

**CONTABILIDADE GERENCIAL: e o planejamento**  
estratégico como ferramenta auxiliar da tomada de decisões, com  
foco na Empresa X, do segmento de salões de beleza.

**EDUARDO FABRICIO JULIO DA SILVA**

Orientador: Prof. Esp. Hamilton Andrade de  
Carvalho.

Co-Orientadora: Prof.<sup>a</sup> MsC Luciana da Silva  
Moraes.

**RESUMO**

Essa pesquisa procurou estudar formas do planejamento estratégico que desse alternativa para o empreendedor nas suas tomadas de decisões, através de ferramentas auxiliares que dessem suporte focando a parte da contabilidade gerencial da empresa. Procurando examinar dentre os sistemas de planejamento estratégico o que desse melhor ao processo administrativo nas tomadas de decisões. Buscando efetuar um estudo sobre as técnicas e conceitos a cerca do planejamento estratégico, averiguar as ferramentas necessárias para a realização do planejamento, procurando meios de elaborar um planejamento estratégico que atendesse aos princípios estabelecidos na contabilidade gerencial, fazendo uma avaliação sobre os benefícios que a implantação do planejamento estratégico trará para a administração da empresa. A pesquisa foi realizada através de livros de autores bem conhecidos e site que ajuda o empreendedor a montar e manter seu negócio, e um site bastante importante são os sites de todos os SEBRAE onde mostram o que o empresário deve fazer para o desenvolvimento do negócio. Essa pesquisa ela mostra que muitas empresas acabam falindo por não fazerem o uso do planejamento estratégico, sem se quer, saber de forma clara como anda o mercado empresarial que vai seguir, e também por não usufruírem da contabilidade para saber como anda a situação financeira da empresa. O foco principal dessa pesquisa foi mostrar para o empreendedor de como é importante para todas as empresas planejar qualquer negócio mesmo ele

sendo novo ou já existente, pois qualquer tipo de mercado o uso do planejamento é indispensável para o acontecimento do seu sucesso, e a contabilidade é muito importante para que isso aconteça. A pesquisa foi desempenhada sob o método indutivo do tipo qualitativa de abordagem descritiva cujo o objetivo é observar, descrever, registrar e correlacionar fatos referentes ao tema através de livros, dissertações e artigos científicos. E através da pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, procurou problemas a partir das referências teóricas registradas em documentos, tirando o máximo de informações possíveis positivas e negativas para conhecer e analisar determinados assuntos referentes a empresa.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Tomada de Decisões e Contabilidade Gerencial.

## **1.0 INTRODUÇÃO**

Este trabalho possui grande importância para os empreendedores de salões de beleza, mostrando que a contabilidade é um sistema de informações especializado, de base financeira, que possibilita aos usuários alocações mais eficiente dos recursos sob sua responsabilidade. Tendo a contabilidade a tarefa de transformar dados em informações, pois os dados são simplesmente um conjunto de fatos expressos como símbolos ou caracteres, incapazes de influenciar decisões, até serem transformados em informações.

A Contabilidade como um instrumento de análise, gerência e decisão, utiliza-se de suas demonstrações para no gerenciamento e planejamento estratégico, informar aos administradores a situação econômica - financeira da empresa, de modo a auxiliar na tomada de decisões. Essas informações são indispensáveis para que o administrador atue com competência no desempenho da atividade operacional.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que visa estabelecer objetivos e parâmetros para a criação de programas de atuação que irão direcionar as lideranças da entidade nas tomadas de decisões. A empresa que não consegue estabelecer um bom planejamento está suscetível

as incertezas e variações do mercado, por conseqüência sempre enfrenta situações de turbulências geradas pela falta de controle em suas ações.

A presente pesquisa tem o objetivo de demonstrar, que a implantação de programas de gestão estratégica direcionadas as micro e pequenas empresas, podem aumentar a rentabilidade da atividade exercida por essas entidades, haja vista que inúmeros estudos relatam que as mesmas enfrentam grandes problemas por não saberem aplicar os seus recursos. Com a implementação das fermentadas fornecidas por um sistema de gestão, a empresa tem a sua disposição meios que a assegurem que as ações e decisões tomadas não terão reflexo negativo no resultado operacional da mesma.

A aplicação do planejamento estratégico, se bem avaliado pode aumentar o desempenho no controle, na coordenação e em todas as fases do processo decisório, procurando passar benefícios através do planejamento e tomadas de decisões. Uma preocupação dos salões de beleza é a visão do cliente, identificando suas necessidades, anseios e conquistando sua fidelidade, buscando novos clientes. Cada vez mais os salões procuram oferecer um mix de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem, no sentido de ir ao encontro das suas necessidades procurando conquistá-los e fidelizá-los. Para que isso aconteça é preciso estabelecer uma boa relação entre empresários e funcionários, para que ocorra o mesmo no atendimento de seus consumidores.

Diante do exposto, é relevante a realização de uma pesquisa que proporcione aos gestores uma visão ampliada de como funciona a implantação de um sistema com base no planejamento estratégico, que venha contribuir para a boa gestão dos salões de beleza.

Sendo assim, o problema dessa pesquisa foi o seguinte: Como a contabilidade pode auxiliar na administração de um salão de beleza procurando atender as necessidades dos seus empresários, identificando os pontos negativos e positivos da entidade?

Esta pesquisa tem como objetivo geral de examinar dentre os sistemas de planejamento estratégico o que dê melhor suporte ao processo administrativo nas tomadas de decisões.

Os objetivos específicos desta pesquisa culminaram primeiro pela efetuação do estudo sobre as técnicas e conceitos a cerca do planejamento estratégico. Em seguida averiguar as ferramentas necessárias para a realização do planejamento estratégico. E depois elaborar um planejamento estratégico que atenda aos princípios estabelecidos na contabilidade gerencial. E para finalizar avaliar os benefícios que a implantação do planejamento estratégico trará para a administração da empresa.

