

**PROPOSIÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA
EMPREENDEDORA DO RAMO DE BELEZA DA FRONTEIRA SANT'ANA DO
LIVRAMENTO/RS - BRASIL E RIVERA - URUGUAI**

LEONARDO CALIARI

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

ROSEMERI DA SILVA MADRID

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

FERNANDA ARAUJO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

SEBASTIAO AILTON DA ROSA CERQUEIRA ADAO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

PROPOSIÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA EMPREENDEDORA DO RAMO DE BELEZA DA FRONTEIRA SANT'ANA DO LIVRAMENTO/RS - BRASIL E RIVERA - URUGUAI

INTRODUÇÃO

Empreendedores do próprio negócio tendem a ser mais realizadores do que planejadores. Tal fato é evidenciado principalmente no Brasil, onde planejar não costuma fazer parte da cultura empresarial e o dinamismo econômico torna o planejamento uma atividade vista como burocrática e sem valor por parte dos pequenos empresários. Além disso, muitos passam por apuros para articular conceitos de negócios, decorrência da falta de conhecimento e domínio quanto a técnicas de gestão empresarial (HASHIMOTO; BORGES, 2014).

A consequência do desinteresse e incapacidade de planejamento por parte dos pequenos empresários é o alto índice de falências de negócios no Brasil durante os primeiros anos de existência, tal como destacado por Nascimento et al. (2013) e Terribili Filho (2014) em seus estudos sobre fatores de mortalidade e plano de negócio, respectivamente. E dada à relevância mais do que comprovada das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico das regiões, ressalta-se a necessidade de se tentar reduzir os índices de mortalidade empresarial a partir de ações de auxílio e suporte aos micro e pequenos empresários.

Dentre os ramos de negócio que mais crescem no que se refere a postos de trabalho e distribuição de renda, o ramo da beleza vem tendo destaque no meio empresarial, sendo que, mesmo em meio a um cenário de crise econômica nacional e desmotivação de investimentos, o ramo vem mantendo e ampliando sua área de atuação. Um exemplo dessa constatação é que o setor de franchising no subsegmento de cosméticos e perfumaria registrou um crescimento de 7,7% em 2015 (SEBRAE, 2017).

Sendo assim, o objeto a ser pesquisado no presente artigo será uma microempresa do ramo de beleza localizada na fronteira Sant'Ana do Livramento (BR) - Rivera (UY), o qual será realizado um diagnóstico da empresa como um todo por meio de um plano de negócio. Além da importância e força do ramo de beleza na economia, o presente estudo também se justifica por se considerar relevante realizar pesquisas científicas que produzam resultados aplicados na realidade regional e que possam impactar em estudos que tangenciem as questões de desenvolvimento local.

Por conseguinte, vale destacar a relação das universidades com os micro e pequenos negócios. Em pesquisa realizada pela Endeavor, em conjunto com o SEBRAE, que analisou o papel das universidades brasileiras no incentivo ao empreendedorismo, constatou-se que, na visão dos acadêmicos, as universidades fomentam a cultura empreendedora dos alunos, mas pecam ao não oferecer suporte para essas empresas se manterem no mercado após o estágio inicial (ENDEAVOR, 2016). Sendo assim, além do propósito acadêmico, o presente estudo busca estabelecer uma relação universidade-empresa, possibilitando suporte ao empresário no que tange ao conhecimento necessário para elaboração de um plano de negócio.

Nesse sentido, o presente estudo tem o objetivo geral de elaborar uma estrutura de plano de negócio para uma microempresa do ramo de beleza localizada na fronteira Sant'Ana do Livramento (BR) - Rivera (UY). E quanto aos objetivos específicos, pretende-se: a) Caracterizar o empreendedor no ramo de beleza na fronteira Sant'Ana do Livramento (BR) - Rivera (UY); b) Identificar como se dá a gestão do empreendimento do ramo de beleza e c) Sugerir um plano de negócio como ferramenta de desenvolvimento gerencial. O estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: Qual a estrutura ideal de um plano de negócio

para uma microempresa do ramo de beleza localizada na fronteira Sant'Ana do Livramento (BR) - Rivera (UY)?

Após apresentada a introdução, passa-se a construção da fundamentação teórica desta pesquisa, estando dividida em dois tópicos: empreendedorismo e plano de negócio. No terceiro capítulo é exposta a metodologia adotada para a realização do presente estudo. Por conseguinte, passa-se a apresentação e análise dos resultados, onde consta a estrutura do plano de negócio propriamente dito. Por fim, destacam-se as conclusões do estudo e as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aborda-se neste capítulo a fundamentação teórica utilizada como embasamento para a realização da pesquisa, dividindo-a em dois tópicos: 2.1) Empreendedorismo e 2.2) Plano de negócio.

2.1 Empreendedorismo

Definir um termo é algo difícil, e para uma área de estudos recente, como é o empreendedorismo, a tarefa torna-se ainda mais complexa. Tal fato evidencia a inexistência de um consenso acerca da definição dos termos empreendedorismo e empreendedor (BARON; SHANE, 2007).

Embora exista uma indefinição sobre o conceito de empreendedorismo, tal como não há um perfil que representa precisamente o comportamento do empreendedor, cada vez mais se tem pesquisado academicamente sobre o assunto, devendo-se assim descrever a evolução do conceito de empreendedorismo e empreendedor. Nesse sentido, dentre os teóricos que estudaram o empreendedorismo, os economistas foram os que mais contribuíram para o surgimento e expansão das teorias acerca do empreendedorismo, sendo que a partir da segunda metade do séc.XX, estudiosos de diferentes áreas se aproximaram ao tema trazendo importantes contribuições (FILION, 1999; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; KURATKO, 2016).

Tal como mencionado por Franco e Gouvêa (2016), as contribuições multidisciplinares foram fatores preponderantes no desenvolvimento do empreendedorismo como tema de pesquisa. Entretanto, esta diversidade de disciplinas também ocasiona à falta de padronização de um conceito a respeito do empreendedorismo, atrapalhando a sua estruturação para uma melhor compreensão do empreendedorismo. Neste sentido, o senso comum do pequeno empresário como empreendedor é apenas uma ponta da contextualização acerca do empreendedorismo, sendo apenas uma das abordagens adotadas para se pesquisar o papel do empreendedor.

