

**Abrir ou não abrir? O caso do centro de beleza Star\***

**To open or not to open? The case of the Star beauty center**

***Ana Paula Pereira dos Passos***

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI  
[passosapp@gmail.com](mailto:passosapp@gmail.com)

***Grasiele Cabral Pereira***

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI  
[grasicp@hotmail.com](mailto:grasicp@hotmail.com)

***Helena Wollinger***

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI  
[helena\\_wollinger@hotmail.com](mailto:helena_wollinger@hotmail.com)

***Sabrina dos Santos Junckes***

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI  
[sabrinadossantos@gmail.com](mailto:sabrinadossantos@gmail.com)

**Resumo**

Este caso para ensino tem como objetivo incentivar a reflexão dos leitores sobre a tomada de decisão no processo de abertura de um novo negócio local. Em 2019, Carla decidiu investir em um centro de beleza no município de Florianópolis, Santa Catarina. Ela convidou Luiza, sua amiga de infância, que tinha o desejo de empreender, como sócia. É necessário decidir, entre abrir ou não abrir o Centro de Beleza Star, levando em consideração o histórico das duas sócias e os dados coletados para o plano de negócios. Assim, o caso propõe que os alunos se coloquem no lugar das sócias para uma discussão sobre questões relacionadas aos aspectos estratégicos e financeiros de um plano de negócios, explorando os conceitos teóricos e os relacionando com o contexto organizacional. Pretende-se incentivar o pensamento crítico e a criatividade para tomada de decisão empreendedora. Recomenda-se a aplicação no curso de graduação em Administração, na disciplina de Empreendedorismo.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; plano de negócios; estratégias organizacionais; análise financeira; caso para ensino.

**Abstract**

This teaching case aims to encourage readers to reflect on decision making in the process of opening a new local business. In 2019, Carla decided to invest in a beauty center in the municipality of Florianópolis, Santa Catarina. She invited Luiza, her childhood friend, who had the desire to undertake, as a partner. It is necessary to decide between opening or not opening the Star Beauty Center, taking into account the history of the two partners and the data collected for the business plan. Thus, the case proposes that students put themselves in the place of partners for a discussion on issues related to the strategic and financial aspects of a business plan, exploring theoretical concepts and relating them to the organizational context. It is

---

\*Recebido em 18 de maio de 2020, aprovado em 23 de novembro de 2021, publicado em 11 de abril de 2022.

intended to encourage critical thinking and creativity for entrepreneurial decision making. It is recommended to apply in the undergraduate course in Administration, in the discipline of Entrepreneurship.

**Keywords:** entrepreneurship; business plan; organizational strategies; financial analysis; case for teaching.

## 1- Introdução

Em 2019, Florianópolis, no bar *The Black Swan*, Luiza com uma taça em sua mão, revia em sua mente a conversa que teve com Carla, já tinha pensado inúmeras vezes sobre a abertura do seu próprio negócio local, porém naquele momento poderia se tornar realidade. Ela vivenciava uma mistura de sentimentos, estava alegre e determinada para empreender, em contrapartida, sentia medo, um receio de não ter o retorno que esperava. No meio desse turbilhão de sentimentos, ela se questionava: Será que empreender no setor de beleza realmente valeria a pena? Ou outros setores poderiam ser mais atraentes? A abertura de um centro de beleza próprio teria viabilidade? Ou seria mais seguro investir em uma franquia do ramo de beleza? Qual o investimento total que precisaria? Deveria buscar capital de terceiros ou usar capital próprio? Quais deveriam ser suas primeiras estratégias de negócio para se defender das ameaças e aproveitar as oportunidades do mercado? Como o seu novo negócio se diferencia dos concorrentes potenciais?

### Quem é Luiza? E quem é Carla?

Luiza nasceu em Imbituba, Santa Catarina, estudou o ensino médio na escola Gracinda e quando finalizou foi para o município de Florianópolis, capital do estado, pelas opções de instituições de ensino superior e oportunidades de emprego. Ela planejou essa mudança nos últimos anos do ensino médio, pensava ser o melhor para seu crescimento pessoal e profissional, e também vislumbrava a liberdade de morar sozinha e de tomar suas próprias decisões.