Este trabalho apresentou uma abordagem indutiva, buscando os fatos reais que vieram acontecendo no dia-a-dia da empresa. Segundo Rampazzo (2004, p. 37) a indução é aquela forma de raciocínio que chega a afirmar uma verdade geral a partir de verdades particulares

Proporcionou uma abordagem descritiva, procurou observar, descrever, registrar, analisar e correlacionar fatos referentes ao tema através de livros, dissertações, artigos científicos. De acordo com Rampazzo (2004, p. 53) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador.

Classificou-se também como qualitativa quanto à forma de abordagem, pois a metodologia que foi desenvolvida visou também interpretar os dados recolhidos, identificou e comparou a resposta dos pesquisados com a revisão teórica, que veio a ser uma característica do método qualitativo. Severino (2004, p. 145) diz que a escolha de um tema de pesquisa, bem com a sua realização, necessariamente é um ato político.

A realização de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, ajudou procurar problemas a partir das referências teóricas registradas em documentos, e pôde ser realizada como da parte pesquisa descritiva. Segundo Severino (2004, p. 38) a documentação bibliográfica deve ser realizada paulatinamente, à medida que o toma contato com os livros ou com os informes sobre os mesmos.

Explorou as observações assistemáticas visando os pontos negativos e positivos anteriores, e através das entrevistas padronizadas buscou tirar o máximo de informações possíveis, para conhecer e analisar determinados assuntos. Diz Rampazzo (2004, p.110) que a entrevista padronizada ou

estruturada: é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido.

## 2.0 DESENVOLVIMENTO

O surgimento do planejamento estratégico pode ser visto nas mais antigas civilizações. Para o estudos dos casos de o porquê de fazer, como fazer e quando fazer que eram decididos pelos reis, governante e administradores com antecedência para que fosse alvejado o sucesso e progresso dos recursos realizados a longo prazo, e nos anos 50 o planejamento estratégico surgiu com a missão de resolver os problemas econômicos entre oferta e demanda no mercado empresarial. Kotler diz que (1998, p. 63):

“Nas décadas de 50 e 60 os administradores americanos empregavam, mais ou menos, apenas o planejamento operacional, porque o crescimento da demanda total estava controlado e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem-sucedido no negócio”.

Nas décadas de 60 e 70 foram consideradas como a grande evolução do planejamento estratégico, havendo um enorme consentimento de sua teoria. A propagação de conceitos, de empresas de consultoria estratégica, de centros escolares de administração e de staffs de planejamento fazendo com que o desenvolvimento desse um grande passo na área de planejamento estratégico dentro das empresas. Kotler comenta que na década de 70 houve várias crises como: (1998, p.63) “os preços do petróleo dispararam, com a guerra entre árabes e israelenses; houve escassez de energia e matéria-prima, inflação de 2 dígitos, estagnação econômica e altos índices de desempregos”.

### 2.1 Interesse Pelo Planejamento Estratégico

Ansoff fala que (1991, p.93), “o interesse pela estratégia foi provocado pelo reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado”. Por causa desse interesse os objetivos deixam claros que são insuficientes nas regras de decisões para dirigir os novos desafios, ameaças e oportunidades nos surgimentos estratégicos da empresa, tendo a função de estudar os casos para descobrir os pontos positivos e negativos do empresário.

O conceito do planejamento estratégico nos últimos anos é um caso que se é bastante estudado pelos administradores nas grandes e médias empresas do mundo, por que sem um planejamento estratégico é muito difícil que se mantenham no mercado de trabalho. Com o estudo do planejamento o empreendedor se torna mais seguro no seu negócio, com mais chances de produtividades, lucros e uma boa relação com o seu cliente, e sempre buscando inovações seguindo a evolução do mercado.

### 3.0 TÉCNICAS E CONCEITOS A CERCA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O mundo vem passando por uma grande transformação em várias áreas, e uma delas é a da tecnológica que vem crescendo de maneira estrondosa, na criação de grandes, médios e pequenos aparelhos que obriga o consumidor a comprar as novas tecnologias para não ficar tecnologicamente atrasado, tendo que seguir a evolução que vem acontecendo mundialmente. O crescimento da tecnologia vem fazendo com que a concorrência aumente cada vez mais, que é o que está acontecendo na área de computadores, celulares, carros e muitos outros com um grande incentivo dos governos, para que isso faça com que ajude no desenvolvimento e surgimentos de novos empregos.

O planejamento estratégico tem a missão de planejar e decidir com antecedência o que será feito, a forma como será feito para que ocorra tudo como foi planejado, estudando o tempo certo para por em prática e quem deve está no comando para a realização, e sempre buscar alcançar os seus desejos. Kotler e Armstrong citam que (2006, p.32) “todas as empresas devem olhar para o futuro e desenvolver estratégias de longo prazo para fazer frente ao ambiente em mudanças de seus setores”.

Planejamento é um processo que mostra o rumo que o empresário tem a seguir, sempre mostrando o modo mais eficiente, eficaz e efetivo pelo caminho que mais se foca no agrupamento dos esforços e recursos a serem realizados. Kotler e Armstrong dizem, (2006, p. 33) “se você fracassa em planejar, está planejando fracassar”. O planejamento formal pode render muitos benefícios para todos os tipos de empresas – grandes ou pequenas, novas ou maduras.

### 3.1.1 Planejamento Estratégico Geral das Organizações

Várias empresas de hoje atuam sem planos formais que é de grande risco para a vida útil do empreendimento. Em muitas empresas os administradores na maioria das vezes são tão ocupados que acabam não encontrando tempo para estudar um planejamento. Nas empresas menores, muitos dos empreendedores acham que somente as grandes e médias empresas precisam realizar um planejamento formal, e muitos empresários profissionais comentam que têm conseguido bons frutos sem fazer um planejamento, e que por isso ele pode não ser de grande importância. Kotler (1998, p. 93),

“Cada unidade de negócio faz o seu próprio planejamento estratégico, o qual inclui oito etapas: definição da missão do negócio, análise dos ambientes externo e interno, formulação de metas, formulação da estratégia do negócio, formulação do programa de ação, implementação, feedback e controle”.