Nesta abordagem de gestão de negócios, os estudos acerca do empreendedorismo buscam compreender como as oportunidades de criação de novos produtos ou serviços surgem e são descobertas por pessoas específicas, os empreendedores. Essas pessoas, então, utilizam de diferentes meios para explorá-las ou desenvolvê-las, produzindo assim uma vasta gama de efeitos para a sociedade como um todo (BARON; SHANE, 2007).

Para sintetizar as concepções de empreendedorismo e alguns de seus principais teóricos, foi elaborado o quadro 1 detalhando as visões de empreendedorismo e empreendedor, possibilitando comparações entre os teóricos de diferentes períodos.

Quadro 1 - Alguns teóricos e suas concepções de empreendedorismo e empreendedor

Autor	Concepções de Empreendedorismo e Empreendedor
Richard Cantillon (1680-1734)	Os empreendedores compram determinados insumos, geralmente agrícolas, do qual buscam processá-lo e revendê-lo por um preço que lhe proporcione lucros, assumindo os riscos do processo.
Jean Baptiste Say (1767-1832)	O empreendedor transfere recursos de um setor de baixa produtividade para um setor de produtividade e rendimento superior, assumindo riscos em busca do lucro.
Joseph A. Schumpeter (1883-1950)	O empreendedorismo, a partir da inovação, é o motor do desenvolvimento econômico, sendo o empreendedor o responsável pela criação de novos produtos, serviços, insumos, métodos de produção e mercados. O empreendedor gera desequilíbrios em um sistema econômico equilibrado, e, por meio da inovação, promove o processo de “destruição criativa”, tornando os recursos existentes obsoletos e provocando a sua renovação.
David McClelland (1917-1998)	A partir do estudo das características comportamentais empreendedoras, diferenciou indivíduos empreendedores e não empreendedores, sendo que a função de empreendedor aparenta exigir a tomada de decisão diante de incertezas. Classifica o comportamento humano em três conjuntos de necessidades: realização, afiliação e poder.
Peter Drucker (1909-2005)	Empreendedorismo não é um traço de personalidade. Empreendedorismo é um comportamento, isto é, qualquer indivíduo responsável pela tomada de decisões em contextos de risco e incerteza pode, e deve aprender, a ser empreendedor e a se comportar de maneira empreendedora.
Israel Kirzner (1930-atual)	Empreendedorismo refere-se ao “estado de alerta” à oportunidades de lucro ainda não identificadas ou exploradas, sendo que este estado de perspicácia é mais do que uma vantagem relativa em termos de conhecimento. O empreendedor é aquele que percebe que uma determinada ideia poderá lhe proporcionar ganhos e se empenha para desenvolvê-la na prática, ou seja, empreendedorismo está diretamente relacionado à “ação”.
Timmons (1941-2008)	Empreendedores são indivíduos que apresentam um conjunto de características, sendo elas: a) Energia e direção; b) Autoconfiança; c) Envolvimento a Longo Prazo; d) Dinheiro como medida de desempenho; e) Resolução de Problemas Persistentes; f) Definição de metas; g) Tomada de risco moderada; h) Lidando com o fracasso; i) Uso de feedback; j) Iniciativa e busca de responsabilidade pessoal; k) Uso de Recursos; l) Competir contra normas auto-impostas; m) Locus Interno de Controle; n) Tolerância à ambigüidade e incerteza.
Robert Hisrich (1944-atual)	O empreendedorismo é um processo de criar algo novo de valor, dedicando seu tempo e esforço, aceitando possíveis riscos financeiros, psicológicos e sociais, e recebendo as recompensas de satisfação, independência financeira e pessoal resultantes deste processo.
Louis Jacques Filion (1999*)	Considera que um empreendedor é aquele que imagina, desenvolve e realiza visões. O empreendedor é criativo, estabelece objetivos, detecta oportunidades de negócio e toma decisões moderadamente arriscadas com foco na inovação.
Kuratko (1952-atual)	Os termos “empreendedor” e “proprietário de pequena empresa” são constantemente utilizados como sinônimos, porém, apesar de que determinadas situações se refiram a ambos os termos, vale ressaltar que empreendedorismo é mais do que simplesmente criar um negócio. Os empreendedores se caracterizam pela busca de oportunidades, aceitação de riscos e dedicação ao defender uma ideia até sua aplicação na prática

* Não há registros acerca de data de nascimento, portanto utilizou-se o ano da publicação do autor utilizada.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Schumpeter (1961;1982); McClelland (1961); Timmons (1978); Filion (1999); Drucker (2008); Hisrich, Peters e Shepherd (2009); Gianturco (2014); Kurakto (2016).

Analisando o quadro 1, percebe-se que há diferentes percepções acerca do significado de empreendedorismo e de empreendedor, no entanto algumas características, tais como o risco, a inovação e a busca por oportunidades de lucro estão presentes desde os primeiros conceitos, apesar de, em alguns casos, não se complementarem.

De acordo Drucker (2008), os empreendedores bem sucedidos, independente da sua motivação pessoal para empreender, buscam criar valor e, conseqüentemente, contribuem para o desenvolvimento da região em que vivem, considerando que a mudança possibilita a oportunidade para o novo. Com isso, desde a visão de Schumpeter (1961; 1982), que coloca a atividade empreendedora como engrenagem do desenvolvimento econômico, salienta-se a relevância do empreendedor para a economia.

Para Keynes (1972), o desenvolvimento seria o estágio do capitalismo em que os problemas econômicos, tais como desemprego, desigualdade de renda, desperdício dos recursos produtivos, dentre outros, deixariam de existir. A economia, neste caso entendida como produção e distribuição de riqueza, seria o meio para se alcançar tal estágio, embora não seja o fim do desenvolvimento, o que no entendimento de Keynes se traduz como se o problema econômico não seria o problema permanente da raça humana. Portanto para Keynes o desenvolvimento significaria que desde a sua criação o homem enfrentará seu real e permanente problema: como usar sua liberdade a parte das pressões das preocupações econômicas (KEYNES 1972).