Ainda durante o ensino médio, Luiza realizou diversos cursos profissionalizantes na área de saúde e beleza e trabalhou no Salão de Beleza Destaque. Apesar desse histórico na área e de sua paixão pela atividade, por incentivo de seus pais, João e Maria, e de sua irmã Clara, prestou vestibular para o curso de Administração. Logo que saiu o resultado, quando viu o seu nome na lista, o entusiasmo tomou conta de si e começou a organizar sua mudança.

Em 2016, Luiza foi para Florianópolis, seus pais a auxiliaram com todas as despesas durante a graduação, o dinheiro que ganhou nos estágios remunerados foi para sua poupança. Ela pretendia ao fim do curso de graduação abrir seu próprio negócio. Luiza sempre estava atenta nas notícias sobre a economia do país e no crescimento ou declínio dos setores.

Já Carla, era amiga de infância de Luiza, estudou com ela durante o ensino médio e dividia a paixão pelo mundo da beleza. Ela realizou junto com Luiza os cursos profissionalizantes e também trabalhou no Salão de Beleza Destaque. Após a mudança de Luiza de sua cidade para a capital, as duas continuaram mantendo contato, e quando Luiza visitava seus pais, em Imbituba, visitava Carla.

Carla adorava ouvir as histórias de Luiza, também tinha o desejo de buscar novos desafios. Era filha única e seu pai faleceu em seu último ano do ensino médio, por isso não se sentiu à vontade em ir para outra cidade e deixar sua mãe sozinha, preferiu continuar morando em Imbituba. Carla continuou atuando no Salão de Beleza Destaque, mas procurava sempre se manter atualizada, realizando todos os cursos profissionalizantes que eram oferecidos na cidade.

Em 2018, Carla estava desmotivada em seu trabalho, pensava em abrir um Centro de Beleza, sua mãe Ana sugeriu que a filha vendesse um dos terrenos que herdou de seu pai para investir no próprio negócio. Ana apoiava a filha e a estimulava a sair da cidade para fazer uma graduação e ter outras possibilidades de empregos, mas Carla ainda não tinha considerado como uma opção deixar sua mãe.

O tempo passou, em abril de 2019, Carla, pelo incentivo constante de sua mãe, decidiu investir nesse sonho, abrir um centro de beleza no município de Florianópolis, Santa Catarina. Ciente do desejo de Luiza de empreender e dos seus conhecimentos administrativos convidou a amiga para construir uma parceria. Luiza acabara de finalizar sua graduação em Administração e concordou em conversar com Carla pessoalmente.

### **O começo do Centro de Beleza Star**

Em Florianópolis, Luiza aguardava Carla no *The Black Swan*, bar que regularmente ia com os colegas de graduação e cenário de muitas das histórias que contara para Carla. Carla chegou, olhou o local e rapidamente lembrou essas histórias, depois avistou Luiza sentada em uma mesa e foi até ela, ambas se abraçaram.

- Que bom te ver! Fico feliz por você ter vindo à capital para conversarmos e conhecer melhor a cidade – disse Luiza sorrindo.

- É um belo local! – falou Carla olhando o estabelecimento – Em seguida, revirando os documentos que trouxe, comentou em detalhes como imaginava a empresa, os serviços que poderiam oferecer e acrescentou que venderia um dos terrenos que herdou para investir.

- Carla, você sabe que também sonho em abrir um negócio próprio e o quanto gosto da área de saúde e beleza, mas temos que pensar sobre isso, será que outros setores não poderiam ser mais atraentes? Além disso, já pensou sobre a possibilidade de investir em uma franquia do ramo de beleza? – perguntou Luiza.

- Eu queria poder ter maior liberdade de escolha em relação aos serviços oferecidos e forma de condução do negócio, entendo que franquias podem ser um pouco mais seguras, mas prefiro arriscar em um modelo próprio de negócio. Sobre outros setores, tenho muita experiência no setor de beleza e meu *know how* vai ajudar na condução do negócio, se for outro setor não tenho essa familiaridade – respondeu Carla.

- Sim, mas, você sabe que para atuar com você na prestação de serviços teria que realizar algumas capacitações, já faz quatro anos que não atuo no setor – relatou Luiza.

- É uma proposta, pense sobre. Quanto às capacitações pode inserir no investimento inicial. – Carla fez uma pausa e depois ressaltou – Você havia me falado que não tinha nada em mente ainda, certo? Então pense, acho que seria muito bom, com as vendas dos meus bens, sua poupança ou algum empréstimo, poderíamos abrir.

