PROJECT: A CASE STUDY*

Dionefer Perim Peixoto<sup>1</sup>; Rodrigo Randow de Freitas<sup>2</sup>

1 Graduando em Engenharia de Produção. UFES, 2017.  
Centro Universitário Norte do Espírito Santo - CEUNES.  
São Mateus, ES. [dionefer21@gmail.com](mailto:dionefer21@gmail.com)

2 Professor Engenharia de Produção. UFES - Centro  
Universitário Norte do Espírito Santo - CEUNES. São  
Mateus, ES. [rodrigo.r.freitas@ufes.br](mailto:rodrigo.r.freitas@ufes.br)

Recebido em: 17/07/2017 - Aprovado em: 26/07/2017 - Disponibilizado em: 30/09/2017

**Resumo:** atualmente o Brasil é o terceiro país no mundo em consumo de produtos de beleza, o mercado de estética vem apresentando taxas de crescimento anuais muito positivas, além disso os custos para abrir Salão de Beleza se mostram relativamente mais baixos do que outros investimentos do mercado. No entanto 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos, em grande parte por falta de capacidade administrativa dos empreendedores. Este artigo pretende auxiliar os micro e pequeno empreendedor, que desejam abrir um salão de beleza ou mesmo a aqueles que já o possuem, a gerenciar corretamente seu empreendimento utilizando para isso conceitos de gestão aplicados e auxiliando os empreendedores a criar seu próprio plano de negócio possibilitando assim conseguir um melhor desempenho da empresa no mercado.

**Palavras-chave:** Microempresas, Gerenciamento, Administração, Plano de Negócio, Centro de Beleza, Estética.

**ABSTRACT:** Currently Brazil is the third country in the world ranking of beauty products consumption, with the aesthetics market presenting very positive annual growth rates - as, the costs to open beauty salons are shown relatively lower than other investments of the market. In spite of that, 58% of small businesses closed their doors before reaching the age of five years, largely due to the lack of administrative capacity of its owners. This article aims to help micro and small entrepreneurs, who wish to open a beauty salon, or even those who own one, to manage their business correctly using applied management concepts and helping entrepreneurs to create their own business plan, thus, achieving a better performance of the company in the market.

**KEYWORDS:** Microenterprise, Management, Administration, Business Plan, Beauty Center, Aesthetics.

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a beleza acompanha a humanidade desde a idade antiga, sendo que é possível aferir que é parte da natureza humana e sempre teve sua parcela de importância na sociedade, pois um indivíduo que se sente satisfeito com sua aparência, se torna mais confiante, mais aceito socialmente e mais feliz, o que pode influenciar diretamente socialmente e profissionalmente (DE OLIVEIRA, 2011).

Com o passar do tempo, a preocupação com a estética foi se alterando e se desenvolvendo, e atualmente a indústria da beleza conta com

diversas áreas de atuação, como por exemplo, cirurgias plásticas, vestuário, tratamentos para pele, tratamentos para cabelo e produtos de beleza de todos os tipos. Com isso, por se tratar de um campo de atuação vasto, possui mercado muito amplo de produtos e serviços, tanto para homens e mulheres e para todas as faixas etárias (DE OLIVEIRA, 2011).

Perceber que a busca pela beleza é parte da natureza humana, e que a indústria de estética é um mercado amplo e em expansão, nos possibilita observar o quão grande é o potencial de crescimento dos consumidores voltados aos

produtos e serviços oferecidos. Este mercado se transformou em uma área extremamente competitiva e importante em todo o mundo (OLIVEIRA, 2011; ALVEZ, 2012).

Corroborando, DE OLIVEIRA *et al.*, (2012), relatam que em 2004 a receita da indústria mundial de beleza foi de 230 bilhões de dólares.

Já no Brasil, o mercado se mostra bastante promissor, com a indústria de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos obtendo um faturamento líquido de R\$ 4,9 bilhões em 1996, passando para R\$ 27,3 bilhões em 2010, um crescimento de mais de 500% (ABIHPEC, 2010).

Podemos observar também que o constante crescimento econômico da área, proporciona inúmeras possibilidades de negócio, possuindo diversas vantagens: primeiro, uma faceta cada vez mais promissora, com bons percentuais de crescimento todos os anos; Segundo, os custos para se profissionalizar, somado ao valor de investimento, se mostram relativamente baixos.

Ao se observar os dados da Associação Nacional de Comércio de Artigos de Higiene Pessoal e Beleza (ANABEL), constata-se um crescimento de 78% no número de salões de beleza nos últimos cinco anos, passando de 309 mil em 2005 para 550 mil, em 2010 (SILVA, 2016).

É possível concluir assim que abrir um salão de beleza atualmente é um empreendimento de baixo custo e com um mercado muito amplo. Esses fatores são molas facilitadoras para a entrada no mercado e realização do sonho de muitos no que tange a abrir seu próprio negócio.

No entanto, a maioria dos microempreendedores do Brasil não possui conhecimento de gestão de negócios, e acabam atuando de forma empírica e sem planejamento, o que aumenta muito sua chance de fracasso. (DORNELAS, 2005; MARIANI 2013; DE LIMA, 2014).

Por exemplo, por apresentar diversas vantagens e facilidades, inúmeros empreendimentos de pequeno porte são abertos todos os anos no Brasil, contudo dados mostram que 58% destes, fecham suas portas antes de completar cinco anos, grande parte delas por falta de competência

administrativa (BRASIL, 2012; DE LIMA, 2014; DORNELAS, 2005; SEBRAE, 2010; FERREIRA, 2012).

Dessa forma esse artigo busca auxiliar e orientar os empreendedores, que querem abrir um salão de beleza ou aos que já o possuem, a criar um plano de negócio, de forma a melhor gerir seu negócio, permitindo que muitas micro e pequenas empresas melhorem seu rendimento e permaneçam no mercado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar dos custos de profissionalização na área de beleza e estética ser baixos, como citado anteriormente, assim como, a massiva abertura de pequeno empreendimento nesses ramos, o suporte administrativo aos trabalhadores nem sempre é observado. Isso tende a gerar grandes problemas, pois a tendência de se abrir um negócio com baixo custo inicial de investimento pode atrair muitos interessados, no entanto grande parte deles pode estar fada ao fracasso devido à falta de experiência administrativa e o excesso de concorrência (DORNELAS, 2005; MARIANI 2013; DE LIMA, 2014).