Os empresários não podem deixar de desempenhar um plano, pois ele pode trazer muitas benfeitorias para qualquer tipo de empresa que a utilize, não importa o seu tamanho. É de grande importância o processo de planejamento do que o plano que se procede, e o planejamento ele abraça totalmente a área administrativa estudando o que sucedeu, o que está sucedendo e o que sucederá de forma que a empresa é obrigada a determinar perfeitamente seus objetivos e políticas, chegando a uma melhor organização de seus empenhos e oferece modelos de desenvolvimento perfeitos para que possa ser feitos de forma controlada. Kotler (1998, p.68), “a definição da missão global deve enfatizar as políticas básicas da empresa, que são uma orientação de como os seus membros devem lidar com os clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes e outros tipos de público”.

Um planejamento bem planejado ele ajuda o empresário a fazer de forma rápida as suas alterações e rebater ligeiramente a elas, ajudando também a se organizar melhor para acontecimentos imprevistos, isso mostra que o planejamento é excelente para um administrador de uma empresa. Kotler argumenta (1998, p.33):

“O administrador de marketing é a pessoa mais importante no processo de planejamento estratégico, orientando na definição da

missão da empresa, analisando o ambiente, a concorrência e o negócio, estabelecendo objetivos, metas e estratégias e definindo o produto, o mercado, o sistema de distribuição e, finalmente, fixando os padrões de qualidade para implementar as estratégias do negócio”.

Geralmente as empresas utilizam planos anuais, de longo prazo e estratégicos, os dois primeiros eles procuram trabalhar os negócios atuais do estabelecimento e de como fazer para conservá-los em funcionamento. O plano estratégico procura se adequar a empresa e com isso ela possa alcançar benefícios das oportunidades do espaço em constante transformação. Kotler & Armstrong definem (2006, pag.33) planejamento estratégico como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em contínua mutação.

### **3.1.2 Missão da Empresa**

Uma empresa existe e que desempenhar algo, e esse desempenho é de um propósito ou missão que venha a realizar, na medida em que o tempo vai passando e o crescimento se alastrando, exige do mercado novos produtos que se encontra com novas condições no recinto, podendo deixar a situação cada vez mais confusa. Kotler e Armstrong aconselha (2006, p. 33):

“Quando a administração sente que a organização está se desviando do seu rumo, ela deve reavivar sua busca por um propósito. Nesse momento, é hora de perguntar:  
Qual é o nosso negócio?  
Quem é o cliente?  
O que leva valor para os consumidores? e  
Qual deveria ser nosso negócio?”

As empresas que trabalham de forma ordenada, procurando responder a essas perguntas que aparentemente parecem simples, e o empresário que toma a iniciativa para por em prática as respostas com o máximo de cuidado, trará resultados positivos para o seu negócio.

A missão ela tem que ser estabelecida pela organização como uma missão restrita ou muito extensa. Kotler e Armstrong citam um exemplo (2006, p. 34): “um fabricante de lápis que diz que faz parte do negócio de



equipamento de comunicação está definindo sua missão de maneira ampla demais. As missões devem ser realistas”.

### 3.1.3 Objetivos e Metas da Empresas

Os empresários têm que ter objetivos e trabalhar em cima deles para que possam chegar ao topo do sucesso. A empresa ela tem que definir uma missão com o objetivo de desenvolver produtos e serviços, e ao mesmo tempo ajudar na preservação do meio ambiente, procurando sempre ter uma boa produtividade e bons preços em relação aos seus concorrentes, fazendo sempre pesquisas de mercado que exige tempo de dinheiro da organização, mais na certeza de que está fazendo um bom negócio. Kotler (1998, p. 87):

“As metas indicam onde o negócio quer chegar, ao passo que a estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos, ou seja para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementados e ajustados aos objetivos propostos”.

As empresas ela tem que abrir espaço para escolha de uma estratégia adequada, para alcançar os seus objetivos fazendo uma avaliação crítica do ambiente externo e interno da sua organização, analisando os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças que ocorrem na durante a vida da empresa. Planejamento Estratégico, baseados no livro Administração de Marketing, do autor Philip Kotler:

Das forças:

- Boa qualidade do produto;
- Experiência técnica na produção (dos donos e dos colaboradores);
- Local próprio;
- Preço competitivo;
- Boa organização no processo produtivo;
- Localização adequada;
- Posição adequada no mercado;
- Capital próprio ou crédito acessível; e
- Mão de obra adequada.

Das fraquezas:

- Pouco controle dos estoques;
- Falta de experiência técnica (do empresário e dos colaboradores);
- Má administração do capital de giro;
- Tamanho inadequado;
- Controle insuficiente da direção da empresa;
- Nenhuma promoção;
- Baixo nível de estoque no período de vendas e pico; e
- Preço alto.

Das oportunidades:

- Inexistência de produtos desse tipo no mercado;
- Crescimento da demanda por produtos similares;
- Informação disponível sobre tecnologia, mercados e produtos;
- Escassez do produto no mercado;
- Política do governo favoráveis; e
- Disponibilidade local da matéria-prima.

Das ameaças:

- Custos crescentes;
- Problemas nas relações inter-industriais;
- Muitos competidores;
- Escassez de matéria-prima;
- Políticas desfavoráveis do governo; e
- Mercado decrescente.

#### **3.1.4 Formulação da Estratégia e Programa de ação**

As empresas que seguem o mesmo tipo de ramo no mercado são consideradas uma equipe estratégica, e dentro dessa equipe o trabalho normalmente acaba sendo individual entre os empresários que terão que bolar um bom planejamento para obter lucros, e menores custos no mercado.

Para que seja realizado suas estratégias é preciso que a organização tenha um bom desenvolvimento através de programas de ação, que fortalecerão as pesquisas e desenvolvimentos alcançados pela empresa,

ficando sempre de olho nos surgimentos de novidades que tenham haver com a empresa, dando um bom treinamento aos detalhado para os clientes.