Mas a principal relação de Keynes (1972) com o empreendedorismo é o conceito de “Animal Spirits”, no qual referia que estados psicológicos determinantes das expectativas, especialmente no longo prazo, eram de maior importância para o investimento. Isso porque em sua teoria, Keynes se refere que, além da causa devida à especulação, a instabilidade econômica encontra outra causa, inerente à natureza humana, no fato de que grande parte de nossas atividades positivas depende mais do otimismo espontâneo, do que de uma expectativa matemática. Keynes (1972) argumentava que a maior parte das decisões do empreendedor em fazer algo positivo, cujo efeito final precisa de certo prazo para se produzir, deve ser levada em conta a manifestação do entusiasmo como um instinto espontâneo de agir, comportamento tipicamente associado ao empreendedor.

Ainda na visão keynesiana, o empreendedor procura convencer-se a si próprio de que a principal força motriz da sua atividade reside nas afirmações de seu propósito, por mais ingênuas que possam ser e para o teórico, a situação política e social tinha uma influência preponderante nas oscilações econômicas e portanto, no desenvolvimento. Na maioria das vezes, para ele, é a intuição que guia alguns aspectos do processo decisório e que guia essa decisão (em empreender) e dentro do conceito “Animal Spirits” é considerado ainda o aspecto emocional como fator determinante na tomada de decisão no empreendedorismo.

De modo geral, sabe-se que as atividades empreendedoras das micro e pequenas empresas afetam significativamente a economia de um setor ou sociedade, visto que constrói sua base econômica e gera empregos e renda para a população (HISRICH; PETERS. SHEPHERD, 2009). Porém, cabe destacar o alto número de empreendedores iniciantes com pouca experiência em negócios, sendo que abrir um empreendimento desprovido de conhecimento gerencial pode resultar no aumento das estatísticas de mortalidade empresarial logo nos primeiros anos de empresa (MISUNAGA; MIYATAKE; FILIPPIN, 2012).

Sendo assim, o próximo tópico abordará sobre o plano de negócio, iniciando pelos fatores que acarretam no insucesso dos negócios e direcionando para importância do plano de negócio na redução dos índices de mortalidade empresarial.

2.2 Plano de Negócio

Estudos como os de Machado e Espinha (2005), Nascimento et al. (2013), Borges e Oliveira (2014) e Nogueira e Borges (2015), mencionam alguns dos principais fatores causadores do insucesso empresarial dos micro e pequenos empreendimentos. Pode-se classificar os fatores em cinco categorias: Fatores Macroeconômicos, Fatores Mercadológicos, Estrutura e Gestão do empreendimento, Questões Financeiras e Fatores relacionados ao comportamento do empreendedor.

No entanto, esses fatores que levam os empreendedores ao fracasso são diversos e nem sempre são passíveis de identificação, sendo que a união de vários destes fatores que acarreta na mortalidade empresarial. Além disso, ressalta-se que o empreendedor tem grande responsabilidade na consolidação de sucesso ou fracasso do negócio, pois seu comportamento

tende a influenciar o desempenho do negócio, positiva ou negativamente (MISUNAGA; MIYATAKE; FILIPPIN, 2012).

Dentre as razões listadas nos diferentes estudos sobre o tema, um dos principais fatores está relacionado às dificuldades do pequeno empresário visualizar o seu negócio como um todo. Geralmente o empresário possui pleno domínio de certa parte do negócio, mas é totalmente inepto em outras, como, por exemplo, ao ter conhecimento em marketing, mas desconhecer de gestão financeira. Com isso, uma forma de captar todos os aspectos que caracterizam um negócio e traçar um diagnóstico do empreendimento é mediante a elaboração de um plano de negócio, visto que escrever um plano força o empreendedor a ter que conhecer todos os componentes do seu negócio, independentemente da sua área de domínio (HASHIMOTO; BORGES, 2016).

Embora existam críticas em relação à realização de um plano de negócio, por ser considerada uma atividade burocrática e pouco produtiva, se bem elaborado, o plano servirá de auxiliar para a obtenção de resultados dos novos empreendimentos e realização de um diagnóstico do andamento do negócio (SCHNEIDER; BORGES; FREITAG, 2015). O plano de negócios auxilia o empreendedor na criação e manutenção de seu negócio, estimulando-o a realizar pesquisas, análises e reflexões relacionadas ao mercado em que está ou estará inserido (TERRIBILI FILHO, 2014).

Conceitualmente, de acordo com Hashimoto e Borges (2014), existem várias definições de plano de negócio, entretanto, de modo geral, há certo consenso ao conceituar plano de negócio como um método de estruturar as informações de um negócio com o intuito de uniformizar seu entendimento, avaliar sua viabilidade de mercado e conseguir apoio/recursos para sua execução. No quadro 2 é apresentado o escopo de um plano de negócio, com suas seções e respectiva descrição.