Por isso se faz importante planejar cuidadosamente como implantar negócio e qual será estratégia competitiva da empresa antes de abrir as portas. Planejar antecipadamente e cuidadosamente influi drasticamente nas suas chances de sucesso (BERNA, 2011; DE OLIVEIRA, 2011).

### 2.1 O “ESPÍRITO EMPREENDEDOR”

Antes de qualquer negócio ser iniciado, um requisito muito importante para seu sucesso é o “espírito empreendedor” dos envolvidos. Abrir qualquer tipo de empresa ou organização é uma tarefa bem desafiadora, visto que não existe quaisquer garantias de sucesso e é bem provável que os primeiros resultados demorem aparecer. Por isso é de extrema importância que os empreendedores tenham muita dedicação, coragem para se arriscar e vontade de crescer para

atingir seu objetivo (FILION, 1999; GREATTI, 2000; DE OLIVEIRA, 2011).

De acordo com Schumpeter (2008), o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes; ou seja, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas.

Também, seria correto afirmar que o empreendedor tem que possuir a habilidade de criar e aproveitar oportunidades, mostrando-se sempre e atento ao que pode surgir. Tomando a decisão na hora apropriada detectando uma oportunidade e cria um negócio para capitaliza-lo, assumindo riscos calculados (KIRZNER, 2005; FILION, 1999; DE OLIVEIRA, 2011).

Especificamente quanto à abertura de um salão de beleza, em sua maioria, esses empreendimentos são de micro ou pequenas escalas, ou seja, empresas de um único funcionário ou em alguns casos apenas o próprio dono (SILVEIRA, 2000; ALVES, 2012; DE OLIVEIRA, 2014).

Desta maneira é muito importante que o proprietário possua o espírito empreendedor, pois ele “chacoalha” a zona de conforto pessoal e o faz buscar melhorias contínuas em seu negócio, seja por especialização na área, melhoria do ambiente de trabalho ou mesmo busca por melhorias administrativas. Sendo que essa constante busca por melhoria aumenta significativamente sua chance de sucesso (CLAUDINO, 2016).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia empresarial nos possibilita observar as maneiras mais adequadas de execução de um planejamento ou plano, a fim de obter sucesso no mercado, levando em consideração a própria empresa, o mercado e seus concorrentes (ZARNICINSKI, 2003; CHIAVENATO, 2004; Oliveira, 2007; MONTEIRO, 2011).

O planejamento estratégico é um processo organizacional de abrangente adaptação, tomada de decisão e avaliação. Procurando responder questões básicas como: o que a organização faz,

por que ela existe. Com intuito final de guiar a organização num determinado período de tempo (ZARNICINSKI, 2003; CHIAVENATO, 2004; Oliveira, 2007; MONTEIRO, 2011).

Como um empreendimento de salão de beleza tende a ser uma microempresa, o processo de formação de estratégia é oriundo do líder único, centralizador e onde a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério do empreendedor têm muita importância e impacto. Isto promove uma visão estratégica como perspectiva associada com imagem e senso de direção (Mintzberg, Ahlstrande e Lampel, 2009).

Dessa maneira é possível afirmar que para iniciar qualquer negócio é importante levar em consideração certos fatores estratégicos e com eles criar o plano de negócio. Citemos os fatores: de localização; tipo de cliente que se encontra na região; custo inicial e de investimento do empreendimento; e quantidade e tipo de concorrentes potenciais e instalados.

Tomando como base os fatores citados e geralmente um dos primeiros a serem considerados como medida estratégica na abertura de um empreendimento é a determinação do local. A localização do ponto comercial é crucial e determinante para o sucesso do empreendimento, pois, estar na localização, na rua errada, ou até mesmo no lado errado da rua, pode fazer toda a diferença entre lucro e prejuízo (SLACK, 1997).

Alguns outros fatores também devem ser considerados na escolha da localização desse tipo de empreendimento são: ausência de concorrentes próximos; facilidade de acesso, inclusive de outros bairros; imóvel a disposição; proximidade dos clientes; infraestrutura do local; e custos (ZARNICINSKI, 2003).

Notadamente a infraestrutura instalada deve estar adequadamente alinhada com a proposta de negócio, por exemplo, verificar se o tamanho do local condiz com o número de funcionários. Necessariamente é preciso se perguntar: Caso o negócio cresça, o local vai suportar a chegada de mais funcionários? Existe espaço suficiente para o estoque dos produtos necessários? Estes devem ser previamente ponderados para que não seja

necessário mudar a localização do negócio no futuro, pois isto gera um grande risco quanto a clientes e fornecedores (ZARNICINSKI, 2003; SLACK, 1997).

Não se pode esquecer também que o local deve apresentar um custo condizente com os recursos disponíveis. Montar uma empresa em um local, em que o aluguel, pode estar acima da capacidade da empresa e pode resultar em fazer com que a organização feche as portas antes que ela possa gerar lucro (SLACK, 1997; ZARNICINSKI, 2003).

A escolha da localização do empreendimento é um exemplo de como não é simples estabelecer a estratégia da empresa baseada em fatores estratégicos. Assim, além de sua localização é sempre importante realizar um planejamento cuidadoso antes de se abrir qualquer negócio para reduzir os riscos (SLACK, 1997; ZARNICINSKI, 2003).

Uma das ferramentas de análise que propicia auxiliar o empreendedor na análise e criação de uma estratégia baseada em seu negócio e conseqüentemente um diferencial competitivo é a Matriz SWOT (DUMINELLI, 2012).

Toda empresa almeja alcançar um diferencial competitivo, aquele elemento que faz determinado cliente escolher seu serviço ao invés do concorrente. Estrategicamente é muito importante determinar qual é esse diferencial, porém o defini-lo de forma competitiva pode e não é simples (DUMINELLI, 2012).

A matriz SWOT surge assim como uma das principais ferramentas estratégicas e permite alinhar as capacidades (internas) com as possibilidades e ameaças externas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Muito simples de compreensão, serve tanto para empresas de serviços como para empresas de produtos. Sendo que basicamente, a definição deste método de análise ambiental, externa e interna, tem como significado a sigla oriunda do inglês: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Tem-se assim que a matriz SWOT na verdade é uma ferramenta de diagnóstico que permite ajuda a analisar para dentro da própria empresa, do mercado, e dos concorrentes para assim formular a melhor estratégia empresarial (DE CAMPOS, 2008; MINTZBERG, 2009; DUMINELLI, 2012).