- Certo! - Disse Luiza sorrindo - Vamos fazer um levantamento de informações para verificar a viabilidade, ok?

Carla demonstrou entusiasmo, Luiza pegou um bloco em sua bolsa e foi realizando algumas anotações das ideias que foram surgindo: nome da empresa, possível localização, formas de divulgação, equipamentos para os procedimentos estéticos e entre outros tópicos que se apresentaram durante o diálogo. Já passava da meia noite, quando Carla se despediu de Luiza e disse que aguardava seu contato para começar a verificar sobre a venda dos seus imóveis.

### **O que? A quem? Onde? Quando? Como?**

Na manhã seguinte, Luiza deu início as pesquisas com o intuito de compreender e se aprofundar em todos os assuntos que envolviam a abertura de um negócio. Após dois dias, Luiza estava mais convencida que seria uma boa ideia, e assim, no ápice do entusiasmo, enviou

uma mensagem de voz para Carla, avisando que iniciaria um plano de negócios e já delimitou algumas etapas que precisariam percorrer para realizar a abertura do tão sonhado centro de beleza.

Assim, no decorrer dos dias, os pontos levantados no plano de negócios começaram a se tornar real e a serem executados. Primeiro definiram o nome do centro de beleza, que conforme a conversa na noite anterior, já haviam acordado que seria Centro de Beleza Star. Carla achou ser um ótimo nome, pois pensava que cada pessoa deve ser sua própria estrela e como evidenciado por Luiza, os serviços estéticos melhoram a autoestima dos clientes.

Após, Luiza definiu a localização, ambas tinham concordado em relação a cidade, mas, ainda precisavam realizar um estudo do local, pois Florianópolis era uma cidade grande, e as sócias precisavam de um ambiente que possuísse uma alta circulação de pessoas diariamente, deste modo, realizaram análises dos bairros e foram delimitando quais seriam os pontos estratégicos para a abertura de um centro de beleza. Assim, Luiza deu início as ligações para as imobiliárias, e agendou visitas em alguns imóveis comerciais que considerou mais adequados. Nos dias posteriores, as sócias visitaram os locais e decidiram alugar um imóvel situado no bairro Estreito, que liga o continente a capital. As sócias acreditavam ser um local estratégico, pois havia muitos comércios em torno, muitas pessoas transitando, e possuía uma localização de fácil acesso.

Ainda, neste local, havia a possibilidade de montar duas salas de atendimento, que proporcionariam privacidade para realização de procedimentos como massagens, limpeza de pele, esfoliação corporal etc., além de uma sala mais ampla onde ficaria a recepção, a sala de espera e seriam realizados os serviços como corte de cabelo, penteado, tintura, maquiagem, entre outros.

A estrutura ainda permitia propiciar um espaço destinado às crianças, que ofereceria aos pais mais tranquilidade e segurança durante o atendimento. Além disso, tinha dois banheiros, que seriam suficientes para o fluxo de pessoas que frequentaria o centro de beleza. Durante a visita, elas já definiram algumas questões relacionadas ao *layout* do centro de beleza. Gostariam de um espaço claro e arejado, com bom ambiente e uma decoração harmoniosa.

Com o local definido, Luiza e Carla delimitaram os serviços que o Centro de Beleza Star ofereceria: massagem relaxante, drenagens, massagem modeladora, *design* de sobrancelhas, tintura de sobrancelhas, banho de lua, clareamento facial, limpeza de pele, esfoliação corporal, penteados, maquiagem, corte de cabelos e manicure.

Com a delimitação dos serviços e as informações sobre os produtos que precisariam, Luiza ficou responsável por buscar os possíveis fornecedores que poderiam vender os produtos necessários, tanto para a abertura do negócio, como para revenda e para utilização nos procedimentos. O centro realizaria suas compras por meio de representantes, que normalmente fazem a visitação na empresa a cada 15 dias, dependendo da demanda do local.

Elas definiram também que a empresa atuaria em horário comercial das 09h às 19h durante a semana e aos sábados das 09h às 13h, que o mesmo atenderia todos os gêneros e idades, e sua delimitação geográfica seria toda a região da Grande da Florianópolis.