Quadro 2 - Escopo do plano de negócio

Nome da seção	Descrição
Sumário Executivo	Resume a ideia do plano, apresentando ao leitor o que ele encontrará na leitura completa. Reforça os pontos principais da ideia de negócio, tais como a estratégia, a equipe, o produto, o diferencial, o investimento e o retorno.
Descrição da Empresa	Contém a descrição detalhada do empreendimento, suas estratégias de entrada e crescimento no mercado, o modelo de negócio, as alianças, os objetivos, a visão e a missão da empresa.
Produto	Descreve o produto ou serviço oferecido, detalhando suas aplicações, funcionalidades, características físicas, estágio de desenvolvimento, certificações e proteções.
Marketing	Apresenta a análise do setor de atuação e do mercado, as avaliações da concorrência, a estratégia de comunicação e distribuição, a identidade, o posicionamento, a proposta de valor e os fatores ambientais (internos e externos).
Organização	Abrange a estrutura organizacional da empresa, contendo a sua estrutura legal, seus impostos e tributos, a equipe de gestão, o organograma e as políticas de contratação, remuneração e retenção de colaboradores.
Operacional	Descreve as etapas do processo de implantação, a análise da capacidade, os fluxos operacionais, o gerenciamento dos estoques, os sistemas de qualidade, as ações de pós-venda e a infraestrutura organizacional.
Financeiro	Contém os pressupostos financeiros, envolvendo questões como o fluxo de caixa, demonstrativos de resultados, projeções de balanço, modelos de custeio, ponto de equilíbrio e indicadores de desempenho financeiro.
Investimento	Apresenta as necessidades de capital, sua origem, composição acionária, payback, valor presente líquido, taxa interna de retorno e análise dos investimentos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hashimoto e Borges (2014).

De modo geral, a estrutura de um plano de negócio segue o escopo apresentado no quadro 2, sendo realizadas algumas pequenas adequações. O Sebrae, por exemplo, oferece um software de elaboração de plano de negócio com uma estrutura pronta, estando dividido em sete partes: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários e avaliação estratégica (ROSA, 2007).

No que se refere ao momento certo para se escrever um plano de negócio, segundo Hashimoto e Borges (2014), há dois critérios para determiná-lo: o primeiro é quando os riscos do empreendimento alcançarem um tamanho que seja proporcionalmente alto para o empresário; e o segundo é quando se faz necessário convencer algum investidor ou acionista a apoiar o negócio. Fora essas duas ocasiões, não há necessidade iminente de se escrever um plano de negócio, visto que seria considerado apenas uma perda de tempo pelo fato do empreendedor não ter em mãos dados suficientes para sua execução.

De acordo com Sriram e Mersha (2017), a motivação, as habilidades e os recursos são ingredientes importantes para pôr em prática um negócio de sucesso, sendo que a motivação e as habilidades são impulsionadoras do comportamento empreendedor, e os recursos disponíveis são moderadores destes dois fatores, estando a análise dos recursos incluída no planejamento. Embora as motivações e as habilidades levem os indivíduos a iniciar seu próprio negócio, os recursos compõem a base necessária para a criação, sustentação e desenvolvimento de um novo empreendimento (SRIRAM; MERSHA, 2017).

A elaboração de um plano de negócio não é a certeza de sucesso, porém aumenta a probabilidade de que isso ocorra, visto que faz um detalhamento da empresa e do ambiente que a cerca (TERRIBILI FILHO, 2014). Identificar as oportunidades, pesquisar a percepção dos clientes em relação ao produto ou serviço oferecido, diagnosticar as necessidades de recursos que a empresa requer e analisar os concorrentes que já estão inseridos no nicho de mercado em que pretende ocupar ou está ocupando faz com que a empresa consiga estabelecer metas e antecipar ações (SCHNEIDER; BORGES; FREITAG, 2015).

3 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos da presente pesquisa, trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, sendo que ela se ocupa, dentro das Ciências Sociais, com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse nível de realidade não é visível, precisa ser exposto e interpretado pelos próprios pesquisados em primeira instância e em segunda, por um processo compreensivo e interpretativo contextualizado (MINAYO, 2016).

Os dados para construção do plano de negócio foram coletados a partir da realização de entrevista semiestruturada, seguindo um roteiro pré-estabelecido, tendo o intuito de realizar um diagnóstico acerca da empresa e do comportamento da empresária. Foi realizada uma única entrevista com a empreendedora e vários contatos telefônicos via whatsapp para esclarecimento de dúvidas quanto ao cenário da pesquisa. Na entrevista buscou-se percepção da empreendedora quanto ao próprio negócio, suas ferramentas de gestão e seu planejamento para, a partir desta percepção, se elaborar a estrutura de plano de negócio ideal para o empreendimento. Para garantir a sigilo dos dados e da empresa, não será exposto no plano o nome do empreendimento e nem da empresária, sendo denominado apenas como “salão de beleza”.

No que tange a análise, os dados coletados durante a entrevista realizada “in loco” na empresa no mês de setembro de 2018 foram inseridos no software Plano de Negócios 3.0 do Sebrae, sendo que o software segue como base a estrutura descrita por Rosa (2007). Para encaixar o plano no presente artigo, foi realizada uma compactação do seu conteúdo, além de

que foram realizadas algumas pequenas adequações no que tange a estrutura do plano a fim de agrupar seu conteúdo. O modelo do plano de negócio é apresentado na seção de resultados que consta a seguir.

4 RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a estrutura do plano de negócio elaborado para o salão de beleza, estando este dividido em seis subtópicos: 1) sumário executivo; 2) análise de mercado; 3) plano de marketing; 4) plano operacional; 5) plano financeiro; e 6) avaliação estratégica.

4.1 Sumário Executivo

O sumário executivo apresenta uma síntese dos principais pontos do plano de negócio, sendo que essa seção está dividida em seis partes: 1) resumo; 2) Dados dos empreendedores; 3) Missão da Empresa; 4) Setores de Atividade; 5) Forma Jurídica e Enquadramento Tributário; e 6) Capital Social e Fonte de Recursos.

4.1.1 Resumo

O presente plano de negócio se refere a um diagnóstico organizacional de um salão de beleza localizado na fronteira entre Santana do Livramento-RS (Brasil) e Rivera (Uruguai). Os serviços oferecidos no salão de beleza são: Corte com lavado e escova; progressiva; manicure e pedicure; mechas; hidratação; cronograma capilar; lavado, escova e chapinha; botox capilar; tintura; e penteado.