## 2.3 MARKETING

A função do marketing é identificar oportunidades de mercado para os produtos e serviços que os clientes desejam, ou de que necessitam, e coordenar os recursos internos e externos de modo a entregar produtos e prestar serviços com uma margem de lucro saudável. É também comunicar-se com possíveis clientes-alvo de modo a posicionar as ofertas de sua empresa no consciente deles (SLACK, 1997; RICHERS, 2000; ZARNICINSKI, 2003; DE OLIVEIRA, 2012).

O marketing é a parte do projeto de negócio em que o empreendedor estabelece as estratégias que serão adotadas para conquistar seus clientes. É nele que estão relacionados os produtos, preço, promoções e propaganda estabelecidas pela empresa (SLACK, 1997; RICHERS, 2000; ZARNICINSKI, 2003; DE OLIVEIRA, 2012).

Utilizando ferramentas de marketing podemos obter informações sobre a população da região como, por exemplo, faixa etária, sexo e raça. Essas informações podem ser usadas para averiguar se a região de fato é interessante para determinado negócio que se pretende instalar. Por exemplo, se no bairro em que se pretende abrir o negócio a população predominante é negra, é importante oferecer produtos voltados para a necessidade de que atendam melhor esse perfil do mercado.

As ferramentas de marketing não são utilizadas apenas antes de abertura da empresa, como auxílio para criar o planejamento estratégico conhecendo seus consumidores, mas também possui outras funções importantes após a abertura do negócio, como de gerar demanda e realizar pesquisa com os clientes.

Essas pesquisas têm duas funções a primeira obter dados pertinentes sobre os clientes para que a

empresa possa atendê-los da maneira mais eficiente e pessoal, e a segunda função é pesquisa de satisfação de qualidade. A natureza das pesquisas de qualidade é analisar a satisfação do cliente sobre o serviço prestado dando a oportunidade de perceber em que a empresa pode melhorar (SLACK, 1997; ZARNICINSKI, 2003; DE OLIVEIRA, 2012; SEBRAE, 2013; OLIVEIRA, 2014).

Definidos o local e a estratégia da empresa um grande passo foi dado para em direção a abertura de um empreendimento, agora o próximo passo é realizar a captação dos clientes. Para os empreendedores que acabaram de abrir um negócio e não possuem muita experiência no mercado, é interessante tomar diversas medidas que atraiam os clientes para a empresa, como promoções, sorteios de serviço grátis, trabalhar em horários mais flexíveis e ampla divulgação dos serviços (SLACK, 1997; ZARNICINSKI, 2003; DE OLIVEIRA, 2012).

É importante ressaltar que inicialmente as estratégias de captação de clientes podem entrar em conflito com a estratégia geral adotada pela empresa, por isso é fundamental lembrar que algumas medidas para gerar demanda são provisórias e devem ser alteradas após a empresa ter adquirido uma boa clientela, como promoções muito exageradas, excesso de horas de trabalho e mesmo algum aumento nos preços podem acabar prejudicando a empresa se aplicadas por tempo demais ou de forma descuidada. (SLACK, 1997; ZARNICINSKI, 2003; DE OLIVEIRA, 2012).

No entanto é importante manter a qualidade do serviço prestado inicialmente. O período de tempo em que a empresa assume uma estratégia de captação de clientes (uma maneira de saber quantos clientes estão fidelizados é através das fichas de cadastro dos clientes) pode variar de negócio para negócio, cabendo ao empreendedor e estrategista definir quando a clientela já é grande o bastante, e já é hora de mudar sua estratégia (SLACK, 1997; OLIVEIRA LIMA FILHO, 2014).

Quanto a propaganda e divulgação da empresa, existem diversas formas de realização (relatadas a

seguir), no entanto uma maneira eficiente e barata de divulgação são as mídias sociais (Por exemplo, WhatsApp, Facebook, Instagram), sendo que com um conhecimento básico em informática, um computador com internet e uma câmera ou celular, pode-se divulgar promoções e serviços, e tudo com baixíssimo custo e elevado alcance.

Apesar das formas de marketing e propaganda online serem muito úteis, existem outras formas mais tradicionais de propaganda que podem ser eficientes, como por exemplo, a distribuição de cartões da empresa, parceria com outros estabelecimentos, propaganda por indicação, anúncios no rádio ou emissoras de tv locais.

No entanto, na hora de escolher quais canais de divulgação utilizar, é imprescindível saber qual o público alvo, se esse meio realmente atinge os objetivos propostos, e verificar se a empresa possui recursos financeiros suficientes.

## 2.4 CONTABILIDADE

Tão importante quanto abrir um negócio é saber empregar seus recursos financeiros, ou seja, é de vital importância empregar ferramentas contábeis (DE VASCONCELOS, 2001).

Define-se contabilidade como sendo a ciência que estuda, analisa, interpreta e controla o patrimônio das entidades como empresas jurídicas, ONGs, entre outros. Para atingir esse objetivo, utiliza-se de várias metodologias para analisar, classificar e registrar os diversos fatos ocorridos nas atividades do dia-a-dia das empresas e demais entidades (ATKINSON, 2000).

Possuir uma certa compreensão de contabilidade é importante, pois propicia um real diagnóstico da empresa, e assim tomar as decisões mais adequadas para seu pelo desenvolvimento. De fato, podemos dizer que contabilidade é uma importante ferramenta de controle que auxilia a tomada de decisão (DE VASCONCELOS, 2001).

## 2.5 PREVISÃO DE DEMANDA

A previsão de demanda é uma importante ferramenta de planejamento que auxilia no gerenciamento de estoque, além de servir de base para o planejamento estratégico, vendas e finanças de qualquer empresa. Partindo deste ponto, as empresas podem desenvolver os planos de capacidade, de fluxo de caixa, de vendas, de produção e estoques, de mão de obra, de compras etc.

As previsões têm uma função muito importante nos processos de planejamento dos sistemas de produção, pois permitem que os administradores destes sistemas antevejam o futuro e planejem adequadamente suas ações (TUBINO, 2000).

No caso mais específico de um salão de beleza, a previsão de demanda, pode ser utilizada, a partir dos dados contábeis de vendas de produtos e de prestação de serviço, para estimar quais serão as vendas dos próximos meses, a partir de um modelo matemático. Dando assim uma base para o empreendedor comprar seus produtos e também tomar decisões estratégicas quanto ao futuro da organização.