Quanto aos controles internos, a empresa utilizaria a ficha de anamnese que é uma entrevista realizada pelo profissional, com a intenção de ser um ponto inicial no procedimento desejado. A ficha de anamnese não serve apenas para obter os dados pessoais de seus clientes, se trata de uma entrevista prévia que tem como indicativo os pontos-chaves de cada pessoa, que auxilia o esteticista a tomar decisões importantes no tratamento a ser realizado.

Como estratégias para produtos, as sócias buscariam inserir em seu portfólio marcas conhecidas, com variedade em preço. Referente às promoções, Carla e Luiza definiram que nos períodos mais ociosos iriam realizar descontos, e os divulgariam por meio das redes sociais e pelo contato direto com os clientes.

Quanto a política de preço, a empresa trabalharia com vendas no cartão de crédito e débito e à vista sendo ofertado desconto para quem pagasse em dinheiro. Também seriam oferecidos pacotes corporativos e cestas de serviços. Além disso, realizariam pesquisas periódicas de satisfação dos clientes com a finalidade de identificar necessidades e aprimorar os serviços prestados.

No que tange a propaganda, apesar de Luiza ter ciência da importância de investir em marketing, não inseriu nos investimentos iniciais a contratação de uma agência especializada para a realização de serviços relacionados, deste modo as sócias ficariam responsáveis pela publicação e atualização da *Fanpage* e *Instagram*. Contratariam alguém apenas para a criação da identidade visual do centro de beleza e para distribuir panfletos nos comércios do bairro, com o convite para a abertura do centro.

Já para o funcionamento da empresa, as sócias pensaram em contratar duas pessoas, uma recepcionista e uma cabelereira e maquiadora. Também decidiram alugar o espaço para alguns profissionais terceirizados como manicure/pedicure e massagista, efetuando acordos de 20% de comissão do total do faturamento para o centro. Quanto a limpeza do estabelecimento seria realizada por uma diarista.

A empresa possuiria um quadro de profissionais qualificados na área de tratamentos de beleza e cuidados pessoais e utilizaria os melhores equipamentos existentes no ramo. Luiza e Carla definiram também alguns processos, para que o atendimento seja rápido, fácil e eficaz, os móveis e equipamentos ficariam disposto de modo a facilitar o trânsito interno e manuseio dos produtos que serão utilizados em cada procedimento.

O Centro de Beleza Star utilizaria como *softwares* o pacote do *Windows*, principalmente o *Excel*, para controle de agenda, entrada e saída de material, contas a pagar e a receber e fluxo de caixa. Ainda, em continuidade a elaboração do plano de negócio para a abertura da empresa, Luiza ficou responsável por prosseguir com os levantamentos e Carla de retornar a Imbituba e verificar os valores que conseguiria com as vendas dos imóveis.

### **Quem somos e para onde vamos?**

Luiza entendia que com as constantes mudanças no mercado, faz-se necessário que as empresas realizem uma autoanálise, para que possam atuar de maneira mais sistemática e se prevenir de possíveis obstáculos. Assim, a definição de objetivos e estratégias são fundamentais para o desenvolvimento da organização, e por meio do planejamento estratégico a empresa pode direcionar seus esforços e ter uma visão mais ampla da empresa e do mercado.

Desse modo, Luiza iniciou seu planejamento definindo seu negócio, ela delimitou como “soluções em produtos e serviços para o embelezamento e saúde”. Depois pensou qual seria a missão do centro, neste quesito ela queria expressar o amor pela estética de Carla e o compromisso no atendimento que ambas teriam, assim definiu “Atender as necessidades estéticas dos clientes, promovendo experiências marcantes, elevando sua autoestima e propiciando bem-estar”.

Ela sabia também a importância de definir uma visão que de fato representasse o que almejavam para a empresa, desse modo foi ambiciosa e sonhadora e delimitou “Ser referência no estado de Santa Catarina em procedimentos estéticos até 2023 e ser lembrada pelo público como empresa sinônimo de qualidade no ramo da beleza”.

Ainda necessitava estabelecer os valores da empresa, os princípios que guiariam o comportamento dos colaboradores e a relação com os *stakeholders*. Para tanto, definiu: “Compromisso com a satisfação do cliente; Criatividade para inovar e ousar; Promoção da felicidade por meio da elevação da autoestima; Crescimento com ética e transparência; e Disponibilização de produtos e serviços de qualidade.”