### **3.1.5 Implementação**

A implementação é um dos elementos fundamentais para o fechamento de uma estratégia, a criação de uma estratégia bem adequada pela organização é de grande importância para que consiga alcançar seus objetivos específicos, através de estruturas organizacionais na realização de estratégias que sustenta a empresa, executando de forma exemplar por meio de grandes sistemas de informações, planejamento, controle e recompensa. Kotler (1998):

A idéia básica é que a estratégia, e não a estrutura, é o ponto de partida, ou seja, antes de tudo é preciso escolher a estratégia apropriada aos objetivos e só então, montar uma estrutura organizacional e de sistemas para implementar a estratégia.

### **3.1.5 Feedback e Controle**

A obrigação da empresa é encontrar resultados e durante o seu desenvolvimento realizar acompanhamentos para que não fiquem perdidos quando houver mudanças na organização durante o planejamento, e é obrigatório por parte do estabelecimento realizar ajustes, na intenção de acertar os seus objetivos, por meio de um ou mais elementos do processo de planejamento. Kotler (1998, p. 92), “quando uma empresa começa a perder sua posição no mercado por não responder às situações críticas do ambiente, resta-lhe apenas um reduzido número de alternativas”.

O planejamento estratégico ele tem a missão de buscar um retorno de conhecimentos causados pelo uso é posto em funcionamento do planejamento que acaba determinando um feedback e deve ter bastante atenção no acontecimento da volta de informações, tendo controle durante o procedimento de execução, e que aconteça melhorias no processo e não ocorra da parte do empresário a falta de força para que o planejamento estratégico aconteça em presença dos competidores do mercado.

## 4.0 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A CONTABILIDADE GERENCIAL

### 4.1 DIVISÕES DE TAMANHOS EMPRESARIAIS

Para a elaboração de um planejamento estratégico de uma organização é fundamental que a contabilidade faça parte desse plano de contas, como explica Ludícibus e Marion (2010, p. 49), “o plano de contas é estruturado de forma ordenada e leva em consideração algumas características fundamentais, tais como: tamanho da empresa, ramo de atividade que a empresa opera, sistema contábil (equipamentos contábeis), interesses dos usuários etc”.

As empresas são classificadas normalmente em quatro tamanhos que são elas: micro, pequena, média e grande empresa. Ao realizar uma contabilidade de uma microempresa (salão de beleza, farmácia, restaurante...), através de um plano de contas, a contabilidade é capaz de fornecer dados de extrema importância para a direção da empresa.

Os microempresários são isentos pelo fisco da reduzida receita do imposto de renda e não são obrigados a contratar uma contabilidade para realização de serviços. Ludícibus e Marion aconselham que (2010, p. 49):

O maior interessado na contabilidade deveria ser o proprietário da microempresa, com o objetivo de constatar se o negócio apresenta lucro compatível com outras alternativas de investimentos ou não. Daí, a necessidade de preparar um plano de contas simples e objetivo que indique o resultado do período, podendo englobar algumas despesas (sem necessidade de destacá-las individualmente) para apurar o lucro.

A pequena empresa (salão de beleza) teria um grande aproveitamento podendo englobar numa exclusiva conta de salários o desenvolvimento da folha de pagamento com a inclusão do pró-labore dos empresários e os encargos sociais. A média empresa teria um grande desenvolvimento melhorando a categoria de informações trazidas pela contabilidade com várias contas que evidenciaria a remuneração do conjunto de pessoal e diretores.

## 4.2 PLANEJAMENTO CONTÁBIL GERENCIAL

O planejamento estratégico necessita bastante da contabilidade, e uma delas é a gerencial que visa o procedimento de identificar, mensurar, descrever e avaliar os dados informais sobre eventos econômicos da empresa. Os contadores eles tem sempre que formular breves relatórios expondo de forma resumida e ordenada os dados que foram encontrados pela contabilidade, deixando sempre bem informados os seus clientes o que está se passando dentro da sua empresa.

As informações contábeis são de grande apego para a organização, um deles é da parte operacional que está relacionado com as despesas, como por exemplo, a lanchonete de um supermercado. E também os custos que são calculados na produção de uma mercadoria, nos serviços prestados, na atuação de uma atividade, no método gerencial e no atendimento a sua clientela.

Uma das principais informações para se tomar decisões e controle nas empresas é passada através da contabilidade gerencial. Atkinson, Banker, Kaplan e Young citam que (2011, p. 36): “os sistemas de contabilidade gerencial produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e o desempenho da organização”.

A contabilidade gerencial busca informações que ajudam os comandantes de empresas nas partes econômicas como o custo e a rentabilidade de seus produtos, serviços, clientes e atividades que são encontrados somente no sistema contábil gerencial, medindo a atuação econômica de integrações operacionais descentralizadas, que estão ligadas a estratégia da organização a sua efetivação por unidades operacionais separadas. Atkinson et al afirmam que (2011, pag.37): “a informação contábil gerencial é também um dos principais meio pelos quais operadores/trabalhadores, gerentes intermediários e executivos recebem feedback de seu desempenho, habilitando-os a aprender pela experiência passada para melhorar o futuro”.

### 4.3 CONTABILIDADE GERENCIAL E CONTABILIDADE FINANCEIRA

A contabilidade financeira trabalha a parte externa da empresa que são os acionistas, credores (bancos, financeiras e fornecedores), órgãos reguladores e comandos governamentais tributárias através de preparação e transmissão de informação econômica, que é de grande utilidade para a organização.

As informações geradas pela contabilidade financeira são fundamentais para comunicar ao público externo o que se passa na vida empresarial, para que seja tomadas as decisões e que aconteçam melhoras para os diretores e empregados através dos processos a serem realizados.

A contabilidade gerencial ela tem a missão de fornecer dados econômicos a área interna da organização, que são os empregados, gerenciadore intermediários e também toda a parte executiva. Esses dados devem ser bem aproveitados pelas empresas para que seus funcionários tomem boas decisões no sistema financeiro, corporal e humanos que serão realizados na companhia empresarial, que são feitos através de mercadorias, mão de obra, processos, fornecedores e sem duvidas os clientes que é a peça fundamental de tudo isso. Atkinson et al citam que (2011, pag. 38):

As informações dos sistemas de contabilidade gerencial devem ajudar os funcionários a aprender a fazer o seguinte:

1. Melhorar a qualidade das operações.
2. Reduzir o custo das operações.
3. Aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes.