A partir de dados de venda de produtos e da prestação de serviços, que serão fornecidos da empresa, as ferramentas de previsão de demanda tem o poder de estimar com pequenas margens de erro qual serão as demandas futura tanto de venda de produtos e prestação de serviço como um todo quanto individualmente para cada serviço ou produto (TUBINO, 2000).

Quanto mais vastos são os dados obtidos, ou seja, quanto mais tempo de coleta de dados se possui, mais precisas se tornam as previsões de demanda. Desse modo as previsões se mostram mais úteis aos empreendedores que possuem um empreendimento aberto há mais tempo e realizaram os registros dos dados nesse período.

De posse desses dados é possível determinar qual modelo matemático é mais eficiente para realizar as previsões, existem muitos modelos como: média móvel, média exponencial móvel, previsão da tendência, equação linear, ajuste exponencial, entre outros (TUBINO, 2000).

Apesar de em algumas situações as previsões de demanda quantitativas serem muito precisas, é importante ressaltar que é impossível prever o futuro e eventualmente elas podem falhar. Uma crise na economia, uma moda que repentina, ou mesmo um grande evento incomum, podem fazer com que as previsões de demanda se tornem imprecisas e por esse motivo nunca se deve esquecer das previsões de demanda na forma qualitativa.

A experiência do empreendedor e seu conhecimento de mercado são as ferramentas que realmente o auxiliam a prever esses eventos aleatórios e tomar as decisões corretas a tempo mesmo sem a estar embasados nos números (TUBINO, 2000).

Mesmo que as previsões de demanda sejam mais ineficientes para empresas que acabaram de as portas é necessário que os empreendedores compreendam sua necessidade e a importância do registro de dados, para que em pouco tempo já seja possível realizar previsões mais precisas. Ao mesmo tempo é recomendado que os planejadores realizem as previsões iniciais, mesmo que com modelos matemáticos simples como o de média móvel, adquirindo assim mais experiência.

## 2.6 CONTROLE DE ESTOQUE

Em um salão ou centro de beleza podem existir uma variedade muito grande de serviços, como maquiagem, limpeza de pele, coloração de cabelo, luzes, manicure entre diversos outros. Com essa grande quantidade de serviços os centros de beleza necessitam de uma variedade muito grande de produtos e cosméticos, tanto para prestar serviço aos seus clientes quanto para vendê-los diretamente. Dessa maneira faz se necessário um controle de estoque.

Um modelo de controle de estoques tem a função de definir um conjunto de regras para organizar e registrar os produtos no estoque de modo que se estabeleça o momento adequado para a reposição dos produtos seja autorizada. (TUBINO, 2000).

O gerenciamento de estoque bem aplicado permite ainda que a empresa reduza custo, pois

proporciona ferramentas de gestão para que a empresa chegue a um equilíbrio entre economia de escala e custo de mercadoria em estoque e capital parado.

## 2.7 QUALIDADE DO SERVIÇO

Mesmo que a empresa conte com uma administração sólida e com um eficaz programa de captação clientes, de nada adiantara se a qualidade do serviço não for igualmente eficiente. Um serviço de qualidade somado a um atendimento de qualidade geram a satisfação dos clientes.

A satisfação dos clientes é uma forma importante de avaliar o desempenho geral das organizações. Quando a concorrência é grande e o consumidor está bem informado ele se torna mais exigente, (MARCHETTI, 2001).

Dessa maneira, tanto para avaliar o desempenho da empresa quanto para orientar os empreendedores a realizar melhorias em suas organizações utilizam-se como ferramenta as pesquisas de satisfação de clientes. (ROSSI, 1998; SLONGO, 1998; WICKS; ROETHLEIN, 2009; RIBEIRO, 2013 apud).

Wicks e Roethlein (2009) afirmam que, a satisfação do cliente está diretamente ligada à sua lealdade com a empresa, essa lealdade implica em manter relações de longo prazo (DIMITRIADES, 2006), assim manter clientes satisfeitos implica em menor custo do que obter novos clientes (BATESON, 2001).

Adicionalmente, clientes satisfeitos facilitam a captura de novos clientes em função da propaganda por indicação positiva.

É importante ressaltar que por melhor que seja a formação profissional do trabalhador, o mercado sempre evolui, dessa forma é importante nunca parar de se atualizar e aprender, essa é a melhor forma de manter-se competitivo no mercado e de proporcionar um trabalho de qualidade.

Manter um atendimento de qualidade não é tarefa fácil, existem muitos profissionais que são excepcionais em seu trabalho, contudo não

conseguem atingir o sucesso desejado por não saberem lidar adequadamente com as pessoas.

Lidar com pessoas tanto os colaboradores da empresa, quanto os próprios clientes, podem requer deixar o orgulho de lado e manter a calma para lidar com os diversos tipos de situações desagradáveis que possam surgir, essas situações podem gerar desentendimentos, entre as partes, o que acaba criando um ambiente hostil e desagradável, proporcionando a perda de clientes.

Nesse aspecto é importante que o empreendedor possua a capacidade de se manter calmo e tentar contornar qualquer situação que apareça com cautela, por mais errado que a outra parte possa estar, dicções e desentendimentos sempre o prejudicam o empreendedor.

Outro aspecto importante na qualidade do atendimento é o local de trabalho. Para o cliente o local de trabalho é um reflexo da qualidade do trabalho prestado, por isso é importante que o local de trabalho esteja sempre limpo e organizado.

No caso do salão de beleza, em que eventualmente os clientes terão que esperar para ser atendidos, proporcionar uma área de espera agradável pode ajudar bastante a conquistar seus clientes. Muitos salões de beleza já contam com ambiente climatizado, acesso a wifi, acesso a revistas, televisão, pequenos lanches e bebidas como café e água; todos esses aspectos agregam qualidade ao serviço prestado e agradam os clientes.

É importante ressaltar que esses serviços e produtos adicionais oferecidos às clientes possuem um custo, e que muitos empreendedores, principalmente os que estão iniciando o empreendimento, podem não possuir uma disponibilidade de recursos muito elevada, não possuindo condições de oferecê-los.

Dessa maneira esses empreendedores devem se concentrar em fornecer um trabalho e atendimento de qualidade aos seus clientes e ir adicionando esses serviços na medida em que a empresa for crescendo. Por mais simples que seja qualquer empresa que é organizada, competente, e trata seus clientes e funcionários com respeito sempre atrai para si o sucesso.