A partir de uma estratégia que foca no equilíbrio entre serviço de qualidade e preços acessíveis, o “salão de beleza” almeja o crescimento no mercado de atuação por meio da fidelização dos seus atuais clientes e expansão das estratégias de marketing para captar novos consumidores. Atualmente a estratégia de marketing boca-a-boca é o principal meio de divulgação dos serviços. O mercado de beleza é um dos que mais cresce, sendo que, no contexto local, há uma concorrência de acordo com o estrato social em que o salão se destina, sendo nesse caso as classes C e D. Apesar da concorrência, há mercado e possibilidades de crescimento para o salão de beleza, especialmente se observadas às análises de ambiente interno e externo.

No que tange à gestão financeira, cabe destacar que se necessita de uma atenção especial, visto que são poucos os controles financeiros executados pela empresária, o que impossibilita realizar cálculos de indicadores e demais operações financeiras, tais como payback, VPL, TIR e fluxos de caixa, que possibilitariam um diagnóstico mais preciso acerca do desempenho econômico-financeiro do empreendimento de beleza. Tendo em mãos um controle financeiro eficaz e com um diagnóstico da atual situação da empresa, seria possível estimar estratégias de crescimento da empresa no externo.

Analisando o ambiente interno e externo da empresa, verificou-se que há uma série de oportunidades que poderiam ser mais bem trabalhadas para o desenvolvimento do negócio, especialmente na relação com fornecedores. Quanto ao ambiente interno, ressaltam-se as fraquezas do negócio, sendo a questão financeira já mencionada e também quanto à estrutura limitada da empresa, a qual poderia buscar uma expansão na compra de um local (o que não pode ser verificado antes de se realizar os controles financeiros para almejar a viabilidade) ou parceria com algum salão de melhor estrutura para expandir o negócio.

De modo geral, o negócio é atrativo e tem possibilidade de crescimento e expansão no setor, sendo necessários alguns ajustes quanto a controle financeiro para a empresária ter

conhecimento da real situação econômico-financeira da empresa e, conseqüentemente, poder realizar investimentos no que tange a ampliação do negócio.

4.1.2 Dados dos Empreendedores

A proprietária da empresa é natural de Paysandú, capital de um dos 19 departamentos do Uruguai, tem 36 anos e atua no ramo de beleza há desde 2012. Começou a empreender motivada pela oportunidade de trabalhar no que sempre almejou. Durante a entrevista foi possível identificar quatro características empreendedoras, sendo elas, eficiência, auto-exigência de qualidade, criatividade e construção de redes de apoio. É notável também o constante investimento que a empresária faz em cursos de aperfeiçoamento e atualização profissional.

Dentre as características identificadas pelos pesquisadores, a empresária acredita possuir os seguintes atributos: coragem, perseverança, proatividade e resiliência. O primeiro atributo está relacionado à disposição da empresária em se lançar ao seu projeto, correndo riscos do mesmo fracassar; o segundo atributo está relacionado a sua crença e confiança que o projeto se sustenta no mercado; o terceiro atributo relaciona-se à disposição da empresária em trabalhar em diferentes horários e ambientes, para melhor atender sua clientela e fidelizá-la e o quarto atributo relaciona-se a capacidade da empresária em se reerguer perante os obstáculos que surgem.

A empresária é jovem, não possui ensino superior e seu conhecimento de mercado é totalmente intuitivo, baseado na própria experiência e nas tentativas de erros e acertos.

4.1.3 Postura estratégica: missão, visão e valores da empresa

- **Missão:** Prestar um serviço de qualidade e com preços acessíveis, impactando na autoestima das clientes e fidelizando o público feminino que se utiliza do serviço.
- **Visão:** Consolidar presença no mercado, satisfazendo as expectativas dos clientes.
- **Valores:** Qualidade; Acessibilidade; Aperfeiçoamento; Fidelização.

4.1.4 Setores de atividade

Prestação de Serviço no ramo de beleza.

4.1.5 Forma Jurídica e Enquadramento Tributário

A empresária é uruguaia e tem sua empresa estabelecida em Rivera, fronteira com o município brasileiro de Sant'Ana do Livramento. Por este motivo, ela regularizou sua empresa através do Ministério do Desenvolvimento uruguaio, o MIDES. Motivada pela perda de negócios por não ter nota fiscal e pelos amigos que incentivaram que ela começasse a contribuir para sua aposentadoria, em 2018, a empresária passou a contribuir para o Banco de Previsión Social do Uruguai, através da modalidade de “*monotributo*”. Este é um regime que beneficia micro e pequenas empresas e se assemelha ao Simples Nacional.

4.1.6 Capital Social e Fonte de Recursos

Por ser uma microempreendedora individual, a empresária começou seu investimento com recursos próprios, sem financiamentos externos, nem apoio financeiro de terceiros, nem contou com investimento de sócios. Seu maior Capital Social é o *know how* que a mesma possui no desempenho de atuação no mercado.

4.2 Análise de Mercado

De acordo com estudo realizado pelo SEBRAE acerca da profissionalização dos centros de estética, o ramo de beleza possui certas características especiais, tais como as poucas barreiras de entrada aos competidores e a fácil substituição de produtos/serviços. Além disso, algumas estratégias competitivas em serviços aplicáveis ao segmento são: diferenciação, controle de qualidade, procura por clientes de baixo custo e focalização em um mercado-alvo específico (SEBRAE, 2017).

Estudo dos Clientes - A clientela que frequenta e busca os serviços oferecidos pela empreendedora, é formada por pessoas brasileiras e uruguaias, que chegam até o espaço, em sua maioria, por indicações de outras clientes. As frequentadoras do salão são atraídas pelo fator preço competitivo, aliado ao serviço de qualidade.

Estudo da Concorrência - Quanto a concorrência, de modo geral, o município de Sant'Ana do Livramento-RS possui 310 cabeleireiros com registros do CNAE, e desse total 55 são profissionais do gênero masculino e 255 são profissionais do gênero feminino, o que sinaliza um perfil majoritariamente feminino atuando no ramo da estética capilar no município em questão, conforme dados do Portal do Empreendedor (2018).

Estes profissionais se dividem pelo estrato social que atendem em seus respectivos negócios, uma vez que cinco espaços do ramo de beleza e estética tem clientela A, quanto o maior número de empreendedoras do setor de beleza e estética atendem clientela dos demais estratos sociais.