Para que o controle empresarial seja um sucesso é preciso o máximo de informações por parte da contabilidade gerencial, detectando os pontos de oportunidades e ameaças que acontecem no mercado, como já vimos anteriormente, buscando sempre inovações para a satisfação do seu cliente, não podendo esquecer da rentabilidade de mercadorias, serviços e clientes que fazem parte de informações estratégicas para ajudar nas suas tomadas de decisões da organização.

#### 4.4 PLANO DE NEGÓCIOS

Para a realização de um plano de negócios é preciso primeiramente que a pessoa identifique uma oportunidade de negócio, fazer um estudo em relação aos seus concorrentes de mercado e ao mesmo tempo uma pesquisa, e analisar a viabilidade da empresa a ser instalada. É a partir daí que o empreendedor tira suas conclusões para um estudo mais avançado na elaboração do caso. Dornelas fala que (2001, p.96), “o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”.

O plano de negócio ele permite ao empreendedor que os acontecimentos dos erros a serem cometidos ocorram durante o planejamento e não no estabelecimento, ele mostra através de um documento quais os objetivos a serem tomados e quais os caminhos a serem seguidos para alcançar seus objetivos. Dornelas afirma que (2001, p. 93), “existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar, planejar e planejar”.

O plano indica um caminho para conseguir informações que atenda o ramo da pessoa, as mercadorias e mão de obra que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e identificando os pontos fracos e fortes da empresa que é um dos principais fatores.

##### **4.4.1 Elaboração do Plano de Negócio**

Para uma boa elaboração de um plano é preciso que haja uma breve informação sobre os dados pessoais dos que irão governar a empresa, relatando suas noções, habilidades e conhecimentos dos seus trabalhos anteriores. E caso a empresa vier a ter sócios tem que relatar um estudo sobre o seu perfil para que não faça uma escolha errada que atrapalhe o futuro da empresa. Dornelas diz que (2001, p. 124): “o aspecto mais importante da descrição do negócio é mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas e comprovadamente experientes nos níveis de comando”.

A organização precisa ter um controle sobre os lucros e estudar quanto desse lucro será reinvestido para que o negócio tenha um bom crescimento e acompanhe o desenvolvimento que vem acontecendo no mercado. Para um bom desempenho da empresa é preciso que haja um bom relacionamento entre empregados, empregadores e clientes, o diálogo e uma peça fundamental para que sejam resolvidos os tumultos que vierem a acontecer no estabelecimento. E uma coisa bastante importante para o desenvolvimento empresarial, é que os parceiros não estejam com a ficha suja que possa atrapalhar o acesso a crédito junto a fornecedores e bancos.

Muitos acham que o plano de negócios se destina-se somente a investidores e bancos, mas na verdade o plano de negócios tem vários públicos-alvo. Veja alguns citados por Dornelas (2001, p.98):

- “Mantenedores das incubadoras (Sebrae, universidade, prefeituras, governo, associações etc.): para outorgar financiamentos a estas.
- Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes.
- Bancos: pra outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa etc.
- Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, angels, BNDES, governo etc.
- Fornecedores: para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento.
- A empresa internamente: para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação).
- Os clientes: para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa.
- Sócios: para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade”.

#### **4.4.2 A Importância do Plano de Negócios**

O plano de negócio é uma peça fundamental que todo empreendedor pode e deve usar para que, o que se foi planejado não fique apenas no papel e vire realidade, indo pelo caminho apropriado e coerente que será escolhido pelo um bom gerenciador, mais isso não é o suficiente para que se ocorra sucesso do negócio. Como diz Dornelas (2001, p.95), “a arte estará de fato de como o empreendedor traduzirá esses passos realizados racionalmente em um



documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a ele”.

Todo plano de negócio serve como ferramenta para o empreendedor mostrar com clareza as suas idéias, fazendo com que os leitores percebam de forma clara o que o plano de negócio está querendo passar e, sobretudo, aponte viabilidade e possibilidade de sucesso em sua área de mercado. Dornelas (2001, p. 95) cita: “o plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras”.

#### 4.4.3 Estrutura do Plano de negócios

O plano de negócios não existe uma estrutura rigorosa e exclusiva para ser escrito, pois existem negócios que tem assuntos particulares e similares, pois são muitos difíceis de determinar um modelo padronizado de plano de negócios que seja unânime e sobreposto a qualquer negócio. Ele deve ter um menor número de seções, para que fique mais fácil para o leitor do plano perceba de forma clara como o empreendimento é bem constituído.

**Capa.** A capa é a primeira coisa que vai ser vista para pelo leitor do plano de negócios, por isso é uma das partes mais importante do plano de negócios, pois deve ser realizada corretamente contendo informações indispensáveis e pertinentes.

**Sumário.** O sumário é preciso que ele contenha o título de todas as seções do plano de negócios e identifique a página onde será encontrado, relatando quais os principais temas pautados em cada seção, isso ajuda bastante o leitor a localizar com mais rapidez o que procura.

**Sumário Executivo.** A principal seção do plano de negócios é a do sumário executivo, pois é a partir dele que o leitor vai tomar sua decisão se irá continuar ou não a ler o plano de negócios, por isso é uma seção que exige bastante atenção na hora de escrever e fazer várias revisões, pois contém uma síntese das principais dados que existe no plano de negócios. Dornelas cita que (2001, p. 100):

“Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor

(por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.)”.

**Análise Estratégica.** Aqui é onde será descoberta qual rumo à empresa vai seguir, qual a sua visão e missão, sua situação no momento, as potencialidades e ameaças fora da empresa, forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio. A seção da análise estratégica é o começo do crescimento e a criação das outras ações expostas no plano.