De fato, a qualidade de atendimento e do serviço prestados é essencial para o sucesso de qualquer negócio, porém é importante sempre lembrar que para que o atendimento seja satisfatório são necessárias as boas condições de trabalho, pois sem boas condições de trabalho dificilmente qualquer trabalhador conseguira apresentara qualidade em seu serviço.

### 3 METODOLOGIA

Essa pesquisa se caracteriza como uma pesquisa aplicada, Procura produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. A abordagem utilizada será a qualitativa e quantitativa, visto que a fonte de coleta de dados será feita através de entrevistas, questionários abertos, questionários fechados e planilhas de contabilidade. Com relação aos procedimentos técnicos, será utilizada uma pesquisa bibliográfica; e, por fim, estudos de casos para permitir o amplo e detalhado conhecimento e discussão, por meio, do estudo profundo dos objetos (LACERDA et al., 2007).

No que se refere aos seus objetivos, o trabalho terá um caráter descritivo e explicativo, uma vez que, fatos são observados, registrados, analisados, classificados e sem interferência do pesquisador, e também busca interpretá-los, com técnicas padronizadas de coleta de dados, identificará os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do que está sendo estudado (GIL, 2002).

#### 3.1 CAMPO DE ESTUDO

O local onde o estudo será realizado é um Salão de Beleza que se encontra no município de Colatina, Espírito Santo. O centro de beleza se encontra em um bairro residencial, seu horário de funcionamento é de 8h as 18 (frequentemente ocorrem exceções e esse horário de serviço se estende) trabalhando de terça a sábado e possui apenas uma proprietária, inicialmente com um funcionário para auxiliar.

Esse empreendimento já se encontra em funcionamento a mais de 10 anos, com CNPJ e oferece diversos tipos de serviços estéticos, além dos serviços referentes a cabelo, como limpeza de pele e maquiagem.

Início da pesquisa em janeiro de 2015 até junho de 2017.

#### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Inicialmente uma revisão sistemática será realizada em bases de dados online disponíveis, busca de manual, revistas, artigos, livros em periódicos e em referências bibliográficas que abordam o tema. Serão pesquisados os bancos de dados eletrônicos Scielo e Google Acadêmico fim de identificar artigos originais publicados nos idiomas inglês ou português. Serão também pesquisados anais de congressos ou resumos, e livros.

A coleta de dados utilizará as técnicas de observação direta intensiva, questionários e entrevista. A observação será feita de forma sistemática, ou seja, estruturada, planejada e controlada que consiste em ver, ouvir e examinar fatos e fenômenos que se deseja estudar. Em seguida serão realizadas análises econômicas, estratégicas e financeiras diretamente ligadas aquele tipo de profissionais e de mercado, melhor compreensão e avaliação dos fenômenos econômicos que são relevantes para a realização de estudos e pesquisas.

#### 3.3 ESPIRITO EMPREENDEDOR

Para averiguar se existe um espírito competitivo foi realizada uma entrevista simples aonde foi perguntado qual a história do empreendimento, de que maneira o empreendedora busca a melhoria de mercado e como é agregado valor em seu produto, além de ouvir um pouco da história pessoal com o negócio.

### 3.4 PLANO ESTRATÉGICO

Como o salão é uma pequena empresa e sua estratégia emerge da cabeça de um líder único, foi realizada uma entrevista com a proprietária sobre a visão do próprio negócio, quais são seus clientes, como é sua percepção de mercado, quais são suas vantagens e desvantagens. Além de uma profunda análise das condições físicas do local de trabalho e do bairro e suas proximidades, administrativas, econômicas. Tudo afim de aplicar da melhor forma possível a matriz SWOT.

### 3.5 MARKETING

Foram recomendadas algumas medidas referentes ações de marketing tanto para conquistar novos clientes como para melhorar os serviços oferecidos aos clientes habituais. Para isso foi sugerido à realização de propaganda nas mídias sociais (whats App, Instagrã e Facebook) criação de um cartão da empresa, criação de uma ficha de clientes mais bem detalhada e uma caixa de sugestões endereçada aos clientes.

### 3.6 CONTABILIDADE

Como geralmente as maiorias dos salões de beleza possuem apenas um ou dois funcionários é fundamental que seja fácil e rápido efetuar os registros contábeis de modo a não atrapalhar a dinâmica do serviço.

Foi recomendado que esse exercício fosse feito de maneira bem simples. Organizar planilhas diárias, uma das vendas de produtos, uma de prestação de serviço e outra para os gastos (as planilhas foram criadas e fornecidas a empreendedora) dessa forma mantendo as planilhas a mão em poucos segundos se pode efetuar o registro.

Pode-se fazer esse controle de forma menos formal para facilitar o trabalho da empreendedora como realizar os registros em agendas ou cadernos, mas o importante é ser organizado e realizar os registros no momento em que ocorrem para não se esquecer de nada.

Dessa forma com os registros em mão ao fim do mês, foi sugerido um simples cálculo, somar a receita de tudo que foi vendido e consumido e subtrair de todos os custos para assim chegar ao lucro.

É importante ressaltar que a contabilidade de uma empresa é de fato um processo bem mais complexo que o mostrado nesse artigo. No entanto já que o artigo se foca um tipo de empresa que em geral são de pequeno porte, o conteúdo sobre contabilidade apresentado é desenvolvido para ser acessível a qualquer empreendedor.

### 3.7 PREVISÃO DE DEMANDA

Apesar de a empresa não realizar nenhum tipo de previsão de demanda, existe uma “noção” do comportamento da demanda durante o ano, essa “noção” é pautada na experiência da empreendedora do histórico de vendas da empresa, que já se encontra a mais de 10 anos no mercado.

De acordo com as informações fornecidas pela proprietária do salão, a demanda anual se comporta da seguinte forma: a demanda começa a se intensificar no mês de outubro tendo seu auge em dezembro, aonde lentamente começa a desacelerar, chegando a seu menor nível em maio.

A partir desse histórico de demanda percebe-se que demanda se comporta de maneira sazonal, com períodos anuais.

No entanto para realizar o cálculo de previsão de demanda sazonal, são necessários dados de vários períodos de tempo aonde o ciclo sazonal se repete.

E como só existem dados coletados de 12 meses (um ciclo sazonal), é impossível calcular essa previsão. Até que esses dados estejam disponíveis a maneira mais comum é comparar a demanda com a demanda período anterior.

Para o cálculo da demanda quantitativa só foram fornecidos dados do ano de 2015.