Buscando deixar o planejamento estratégico da empresa o mais completo possível, Luiza definiu os fatores críticos de sucesso. Ela identificou os profissionais qualificados, higiene e infraestrutura adequada. Posteriormente, fez uma análise do ambiente interno, considerando os aspectos controláveis: pontos fracos e fortes da empresa. Para a definição desses pontos, foi feito um levantamento de informações com seus principais concorrentes, assim pôde delinear parâmetros. Também verificadas algumas empresas mais distantes que não seriam seus concorrentes diretos, mas que atuavam no mesmo setor, com a finalidade de compreender mais sobre o mercado e embasar suas decisões posteriores em vivências reais.

A partir de sua análise, Luiza identificou como pontos fortes da empresa, especificamente: i) profissionais qualificados, dado que as proprietárias investiriam na qualificação constante; ii) equipamentos tecnológicos, uma vez que, os equipamentos utilizados na empresa seriam de alta qualidade; iii) localização, que é considerada estratégica, pois liga a metrópole a outros bairros, além de estar dentro de uma via comercial o que proporciona uma maior concentração de pessoas, há circulação intensa de transportes coletivos e carros possibilitando maior visualização da empresa; iv) capacidade instalada, já que possuiria uma área de 80m<sup>2</sup>, distribuídos em uma recepção para os clientes, três salas para procedimentos estéticos e um espaço para crianças; e v) qualidade dos serviços, visto que os serviços oferecidos priorizariam sempre a qualidade.

Em seguida, com as mesmas informações e realizando comparações com os concorrentes, Luiza definiu quais seriam as principais fraquezas do centro de beleza. Elencou o marketing digital, já que não investiriam em um site, a princípio teriam apenas *fanpage* e *instagram*, gerenciados pelas próprias proprietárias; a ausência de estacionamento; o fato da marca ser desconhecida pelos consumidores; e não possuir parcerias com outras empresas.

Foi feito também um estudo do mercado com o intuito de saber como estava o setor no país e na região onde atuariam. Além disso, realizou um estudo do seu público-alvo, definindo quem seriam os possíveis clientes, o perfil e o comportamento de compra. Com estas informações, Luiza elencou os aspectos incontroláveis: mudanças de hábitos, produtos auxiliares, crescimento do setor, avanço tecnológico, retração da economia, ameaças de novos entrantes, concorrência acirrada, avanço tecnológico e produtos substitutos.

No ambiente externo, como oportunidades foram apuradas as mudanças de hábitos dos consumidores, pois mais homens e mulheres estão buscando serviços estéticos; o número grande de produtos auxiliares; o crescimento do setor no país e na região onde será implantada e o avanço da tecnologia, em que constatou como uma oportunidade para aprimoramento de serviços e técnicas, mas também como uma ameaça.

Por fim, com relação às ameaças, Luiza ressaltou a retração da economia, pois o país vive um momento delicado; os novos entrantes, pois o setor de saúde e beleza tem uma considerável ascensão para novos negócios; o avanço tecnológico, pois a empresa tem um custo para se manter atualizado; os produtos substitutos, pois existem inúmeros produtos substitutos para cada um dos serviços da empresa; e a concorrência acirrada, pois o mercado de saúde e beleza por conta do baixo custo de investimento e ascensão de novos entrantes, tem forte concorrência.

### **Enfim, chegou a hora das finanças**

Luiza estava preocupada em levantar os dados financeiros, era necessário considerar os aspectos anteriores para assim verificar o investimento total e a viabilidade financeira do empreendimento. Durante toda sua pesquisa foi organizando os possíveis gastos, no final averiguou que seria necessário R\$ 48.718,40 de investimento inicial, sendo 63,04% de investimentos fixos, que correspondem aos móveis, utensílios, máquinas e equipamentos, e

36,96% de investimentos pré-operacionais que são compostos pelas despesas de legalização do ambiente, reforma, divulgação, cursos e treinamentos, e entre outros.

Para o funcionamento do negócio, Luiza também precisava estimar o capital de giro necessário, apurou o estoque inicial e o caixa mínimo do Centro de Beleza Star, verificando os prazos médios de recebimento dos clientes e de pagamento dos fornecedores e a necessidade média de estoque. Esses dados vieram da pesquisa que realizou com os possíveis clientes e fornecedores, avaliando as respostas obtidas, estimou que 40% dos serviços prestados serão recebidos à vista e 60% no cartão de crédito com prazo de 30 dias. Também supôs que 25% das compras realizadas pela empresa serão pagas em 30 dias, 25% em 60 dias, 25% em 90 dias e 25% em 120 dias. Além disso, que a necessidade média de estoque será de 40 dias.