**Descrição da Empresa.** Esta seção deve ser apresentada o histórico da empresa, seu progresso, os últimos faturamentos anuais, a razão social, estrutura organizacional e legal, impostos, serviços terceirizados, sociedades, diplomação de qualidade, localização e outros. Dornelas fala que (2001, p. 124): “o aspecto mais importante da descrição do negócio é mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas e comprovadamente experientes nos níveis de comando”.

**Produtos e Serviços.** A seção produtos e serviços ela é designada a o plano de negócios da organização, mostrando a forma de produção, quais as matérias primas usadas, o ciclo de vida, as tecnologias que foram envolvidas, os clientes atuais e fundamentais, se a organização contém marca ou algum produto acessível e outros. E a empresa por meio de informações ela precisa ter em vista o controle de satisfação dos seus clientes através dos produtos oferecidos e serviços prestados pela organização. Dornelas cita que (2001, p. 100): “este feedback é bastante importante, porque costuma oferecer não apenas uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e processos de produção”.

**Plano Operacional.** A seção de plano operacional tem o dever de mostrar o planejamento de ações no seu método de produção e no sistema de produtividade, aconselhando sobre a colisão que estas ações vão ter durante os seus métodos de avaliação produtiva. Dornelas afirma que (2001, pag. 100 e 101): deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: lead time do produto ou serviço, percentual de entrega a tempo (on time delivery), rotatividade do inventário, índice de refugo, lead time de desenvolvimento de produto ou serviço etc.

**Plano de Recursos Humanos.** Esta seção ela deve conter planos de progressão e treinamento de pessoas que trabalham na empresa, as informações estão interligadas com as chances de desenvolvimento da organização, principalmente se o estabelecimento trabalhar em áreas que a tecnologia é o grande fator estratégico de concorrências. Carecem serem apontadas as metas de treinos que são associados às ações do plano operacional, as metas dos treinos estratégicos, de longo prazo (LP), e que não sejam coligadas diretamente às ações. Dornelas fala que (2001, p.101): “aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal”.

**Análise de Mercado.** A seção a ser apresentada destaca a importância de uma análise de mercado, em que o autor do plano de negócios precisa deixar bem claro que o responsável pela organização conhece bem os seus consumidores que utilizam os seus produtos e serviços, realizando pesquisas de mercado que mostrarão como a sua empresa está diante dos seus clientes. Está sempre por dentro do desenvolvimento do mercado em que atua, das características do consumidor e o local do estabelecimento, diagnóstico dos concorrentes, seu conhecimento de mercado e dos seus principais rivais etc. Dornelas cita que (2001, p. 146): “ao identificar os principais pontos fracos de seus competidores, o empreendedor deve saber explorá-los para proporcionar melhores resultados para sua empresa”.

**Estratégia de Marketing.** Essa estratégia mostra como o empreendedor tem que fazer para não perder, segurar e aumentar o número de consumidores através dos seus produtos e serviços que são oferecidos aos seus clientes, buscando sempre aumentar suas vendas e sua demanda no mercado. Veja uma alternativa citada por Dornelas (2001, p. 101): “deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas”.

**Plano Financeiro.** A área financeira por meio de projeções que futuramente será o sucesso do negócio, deve ser mostrado em números as ações planejadas para o empreendimento e as confirmações, pois são de extrema importância. Dornelas fala que (2001, p. 101 e 102):

“Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (payback), taxa interna de retorno (TRI) etc”.

**Anexo.** No anexo é preciso que tenha informações suplementares consideradas relevantes para que o plano de negócios seja captado por todos de forma clara, por esse motivo o anexo não tem um número exato de páginas ou de cobranças a serem acompanhadas. A relação dos currícula vitae dos sócios e administradores da organização é uma informação que não pode deixar de ser incluída no anexo. Veja outras informações citadas por Dornelas (2001, p. 102):

“Pode-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos da pesquisa de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc”.

#### **4.4.4 Tamanho do Plano de Negócios**

O plano de negócios não existe tamanho específico ou numeração certa de páginas, pois é um assunto bastante questionado. Ele precisa apenas ser escrito com bastante atenção focando sempre nas precisões do público-alvo. Quando se trata de um gerente de banco, por exemplo, ele vai focar mais na parte financeira. Se for para um fornecedor ele se interessar mais sobre a saúde financeira da organização, sua planilha de clientes, a percentual de desenvolvimento da empresa, e muitos outros exemplos. Dornelas diz (2001, pag. 106): o formato e os recursos utilizados na elaboração do plano de negócios também podem interferir no seu tamanho.

#### **4.4.5 Ferramentas de Gerenciamento no Plano de Negócios**

É muito importante para o gerenciamento que as informações dentro do plano de negócios sejam anunciadas para parte interna da organização de forma agradável. Muitos dos empresários acabam guardando informações em

papeis e até mesmo dando sumiço entre os seus próprios materiais de trabalho, pois essas informações são de grande importância e seria muito útil mais infelizmente acabam sendo esquecidas.

As informações que são fornecidas para o plano de negócios elas podem e devem ser usadas na parte interna resultando na melhora da organização, e para que ocorra esse acontecimento é preciso que tenha um controle periódico da circunstância recente em semelhança aos números esperados, ou metas do plano de negócios. Dornelas (2001, p. 108) diz que: “uma forma simples e bastante eficiente de utilizar o plano de negócios é a criação de um (ou vários) Painel de Metas da empresa”.

O painel de metas vai mostrar melhor para o empreendedor como anda a sua empresa e como tomar suas decisões do jeito mais simples e adequado possível, mostrando de preferência por meios de gráficos o desenvolvimento do negócio, se tratando dos seus valores de estimativa, e o painel ele deve estar exposto para os gerenciadores e principais funcionários da empresa. Segundo Dornelas o painel (2001, p. 108) é uma ferramenta dinâmica que exige a criação de um procedimento de atualização periódica dos dados, de forma a se ter sempre um visão do momento da empresa, do seu passado e das metas previstas.

#### 4.5 PLANOS DE MARKETING

Os planos estratégicos de marketing é um dos principais fatores na área comercial para que sejam alcançados os objetivos esperados pelas empresas, que por sua vez abraça estratégias específicas atuadas no ramo de marketing, que venha a alcançar perfeitos resultados em relação aos seus concorrentes.