### 3.8 CONTROLE DE ESTOQUE

Apesar dos estoques de produtos de centros de beleza ser muito diversificados o volume total em estoque não é necessariamente tão grande comparado a outras organizações, isso ocorre pelo fato de a maioria dos salões de beleza ser empresas de pequeno porte.

Outro fator importante a se considerar a respeito dos produtos estocados é o seu baixo índice de perecibilidade, a esmagadora maioria são cosmético e produtos químicos que por sua vez tem prazo de validade muito longo, dessa forma é raro que haja perda de produtos por obsolescência.

Desta maneira não convém usar ferramentas muito sofisticadas de controle de estoque, faz-se mais vantajoso construir um estoque organizado e adequadamente registrado, levando em consideração a saída e entrada de produtos para assim determinar corretamente o ponto de ressuprimento e estoque de segurança.

No início do trabalho o estabelecimento não possui nenhum tipo de controle de estoque, a reposição dos produtos é feita de acordo com a “noção da empresário(a)” que administra o empreendimento de quando o produto deve ser adquirido ou não.

Como já havia sido sugerido o registro dos produtos comprados e vendidos anteriormente na parte de contabilidade, basta ser cuidadoso e registrar quando os produtos utilizados acabam, mantendo assim a entrada e saída de produtos bem registrada e organizada.

Como os fornecedores entregam o encomendado com um dia ou dois após o pedido um estoque de segurança muito alto se torna desnecessário fazendo esse sistema funcionar sem muitos problemas. No entanto sugerimos o registro de todos os produtos do estoque, assim como os que são vendidos ou consumidos, isso agrega uma noção mais objetiva de como controlar e investir no estoque além de auxiliar no cálculo dos índices contábeis.

### 3.9 QUALIDADE DO SERVIÇO

Para avaliar a qualidade do serviço prestado foi realizada uma pesquisa de formulário fechado com um pequeno grupo de clientes do empreendimento. Nesse formulário é especificado que esses que os resultados específicos da pesquisa não seriam divulgados ao dono, somente o conteúdo final, para que pudessem dar suas opiniões de forma sincera.

O questionário continha quesitos de satisfação do cliente envolvendo o ambiente do salão, a qualidade do atendimento e a qualidade do serviço, dispõe de notas de 1 a 5 como 1 sendo insatisfeito e 5 muito satisfeito.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Algumas considerações importantes devem ser ressaltadas para que melhor sejam interpretados os resultados. Como o empreendimento já existia ao vários pontos abordados no artigo já são realizados mesmo que intuitivamente pela empreendedora, que por sua vez não possuía qualquer suporte em áreas administrativas.

Outro fator importante a se considerar é que ao início do artigo a crise econômica que afeta o Brasil não estava tão acentuada como agora, e esse fato pode que pode afetar alguns resultados e estratégias e tomadas para empresa.

### 4.1 ESPIRITO EMPREENDEDOR

Pode-se perceber que a proprietária já possui um espírito empreendedor, desde de que iniciou o empreendimento, isso fica claro ao conhecermos um pouco de sua história e percebermos que ela montou o seu empreendimento sem muitos incentivos e ainda com alguma dificuldade financeira.

Além disso, após a abertura do negócio o proprietário sempre tentou melhorar sua empresa investindo em cursos que agregassem valor ao seu negócio e aumentassem a gama de serviço oferecido pela empresa, como o curso de

maquiagem, limpeza de pele, penteado, ou uso de novas técnicas.

Apesar dessa grande vontade de melhorar ainda existe resistência e dificuldade promover certas mudanças, ser o principal trabalhador e também o gestor do próprio negócio gera uma carga dupla de trabalho que pode ser muito pesada para apenas uma pessoa. De forma que se tentou introduzindo as mudanças aos poucos tentando não aumentar significativamente sua dinâmica e carga de trabalho e mesmo assim nem todas foram realizadas.

## 4.2 PLANO ESTRATÉGICO

A empresa se localiza em um bairro relativamente próximo ao centro com diversas residências e prédios por perto, possuindo uma gama de clientes muito variada de diferentes classes sócias, além disso, a empreendedora é proprietária do ponto em que o salão se encontra, não necessitando pagar aluguel.

Apesar da empreendedora não possuir noções claras de estratégia corporativa à proprietária do salão aplicava alguns conceitos da estratégia intuitivamente. Sua estratégia principal é uma qualidade excepcional do serviço, porém com um preço mais elevado que a média do mercado fidelizando.

Realizado uma análise SWOT na empresa por meio de pesquisa de campo e entrevista com a empreendedora e os clientes do salão para compreender de forma mais clara e objetiva qual de fato é a situação estratégica da empresa.

Percebemos que as forças da empresa traduzidas em diferenciais competitivos são a alta qualidade nos serviços assim como organização e limpeza no ambiente de trabalho, outro fator importante é a elasticidade de horários, para conseguir atender um maior número de clientes a proprietária frequentemente aumenta a carga de trabalho ultrapassando o horário regular de serviço.

Já os pontos fracos encontrados, foi o espaço físico pequeno do empreendimento outro fator interessante seria a adição de um ar condicionado

para climatizar o ambiente nos dias mais quentes, visto que a cidade é muito quente.

A empresaria se mostrou bem perceptiva a oportunidades que possam vir a aparecer no mercado, como curso, novos tipos de serviços, promoções de produtos ou qualquer oportunidade que possa aumentar a lucratividade ou conseguir novos clientes.

Por fim as ameaças apresentadas são dois salões concorrentes que se instalaram nas proximidades e a atual crise econômica.

Para lidar a crise como já foi dito anteriormente foi adotado uma estratégia de não aumentar os preços dos serviços inicialmente, enquanto aos concorrentes apenas manteve-se o bom serviço e entendimento para manter os clientes satisfeitos.

Ao conversar com o proprietária no início da confecção do artigo ele demonstrava bem otimista e se mostra interessada em um plano de expansão do negócio um futuro próximo, para isso ela tem planos de transferir o salão para uma zona maior, essa nova localidade o qual a empreendedora se referiu também pertence a ela, além de ser próxima a localização inicial do salão, o que não acarretaria em perda de clientes nem custos com aluguel, apenas o investimento inicial de reformar o local adequadamente.

No entanto pouco tempo depois a crise econômica se intensificou e a plano estratégico teve de mudar, apesar de os negócios continuarem bem uma das estratégias tomadas para sobreviver a crise foi tentar não reajustar os preços, essa estratégia manteve a empresa competitiva no mercado, contudo diminui a margem de lucro dos serviços e produtos o que fez o plano estratégico de crescimento se tornar um de “sobrevivência”, até que a economia se estabilize novamente.