Com este contexto, os maiores concorrentes da microempresária tornam-se os salões de beleza localizados no entorno da sua localização, que atendem a clientela com relativo poder aquisitivo, preocupadas com serviço de qualidade e a utilização de bons produtos, aliado a uma empresa que flexibilize os horários de atendimento.

Estudo dos fornecedores - Já em relação aos fornecedores, ressalta-se que a empresária opta por comprar de lojas locais de ambos os lados da Fronteira, e de distribuidores que buscaram por ela em seu local de trabalho ou que ela teve a oportunidade de conhecer em eventos da área.

4.3 Plano de Marketing

Um bom Plano de Marketing pressupõe de um bom planejamento, conscientização e envolvimento dos empresários. E para sua implementação no Plano de Negócios faz-se necessário o atendimento de algumas etapas, quais sejam: a identificação das ações a serem adotadas, o prazo de execução destas ações, a forma como estas serão executadas e em que sequência e o custo estimado das ações propostas (SEBRAE, 2018).

Nessa etapa do plano de negócio, de acordo com Rosa (2007), é realizada a descrição dos principais produtos e serviços, preços, estratégias promocionais, estrutura de comercialização e localização do negócio.

No quadro 3 é apresentada a lista de serviços disponibilizada pela empresa, bem como os preços da prestação dos serviços.

Em uma breve análise dos serviços e seus respectivos preços, vale ressaltar que alguns dos serviços possuem preços em intervalos de variação (entre x e y reais), visto que dependem de alguns quesitos, sendo que o principal que é considerado é o tamanho do cabelo. De um modo geral, os preços estabelecidos pela empresa podem ser considerados atrativos e justos, tornando-se assim competitiva em relação à concorrência de mercado.

No que tange às estratégias promocionais (divulgação da empresa), tem-se destaque para divulgação boca-a-boca, sendo que é passado de cliente para cliente em uma espécie de “bola de neve”, e com isso a empresária vai captando novos consumidores para seus serviços.

Além disso, outro meio de divulgação utilizado pela empresária é a rede social Facebook, visto que nela a empresária apresenta os resultados dos seus trabalhos e promove a sua marca, no entanto essa divulgação via redes sociais poderia ser melhor trabalhada.

Quadro 3 - Lista de serviços com respectivos preços

Serviço	Preço (em R\$)
Corte com lavado e escova	R\$ 48,00
Progressiva	Entre R\$ 120,00 e R\$ 300,00
Manicure e Pedicure	R\$ 36,00
Mechas	Entre R\$ 260,00 e R\$ 340,00
Hidratação	Entre R\$ 60,00 e R\$ 120,00
Cronograma Capilar	R\$ 240,00
Lavado, escova e chapinha	R\$ 42,00
Botox capilar	R\$ 85,00
Tintura	Entre R\$ 60,00 e R\$ 100,00
Penteado	R\$ 60,00

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a estrutura de comercialização e a localização de negócio, ressalta-se que os serviços são prestados nas instalações do salão, estando localizado na rua Monseñor Vera, em Rivera-UY. O atendimento ocorre de domingo a domingo, sem um estabelecimento de horários, sendo realizado via agendamento prévio. No próximo tópico, denominado plano operacional, são dados mais detalhes acerca da estrutura do negócio.

4.4 Plano Operacional

O salão de beleza conta com um espaço físico limitado, com aproximadamente 7m², visto que é anexo à residência da proprietária. Este espaço conta com duas cadeiras, sendo que sua capacidade de trabalho é baixa pelo fato da empresária trabalhar individualmente. Uma exceção a esse caso são os trabalhos de manicure e maquiagem que são oferecidos por prestadoras de serviços independentes que não possuem local próprio de trabalho. Buscando oferecer maior comodidade e conveniência para as clientes, no entanto, a empresária não cobra porcentagem das profissionais, nem valor extra das clientes. O que demonstra uma visão empreendedora, mas certa ingenuidade na gestão.

Na figura 1 consta o layout do salão de beleza, sendo representada com uma foto das instalações do estabelecimento.

Analisando a figura 1, percebe-se a estrutura limitada da empresa que conta com duas cadeiras para atendimento e não tem um layout planejado, ainda que seja notável o esforço em utilizar da melhor forma os recursos disponíveis. O estoque de produtos se encontra no local de atendimento. Não há estrutura de recepção, nem administrativa, todo o espaço é utilizado para atendimentos dos diversos serviços que foram descritos no quadro 3.

Figura 1 - Layout do estabelecimento



Fonte: Dados da pesquisa

Tal como destacado pelo Sebrae (2018), os processos produtivos de um salão de beleza são divididos em:

a) Serviços de Recepção e Atendimento ao Cliente – setor que faz agendamentos e recebe pagamentos de clientes. Também é responsável pelo fluxo da agenda, garantindo que os profissionais do salão tenham o tempo ocioso minimizado, ainda combinando em um mesmo horário diferentes serviços combinados entre vários profissionais. O profissional da recepção é quem contata o cliente que se ausenta para convidá-lo a fazer um serviço do mesmo tipo que já havia realizado ou ainda oferecer novos serviços. Em geral, todo atendimento ao público, pessoalmente, via telefone ou internet fica a cargo da recepção. Que por vezes ainda gerencia o estoque e trata com fornecedores tanto fazendo pedidos, quanto pagamentos.

b) Serviço de Atendimento Qualificado – o profissional com formação e habilidade necessária para prestar serviço especializado.

c) Serviço Administrativo – decisões estratégicas tais como contratações e demissões, parcerias com profissionais externos, investimento em publicidade e divulgação. Definição de horário de atendimento, promoções, tipos de serviço e precificação dos mesmos.

No caso deste estudo, a empresária absorve todas estas tarefas, estando o fluxo operacional da empresa representado na figura 2 a seguir.

Figura 2 – Fluxo Operacional da Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa

Vale ressaltar que todas as atividades expostas no fluxograma são de responsabilidade da empresária, visto que seu trabalho é individual, o que, em alguns casos, pode ser considerado um gargalo quanto à capacidade instalada do salão de beleza.