A empresa deve escolher qual estratégia ela irá seguir na área de marketing. E antes disso é preciso que ela determine seus objetivos de *marketing*, mostrando aonde a empresa pretende chegar no mercado, qual o valor que pretende vender, lucrar, por onde quer seguir, qual o tipo de consumidores e qual o estilo de prazo, facilitando o planejamento de marketing do empreendedor.

#### **4.5.1 Produto**

O produto precisa ser direcionado e que atenda os anseios e precisões dos seus principais clientes selecionados, por meio do ramo de mercado escolhido, e cabe a empresa passar uma boa imagem dos seus produtos em relação aos seus clientes, fazendo de tudo para mostrar a diferença entre o seu produto e o produto concorrente. Para que isso ocorra é preciso que a empresa crie vários produtos, opções, acessórios, kit completo, itens individuais entre outros. Um exemplo citado por Dornelas (2001, p. 150): “muitas companhias aéreas americanas posicionam-se com uma alternativa de baixo custo para o cliente com a venda de passagens econômicas, em que não incluso o serviço de bordo”.

#### **4.5.2 Preço**

O preço é um dos fatores mais importante para se decidir dentro de uma empresa, em relação o preço de um produto possa ser que o empreendedor venha a ter prejuízo por unidade, mais a demanda do produto irá aumentar fazendo com que o seu estoque tenha mais giro de mercadoria, e através desse produto em baixa dependendo do mercado, o cliente terá outras opções ao seu dispor podendo levar outros produtos e não só o que está em promoção.

#### **4.5.3 Praça (Canais de Distribuição)**

A organização pode trabalhar com várias formas de distribuição para que o produto chegue até o seu consumidor, em relação a área de marketing existem distribuição de produtos e de serviços, que chegam até o seu consumidor. Existem as empresas que vendem seus produtos diretamente ao consumidor final que é considerada venda direta, e as que vendem através de atacado para seus distribuidores que é considerada venda indireta.

#### **4.5.4 Propaganda/Comunicação**

Para que se faça uma propaganda de alta qualidade é preciso que esteja no plano: pessoas envolvidas, propaganda e promoções, o número de pessoas e suas qualidades neste caso dependem da seleção que foi feita dos canais de distribuição. A propaganda ela tem o missão de levar até o consumidor uma mensagem que consiga um público ideal, com o objetivo de passar uma informação adequada, fortalecendo o produto em relação à conquista do cliente.

Dornelas (2001, p.152) comenta que: “a publicidade não é utilizada necessariamente para vender o produto ao consumidor final. Também pode ser usada para divulgar a empresa e seus produtos, com intuito informativo e não comercial, para públicos distintos”. A propaganda na maioria das vezes tem preços muito altos, por isso é bom fazer uma escolha adequada e no período certo para que traga benefícios para o estabelecimento e o retorno do valor que lhe foi aplicado.

### **5.0 BENEFÍCIOS QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PODE TRAZER PARA A EMPRESA X**

#### **5.1 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA**

A organização é uma micro empresa (ME) que teve início em dezembro de 2010, situado na cidade de Barreiras – BA, no centro, que tem como atividade vendas de produtos de beleza e prestações de serviços como manicure, pedicure, depilação, corte de cabelo, escova, hidratação, entre outros. A empresa X trabalha com cinco colaboradores incluindo a proprietária, fornece para seus clientes as seguintes linhas de cosméticos que são elas Matrix, L’Oreal, Aneethun e Phitotrata.

## 5.2 BENEFÍCIOS EXISTENTES NA EMPRESA

A empresa X possui um bom relacionamento entre funcionários e patrão, e também uma ótima relação com seus clientes, deixando o ambiente mais agradável para trabalhar e ser bem freqüentado. Segundo a proprietária da empresa X a forma de pagamento dos seus funcionários é feita através de porcentagens em cima do valor dos serviços prestados que é de 60% para o empregado e 40% para o empregador, ficando a proprietária com as despesas dos produtos que são utilizados durante o serviço, e as demais despesas como água, energia, telefone etc. E lembrando que todos os funcionários são profissionais nas áreas em que exercem seus serviços.

Para a motivação das vendas dos cosméticos que estão expostos na empresa, é oferecido para cada empregado que consiga vender o produto 10% em cima do seu valor, e isso faz parte do planejamento estratégico de vendas fazendo com que o produto tenha maior rotatividade, e aumente a sua demanda. A empresa X ela realiza um bom trabalho em relação à propaganda como slides apresentados em lugares onde são bem freqüentados, sites de compras (promoções) como o liga de ofertas, divulgação em lista telefônica e é patrocinadora de um bloco da cidade, e essas propagandas trouxeram bastantes benefícios para o estabelecimento.

A proprietária da empresa X afirma que a propaganda vem trazendo bastantes clientes, e a principal delas é através do site liga de oferta, que por sua vez é oferecido pacotes de beleza aos clientes por preços promocionais, tal tendência não é lucrar e sim trazer o cliente para a empresa, e como os produtos que são utilizados são de ótima qualidade agora cabe aos funcionários realizar um bom serviço e saber conquistar o cliente.

E para não perder alguns clientes foi preciso providenciar a instalação de uma máquina de cartão de crédito para dar mais opções de pagamentos para seus clientes, dando mais segurança pelo fato da empresa trabalhar com grandes marcas de produtos e serviços de qualidade. Muitos acabam não tendo dinheiro para pagar a vista, e com o cartão o cliente terá mais opções de pagamento podendo até mesmo fazer o parcelamento da sua dívida. E em relação aos seus preços a empresa vem sempre fazendo pesquisa de mercado



em relação à concorrência, obtendo preços adequados ao valor e qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

### 5.3 O QUE FALTA NO PLANEJAMENTO DA EMPRESA

Como pode-se ver nos benefícios apresentados pela proprietária da empresa, podemos perceber que a empresa X tem um bom planejamento estratégico, para que as vendas cresçam cada vez mais e que o negócio futuramente possa ser ampliado. A empresa X não possui serviços de nenhuma empresa contábil, para a realização da contabilidade da empresa. E como foi visto no estudo realizado por este acadêmico, o planejamento estratégico mostra que a parte gerencial necessita dos serviços contábeis para obter resultados sobre o que está se passando na vida da empresa, positivos ou negativos.