Além disso, mesmo em meio à crise os padrões de qualidade do serviço e dos produtos utilizados se mantêm, assim como suas boas práticas de atendimento e organização do local de trabalho.

### 4.3 MARKETING

Nessa área em específico quase não se realiza nenhum tipo de trabalho, o marketing do estabelecimento se mantinha apenas pela propaganda dos clientes satisfeitos que passavam a frente a qualidade do serviço.

Nesse quesito houve certa resistência o cartão foi adiado para poupar custos devido à crise econômica, a ficha detalhada e caixa de sugestões não foram implementadas devido ao trabalho excessivo que poderia gerar somadas as atividades regulares do salão.

A única sugestão atendida foi a realização de propagandas nas mídias sociais, contudo a empreendedora mostrando ter certa dificuldade da em utilizar as novas tecnologias utilizando assim esse recurso com pouca frequência.

### 4.4 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTABILIDADE GERENCIAL NA EMPRESA

Inicialmente não existia nenhum sistema de controle de capital, todo o dinheiro era apenas considerado o salário da empreendedora sem noção alguma de fluxo de caixa e reinvestimento.

Dessa forma foi proposto a utilização de um sistema registro a partir de planilhas, todo serviço prestado, produto vendido ou gastos foi registrado em planilhas, dessa forma ao fim de cada mês existia a noção muita mais clara da situação financeira da empresa.

A iniciativa não foi bem recebida inicialmente, contudo não demorou muito a ser aceita ao explicar grau de importância que a contabilidade tem sobre uma empresa, no entanto mais a frente as planilhas foram ainda substituídas por registro na própria agenda por apresentar caráter mais dinâmico, na hora do trabalho.

Essas noções mais claras da situação financeira da empresa ajudaram bastante a entender a real situação da organização e quais medidas poderiam ser tomadas para aumentar sua lucratividade, a

renda da empresa era muito positiva, no entanto era quase que toda consumida com os gastos familiares.

Além disso, a partir dos dados coletados foi constatado que a colaboradora que trabalhava como auxiliar (limpeza, atendimento de telefone, cobrança, serviço de banco entre outros) era um gasto extremamente alto para o empreendimento e não gerava receita suficiente para cobrir seu salário, de modo que era mais lucrativo atender um número pouco reduzido de clientes e não ter que pagar o salário de um funcionário, desse modo a auxiliar foi dispensada pouco tempo depois.

A partir dos dados contábeis coletados pode-se realizar a comparação da lucratividade antes e durante a crise econômica, mostrando a nova situação da empresa. A crise de intensificou em um período muito próximo a saída da funcionária modo que, ao mesmo tempo em que lucratividade estava maior devido a saída da funcionária a margem de lucro dos serviços estava diminuindo devido a estratégia de não elevar os preços durante a crise, além disso pode-se constatar que a venda de produtos foi reduzida drasticamente.

### 4.5 IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLE DE ESTOQUE E PREVISÃO DE DEMANDA

Assim como foi sugerido um sistema de registro para planilhas para os dados contábeis, também foi sugerido um sistema de planilhas para controle de estoque, no entanto a iniciativa não foi muito bem recebida, pois se alegou mais uma vez que seria muito trabalhoso realizar um registro de todo inventário ainda mais nesse momento em que trabalhava sozinha, realizar os registros contábeis e os de estoque acabaria por atrapalhar sua dinâmica de trabalho ou tomar o pouco tempo que possuía de descanso.

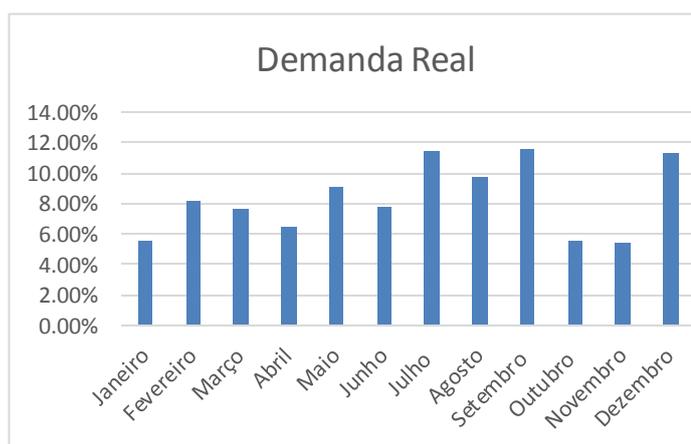
Dessa forma não se tem uma noção clara do ativo da empresa sem saber quanto se tem investido em estoque, o estoque é abastecido de acordo em que os produtos vão acabando e é comprado no momento em que a empreendedora julga necessária usando como base sua experiência

profissional. Apesar dos fatos apontados a necessidade de um controle de estoque muito exagerado diminui visto que o tem de ressuprimento é baixo (apenas 1 dia), não existindo assim a necessidade de um estoque de segurança.

De acordo com o histórico da demanda disponibilizada, tanto de prestação de serviço quanto da venda de produtos fornecidos, a demanda começa a se intensificar no mês de outubro tendo seu auge em dezembro, aonde lentamente começa a desacelerar, chegando em seu menor nível em maio.

Podemos perceber que o histórico da demanda se comporta de forma bem ordenada durante o ano.

Demanda real do ano de 2015 adquirida através dos dados contábeis fornecidos:



O histórico de vendas não se adequa de maneira tão “bem-comportada” a demanda real, mostrando que a previsão de demanda quantitativa é necessária para uma previsão mais acurada.

Apesar de a previsão de demanda quantitativa ser importante a instabilidade de mercado que se instalou nos anos seguintes, com a chegada da crise econômica, prejudicou muito a capacidade de realizar uma previsão de demanda precisa, quantitativa.

De acordo com as informações recebidas a venda de produtos foi reduzida drasticamente, já a prestação de serviço foi reduzida em menor escala. Com a instabilidade do mercado a

previsões se tornaram pouco eficientes, no entanto o mercado cedo ou tarde acaba por se estabilizar, dessa forma é importante que haja a continuidade das previsões, pois esses dados também são relevantes para o futuro, pois quanto mais tempo se realiza a previsão melhores elas se tornam permitindo que se esteja mais bem preparado para o futuro.