4.5 Plano Financeiro

O plano financeiro traduz, em números, os objetivos, metas e estratégias da empresa. Traz as previsões de quanto que a empresa precisa de capital e como ele será aplicado, das vendas, dos custos, resultados e principais indicadores de viabilidade.

A empresária, através da formalização de seu empreendimento, obteve a possibilidade de trabalhar com cartões de crédito o que permitiu que ela evitasse calotes e oferecesse às clientes a conveniência de pagar os serviços mais caros de forma parcelada. As vendas realizadas através do cartão são o único controle financeiro da empresa, que tem suas finanças confundidas com outros ganhos da renda familiar da empresária.

A realização de controles financeiros básicos é o primeiro passo a ser dado pela empresa para profissionalizar sua gestão financeira. De nada adianta estipular indicadores de desempenho financeiro, payback, vpl, etc., se a empresária não possuir em mãos um controle do que entra e do que sai de recursos na empresa. Nessa perspectiva, tem-se como proposta a utilização de fichas de serviço, para que a empresária possa ter um controle das entradas referentes especificamente ao seu negócio, detalhando o serviço prestado e a data. O modelo da ficha de serviço é apresentado na figura 3.

Figura 3 – Modelo de Ficha de Serviço

Ficha de Serviço	nº _____
Data: ____/____/____	
Cliente: _____	
Fone: _____	
Descrição do serviço:	

Forma de Pagamento:	
() Cartão - () Dinheiro - () Pendência	
Valor: _____	
() RS -- () SU	

Fonte: Adaptado de Barroso (2018)

Com a ficha de serviço, a empresária poderá ter um controle mínimo de suas receitas, possibilitando que futuramente seja realizado o fluxo de caixa. Porém, para que isso seja possível, faz-se necessária realizar um controle das saídas, que, tal como destacado anteriormente, não possui separação em relação à residência da empresária, o que é considerado um entrave que pode estar mascarando o real desempenho financeiro da empresa.

4.6 Avaliação Estratégica

A avaliação da estratégia busca identificar as forças e fraquezas do ambiente empresarial, bem como analisar o cenário externo para listar oportunidades e ameaças que possam afetar o desempenho do negócio (ROSA, 2007).

O quadro 4 representa a Análise Swot do salão de beleza, estipulando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quadro 4 - Análise Swot

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias baseadas em permutas; - Variedade de fornecedores; - Compras em quantidade de fornecedores maiores e de fora da região com melhor preço; - Fidelização de novos clientes pelo marketing boca-a-boca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negócios Informais; - Empresas melhores estruturadas.
	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Prestação de Serviços de Qualidade; - Estratégia de preços acessíveis; - Segmento de negócio de baixo custo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de controles financeiros; - Estrutura física limitada; - Atendimento realizado apenas pela proprietária; - Localização.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Realizando um breve diagnóstico da análise Swot, percebe-se que a empresa possui mais fraquezas do que forças, sendo que a maioria dessas fraquezas, por se referirem ao ambiente interno da organização, podem ser controladas e resolvidas pela empresária. Já em relação ao ambiente externo, foi verificado que há mais oportunidades do que ameaças, sendo que a empreendedora poderá ficar alerta a essas oportunidades que proporcionariam crescimento ao seu estabelecimento.

Deve-se destacar que a falta de controles financeiros é a principal fraqueza do negócio. Tal como mencionado por Santos, Ferreira e Faria (2009), dar a devida importância à gestão financeira, especialmente a questão da liquidez, está longe de ser unânime dentro do mercado empresarial, seja pela falta de conhecimento ou pelo descaso por parte de muitos dos pequenos empresários. Além disso, a estrutura física limitada (que impossibilita o crescimento do salão) e o fato do atendimento ser realizado apenas pela proprietária, (que faz com que todas as tarefas, desde a recepção e agendamento até o atendimento final ao cliente, estejam centralizadas em uma única pessoa), são outras fraquezas mencionadas. Alternativas para o crescimento do salão seriam a compra de um local (o que não pode ser verificado antes de se realizar os controles financeiros para almejar a viabilidade) ou parceria com algum salão de melhor estrutura para expandir o negócio.

Quanto às forças, vale dar ênfase aos serviços de qualidade por meio de uma estratégia de preços acessíveis, o que possibilita direcionar o foco para um segmento de mercado de classes C e D e, ao mesmo tempo, fidelizar os clientes pela qualidade do serviço prestado. O fato do segmento de negócio salão de beleza ter um baixo custo, tal como destacado no estudo do Sebrae (2017), faz com que essa estratégia de preços acessíveis seja viável para o estabelecimento, apesar de que sem a realização dos controles financeiros não é possível confirmar se está tendo resultados positivos ou não.

Referente às ameaças mencionadas na SWOT, ambas estão relacionadas à concorrência e remetem-se à estrutura das empresas e aos negócios informais. Quanto a estrutura, já foi evidenciado como uma fraqueza do estabelecimento, e com isso, visto que há uma variedade de empreendedores nesse ramo na região, vincula-se a existência de empresas com melhor estrutura e mais recursos para ampliação. Além disso, os negócios informais, segmentados em bairros e pequenas vizinhanças, é uma ameaça por “roubar” clientes.

Já em relação às oportunidades, destaca-se a questão dos fornecedores, visto que no segmento de beleza há uma variedade de fornecedores e a possibilidade de efetuar compras em grandes quantidades de fornecedores de fora da região e com melhor preço.

Após apresentada a estrutura do plano de negócio, passa-se as considerações finais do estudo, retomando os objetivos da pesquisa e ressaltando as limitações e sugestões de futuras pesquisas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo geral elaborar uma estrutura de plano de negócio para uma microempresa do ramo de beleza localizada na fronteira Sant'Ana do Livramento (BR) - Rivera (UY). Para alcançar o objetivo geral do estudo, foram elaborados quatro objetivos específicos que serviram como guias para a execução do presente estudo.