A empresa precisa com urgência correr atrás de uma contabilidade gerencial para que seja estudado o que se passa na parte interna da empresa, e através desses estudos encontrar os pontos positivos e negativos para que a empresa possa colocar em prática o que precisa ser melhorado, e o que pode melhorar ainda mais.

### 5.4 O QUE PODE MUDAR NA EMPRESA COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A CONTABILIDADE GERENCIAL

Com os estudos realizados sobre o planejamento estratégico e a contabilidade gerencial a empresa terá mais chances de se manter e até mesmo ampliar seus negócios, pondo em prática o que foi estudado. Cabe a contabilidade gerencial mostrar para a empresa como ela deve trabalhar com a parte financeira e elaborar projetos por meio do que lhe foi passado pelo proprietário, indicando o caminho certo a ser seguido. Deve ser feito um estudo através do planejamento estratégico em relação os pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades para que a empresa possa aproveitar as oportunidades e seus pontos fortes, e procurar resolver os pontos fracos e se

preparar para enfrentar as ameaças que rondam o mercado, facilitando a vida da administração.

Para a empresa X, existem épocas que aparecem as oportunidades e ameaças em que a empresa é obrigada a passar, nessas datas que a movimentação da empresa fica fraca é a hora de realizar promoções para chamar os clientes. E na época de grande movimentação é a oportunidade de conquistar mais cliente e aumentar a clientela da empresa.

Uma estratégia que pode ajudar a trazer mais clientes para a empresa é a realização de uma promoção para o consumidor atual, oferecendo-lhe brindes, descontos, serviços grátis entre outros que pode ser discutido pelo grupo, para os que conseguirem trazer amigos para conhecer e desfrutar dos serviços que o salão oferece. Com o advento da contabilidade e o planejamento estratégico na empresa cabe a administração realizar um bom trabalho para que a empresa se desenvolva cada vez mais, e sempre tomando cuidado na parte financeira com relação aos lucros e prejuízos causados dentro da organização e sempre cobrando da contabilidade idéias para ajudar ampliar o negócio, caso ela esteja deixando isso meio de lado.

## **6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a realização deste estudo, compreende-se que o planejamento estratégico usado como ferramenta para as tomadas de decisões e com auxílio da contabilidade gerencial, é de grande importância para o desenvolvimento das empresas, que ajuda bastante na concretização para o desenvolvimento das empresas. Durante a preparação de um planejamento estratégico, é preciso que a empresa tenha visão, missão, princípios e um diagnóstico externo e interno que relata a situação empresarial, para que consigam alcançar os seus objetivos, usando as estratégias na realização dos seus serviços. Pelo o que foi apresentado na pesquisa o planejamento é basicamente uma ferramenta que busca uma organização estratégica, cabendo a empresa andar pelo trajeto que foi planejado.

O planejamento estratégico que foi apresentado nesta pesquisa é de grande utilidade para o mercado de trabalho, mostrando o que se deve fazer antes de se montar uma empresa e o que fazer quando a empresa já existe no mercado, para que possa ter sucesso e acompanhar as mudanças que vem acontecendo no mercado. Realizado com a ajuda indispensável dos estudos feito pelo órgão que é de extrema utilidade principalmente para os micro e pequenos empresários, que é o SEBRAE.

O planejamento mostrou como a empresa deve fazer para alcançar os seus objetivos, realizando estudos através do planejamento para identificar os seus pontos positivos e negativos. Mostrando por meio do planejamento de marketing como o empresário deve lidar em relação aos seus produto, a importância do preço, como distribuir e fazendo com que a mercadoria tenha mais giro com a ajuda da propaganda. Transmite para o leitor o valor que tem um plano de negócios para uma organização, apontando que é uma ferramenta fundamental para o uso do empreendedor na elaboração de um plano de negócios, expondo estrutura de seções essenciais para serem seguidas.

O texto evidencia a importância de uma contabilidade dentro de uma empresa, e diferenciando a contabilidade gerencial da contabilidade financeira, e quais as funções de uma contabilidade gerencial no desenvolvimento de uma empresa, acompanhada do planejamento estratégico. Finalmente, o planejamento estratégico foi concluído como uma ferramenta fundamental para alcançar o sucesso empresarial nas suas tomadas de decisões, e que a contabilidade gerencial é uma arma essencial para que possa vencer essa batalha. E para que isso tudo aconteça, a vontade maior precisa ser do próprio empresário, em ir atrás daquilo que sonha para o sucesso da sua empresa.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ARANTES, Nélio. **Sistema de Gestão Empresarial: Conceitos Permanentes na Administração de Empresas Válidas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ATKINSON, Anthony A. BANKER, Rajiv D. KAPLAN, Robert S. YOUNG S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas 2011.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª Ed. São Paulo: Pearson, 1998.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2010.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 2004.
- SEBRAE, **Como Elaborar um Plano de Negócio**, Disponível em: <[www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)>. Acesso em 09 de outubro de 2012.
- SEBRAE, **Oportunidade & Negócios**, O mercado de beleza e estética. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em 10 de Abril de 2012.
- SEBRAESP, **Comece Certo**, Salão de beleza. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)>. Acesso em 09 de Abril de 2012.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

- UFSM, **A Contabilidade na Administração de Empresas**. Disponível em: <w3.ufsm.br/revistacontabeis/artigos/.../a04vllnesp.pdf>. Acesso em 15 de Abril de 2012.
- UNICEP, **Orientações Sobre a Elaboração de Projetos de Pesquisa, Relatórios e Monografias**. Disponível em: <[www.unicep.edu.br/cursos/matematicalicen/docs.../Manual\\_TCC.pdf](http://www.unicep.edu.br/cursos/matematicalicen/docs.../Manual_TCC.pdf)>. Acesso em 01 de abril de 2012.