#### 4.6 QUALIDADE NO SERVIÇO

De acordo com uma pesquisa realizada com alguns clientes do estabelecimento, selecionados aleatoriamente o estabelecimento ganhou a nota máxima 5 (notas de 1 a 5, sendo 1 ruim e 5 ótimos) mostrando que os clientes estão satisfeitos com a qualidade do serviço.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo realizado nesse artigo podemos chegar à conclusão que conhecer bem a profissão de cabeleireiro é muito diferente de administrar o próprio salão.

De fato, a proprietária do salão é uma excelente profissional do ramo que adquiriu boas noções para gerenciar seu negócio com a experiência adquirida nos anos, no entanto a muitos pontos que poderiam ser melhorados se ela tivesse recebido noções administrativas como as desse artigo logo quando iniciou o empreendimento.

Portanto assim como esse artigo auxiliou este empreendimento a melhorar sua forma de gestão e a criar seu projeto de negócio ele pode auxiliar e orientar outros empreendedores a melhor gerir seu empreendimento permitindo que muitas micro e pequenas empresas permaneçam no mercado ou mesmo melhorem sua lucratividade contribuindo assim para a economia nacional.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Aretusa et al. Análise e venda de produtos: um estudo com salão de beleza em Florianópolis, Santa Catarina. 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. Panorama do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. 2010. Disponível em: <[http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama\\_do\\_setor\\_20092010\\_Portugues\\_12\\_04\\_10.pdf](http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama_do_setor_20092010_Portugues_12_04_10.pdf)>. Acesso em: 04 julho. 2015.
- ATKINSON, Anthony et al. Contabilidade gerencial; trad. **André Olímpio Nosselman Du Chenoy Castro**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. Marketing de Serviços. Traduzido por Lúcia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 834 p.
- BRASIL. Economia e Emprego, 2012. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos Novos Tempos**. Ed. Elsevier Rio de Janeiro. 2004
- CLAUDINO, Tiago Bomfim. BARREIRAS À INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA PICOENSE. **X Semana de iniciação Ciência da faculdade R.SÁ**. 2016
- DA SILVA, Alice. A EVOLUÇÃO DO SETOR DE BELEZA E A QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA. **Revista Terceiro Setor & Gestão-UNG**, v. 9, n. 1, p. 05-17, 2016.
- DE CAMPOS, JOSÉ GUILHERME FERRAZ et al. As pequenas e médias empresas no Brasil e na China: uma análise comparativa. 2008.
- DE LIMA SOLDATTI, Liziane; BICHUETI, Roberto Schoproni. MODELO DE NEGÓCIO DE UM SALÃO DE BELEZA: UMA ANÁLISE COM BASE NO BUSINESS MODEL CANVAS BUSINESS MODEL OF A BEAUTY SALON: AN ANALYSIS BASED ON THE BUSINESS MODEL CANVAS, 2014.
- DE OLIVEIRA, Andréa Gomes; HORIZONTE, Belo. Viabilidade de abertura de uma empresa no ramo de beleza e estética. 2011.
- DE OLIVEIRA LIMA-FILHO, Dario et al. As necessidades dos clientes de salão de beleza: uma análise sob a ótica dos 7Ps. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, 2012.
- DE VASCONCELOS, Antonelyr Maria Barbosa. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL E DO NOVO CONTADOR PARA A ADMINISTRAÇÃO. 2001.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 2 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DUMINELLI, Fernanda Pedro. Plano de negócios: estudo da viabilidade econômica e financeira para abertura de um salão de beleza no município de Forquilha-Santa Catarina. 2012.
- FERREIRA, Luis Fernando Filardi et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- GREATTI, Ligia; SENHORINI, Vilma Meurer. Empreendedorismo—uma visão comportamentalista. **I ENCONTRO**, v. 2000, n. 1518-4382, p. 22-34, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. **Perfil da pobreza no Espírito Santo**: famílias inscritas no cadúnico. Vitória: 2010. 68 p.
- INTERNATIONAL ERGONOMICS ASSOCIATION. What is ergonomics. definition and domains of ergonomics. 2015 Disponível em: < <http://www.iea.cc/whats/index.html> > Acesso em: 05 de Julho 2015.
- KIRZNER, I. M. Competition and entrepreneurship. Chicago: Chicago University
- MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo HM. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **RAE**, v. 41, n. 4, p. 57, 2001. WICKS, A. M.; x

MARIANI, ADRIANA et al. A QUALIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA DOS PROFISSIONAIS DE EMPRESAS DE ESTÉTICA E BELEZA. **Revista Científica FACPED**, n. 4, 2013.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári da estratégia. 2ed. Bookman, 2009.

MONTEIRO, Jose Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Manual de Consultoria empresarial: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2007

OLIVEIRA LIMA FILHO, Dario et al. As necessidades dos clientes de salão de beleza: uma análise sob a ótica dos 7Ps. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, 2014.

Press, 2005 LACERDA, D. P.; SILVA, E. R. P.; NAVARRO, L. L. L.; OLIVEIRA, N. N. P.; CAULLIRAUX, H. M. Algumas caracterizações dos métodos científicos em Engenharia de Produção: uma análise de periódicos nacionais e internacionais. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu - PR. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007.

Press, 2008. SEBRAE/MG. Como elaborar um plano de negócio. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/cartilha-manual-ou-livro/como-elaborar-um-plano-de-negocio#>> Acesso em: 04 julho. 2015.

RIBEIRO, Jose Luis Duarte; THIESEN, João Paulo Kappaun; TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de salão de beleza. *Produção*. Porto Alegre. Vol. 23, n. 3 (jul./set. 2013), p. 609-624, 2013.

RICHERS, R. Marketing: uma visão brasileira. São Paulo: Elsevier, 2000.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 1, p. 101-125, 1998.

SCHUMPETER, J. The theory of economic development. Harvard University.

SEBRAE/MG. Como elaborar um plano de negócio. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/cartilha-manual-ou-livro/como-elaborar-um-plano-de-negocio#> Acesso em: 04 julho. 2015.

SILVEIRA, Mauro César da. Projeto de viabilidade de um salão de beleza. 2000.

SLACK, Nigel, et al- Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.

TUBINO, Dalvio Ferrari. Planejamento e controle da produção. 2ed. Atlas, 2000.

ZARNICINSKI, Aline Lucia; ROSSINI, Claudete Aparecida; COSTA, Danieli; RIBEIRO, Debora Tatiane Silva; SALATA, Silnara. Projeto De Viabilidade Econômica Salão De Beleza Belle Marie. Curitiba. 2003