No que se refere ao primeiro objetivo específico - caracterizar o empreendedor no ramo de beleza na fronteira Sant'Ana do Livramento (BR) - Rivera (UY) - constatou-se que a empresária do salão de beleza investigado é jovem, começou a empreender por oportunidade, colocando-se como alguém que gosta do que faz, e atua em busca de realização pessoal aliada a profissional. É protagonista do próprio negócio, trabalhando sozinha e quanto necessário, chama profissionais como maquiadores e manicures para ajudar na produção.

Quanto ao segundo objetivo específico - identificar como se dá a gestão do empreendimento do ramo de beleza - e através das informações colhidas em entrevista e visita ao espaço de beleza, os pesquisadores constataram a ausência de estratégias de gestão. A empreendedora não possui conhecimentos em gestão de negócio, com ausência de controle de custos, estoque, agenda, fluxo de caixa, ferramentas estas que são essenciais para a manutenção do negócio, bem como sua expansão e posicionamento de mercado. A empresa da pesquisada ocupa um espaço físico anexo à residência da mesma e tal como a mistura física entre empresa/casa, detectou-se também a mistura entre as necessidades de insumo do negócio e as necessidades de manutenção da família, contrariando princípios básicos da administração.

Já o terceiro objetivo específico - sugerir um plano de negócio como ferramenta de desenvolvimento gerencial - foi concluído com a elaboração, por parte dos pesquisadores, de um plano de negócio construído a partir das informações disponibilizadas pela empreendedora e também pela análise de mercado local, no segmento de beleza.

Por fim, após responder aos três objetivos específicos da pesquisa, considera-se que o objetivo geral do estudo foi alcançado, visto que, com a elaboração da estrutura do plano de negócio, foi possível realizar um pré-diagnóstico do empreendimento, listando suas potencialidades e limitações. Além disso, com a estrutura do plano de negócio em mãos, a empresária poderá profissionalizar a sua gestão, por meio de adoção de ferramentas eficientes que se utilizadas, podem alavancar o seu negócio, tornando-o mais competitivo e colaborando com a permanência da empresa no mercado.

Como limitações desta pesquisa, ressalta-se o fato de não ter sido possível elaborar o plano de negócio em si, mas sim apenas uma estrutura de plano de negócio a ser entregue a proprietária da empresa, visto que a própria empresária não possuía nenhum controle de custos e finanças, o que impossibilitou a análise da viabilidade econômico-financeira do negócio. Além disso, outra limitação encontrada pelos pesquisadores foi a escassez de trabalhos publicados abordando a temática do empreendedorismo e ramos de beleza relacionados, o que serve de indicativo para novos estudos nesta temática.

Ressaltando a importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico e a necessidade das universidades voltarem esforços para fornecer suporte técnico, sugere-se que futuros estudos sejam realizados com esse mesmo intuito de proporcionar suporte aos micro e pequenos empresários. Tal suporte se dá no que tange a elaboração de um plano de negócio, seja elaborando um plano completo ou apresentando à empresa uma

estrutura para que o proprietário possa se basear durante a realização do planejamento e diagnóstico do seu negócio.

REFERÊNCIAS

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARROSO, R. R. L. **A Gestão Financeira e sua implicação no Desempenho do Negócio dos Empreendedores no ramo da beleza da cidade de Sant'ana do Livramento/RS /** Roseclair da Rocha Lacerda Barroso. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Pampa. Santana do Livramento. 2018.

BORGES, R. P.; OLIVEIRA, D. M. Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes. **Enciclopédia Biosfera**, Centro Científico Conhecer, v.10, n.19, p.508-514, 2014.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ENDEAVOR. **Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras 2016**. 2016. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/eub2016>> Acesso em 28 de agosto de 2018.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p. 5-28, 1999.

FONTENELE, R. E. S. Empreendedorismo, competitividade e crescimento econômico; evidências empíricas. **Revista Administração Contemporânea**, v.14, n.6, 2010.

FRANCO, J. O. B.; GOUVÊA, J. B. A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.3, 2016.

GIANTURCO, A. **O empreendedorismo de Israel Kirzner**. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2014.

HASHIMOTO, M.; BORGES, C. **Empreendedorismo**: Plano de Negócios em 40 lições. São Paulo: Saraiva, 2014.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KEYNES, J. M. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. Editora Nova Cultural, 1972.

KURATKO, D. F. **Empreendedorismo**: Teoria, Processo e Prática. 10.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MACHADO, H. P. V.; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 51-64, 2005.

- MCCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**, Princeton: Van Nostrand, 1961.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2016.
- NASCIMENTO, M.; LIMA, C. R. M.; LIMA, M. A.; ENSSLIN, E. R. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.6, n.2, p. 244-283, 2013.
- NOGUEIRA, M. H.; BORGES, G. F. Por que as Empresas “Fecham as Portas”? Compreendendo a Mortalidade de Empresas Locais. **RBGE - Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, n.1, pág. 118-133, 2015.
- PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Estatísticas**. 2018. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>> Acesso em 28 de agosto de 2018.
- ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.
- SANTOS, L. M.; FERREIRA, M. A. M.; FARIA, E. R. Gestão Financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.7, n.3, p.70-92, 2009.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- _____. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural (Os economistas), 1982.
- SEBRAE. **A profissionalização dos centros de estética**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-profissionalizacao-dos-centros-de-estetica,00a9d62b2b886410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 28 de agosto de 2018.
- _____. **Como montar um salão de beleza**. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-salao-de-beleza,42287a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 8 de novembro de 2018.
- SRIRAM, V.; MERSHA, T. Entrepreneurial drivers and performance: an exploratory study of urban minority and women entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 31, n.4, p. 514-533, 2017.
- TERRIBILI FILHO, A. Escopo de projeto para criação de um plano de negócios. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. Florianópolis, v.7, n.1, p.29-55, 2014.
- TIMMONS, J. A. Characteristics and role demands of the entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v.3, n.1, 1978.