Luiza pensou sobre os dados coletados e sobre a necessidade de capital para imprevistos, não estava segura do valor que deveria considerar para definir o capital de giro do novo negócio. Ela realizou mais umas buscas, pesquisas em entidades como o SEBRAE, com isso delimitou que o capital de giro deveria ser 30% do total do investimento inicial, ou seja R\$14.615,52.

Seguindo em sua análise financeira, Luiza elaborou uma estimativa do faturamento mensal (Tabela 1). Ela precificou todos os produtos e serviços e mensurou a quantidade da demanda por mês. Além das pesquisas, Luiza contou com a ajuda de Carla que tinha uma longa experiência no ramo de beleza.

**Tabela 1.** Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

Serviço/Produto	Quantidade estimada de venda	Preço de venda unitário	Faturamento total
Corte Feminino	25	R\$ 50,00	R\$ 1.250,00
Corte Masculino	75	R\$ 25,00	R\$ 1.875,00
Penteado	30	R\$ 80,00	R\$ 2.400,00
Pintura	80	R\$ 45,00	R\$ 3.600,00
Hidratação	27	R\$ 30,00	R\$ 810,00
Limpeza de pele	26	R\$ 50,00	R\$ 1.300,00
Escova Progressiva	30	R\$ 230,00	R\$ 6.900,00
Alisamento Definitivo	8	R\$ 600,00	R\$ 4.800,00
Maquiagem	30	R\$ 50,00	R\$ 1.500,00
Acessórios para cabelo	15	R\$ 25,00	R\$ 375,00
Shampoo 300ml	10	R\$ 40,00	R\$ 400,00
Condicionador 300ml	10	R\$ 45,00	R\$ 450,00
Máscara hidratante	10	R\$ 30,00	R\$ 300,00
Hidratante Corporal	25	R\$ 25,00	R\$ 625,00
Reparador de Pontas	15	R\$ 15,00	R\$ 225,00
Comissões (manicure, pedicure e massagista)			R\$ 3.000
<b>TOTAL DO FATURAMENTO MENSAL</b>		<b>R\$ 29.810,00</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Com o faturamento em mãos, Luiza precisava saber os custos e despesas do negócio. A matéria-prima utilizada, segundo as pesquisas, era representada, basicamente, por cosméticos, shampoos, tintura para cabelo, cremes e outros produtos auxiliares aos serviços oferecidos. Deste modo, ela apurou o custo da mercadoria vendida (CMV), após fez o cálculo da depreciação, despesas fixas e despesas variáveis. Essas informações permitiram a construção de um demonstrativo de resultado (Tabela 2). Mas, Luiza não levou em consideração as oscilações da demanda, apenas multiplicou o faturamento mensal estimado por doze meses.

**Tabela 2.** Demonstrativo de Resultado Anual

<b>Demonstrativo de Resultado – DRE</b>		<b>%</b>
<b>Receita (média)</b>	R\$ 357.720,00	<b>100%</b>
(-) Custo Mercadoria Vendida	R\$ 60.132,00	16,81%
(-) Despesas Variáveis	R\$ 52.441,75	14,66%
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	R\$ 245.146,25	68,53%
(-) Custo fixo	R\$ 115.159,41	32,19%
(-) Despesas Fixas	-	
<b>(=) Receita Operacional (lucro/prejuízo)</b>	R\$ 129.986,84	36,34%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em seu demonstrativo de resultado, Luiza colocou as receitas e despesas que estimou do Centro de Beleza Star, depois deduziu da receita o custo dos serviços prestados e as despesas variáveis, chegando à margem de contribuição. Após, ela reduziu da margem de contribuição, os custos e as despesas fixas, obtendo a receita operacional.

### **Abrir ou não abrir?**

Luiza aguardava Carla em sua casa, estava sentada em sua mesa em meio a vários documentos, ainda rabiscando quando ouviu a campainha.

- Carla, entre – Disse Luiza após abrir a porta e cumprimentar a amiga. – Como foi a viagem? – perguntou Luiza.

- Deu tudo certo, já consegui compradores e estou em contato com uma imobiliária. Você fez os levantamentos? Qual será o capital necessário? – questionou Carla.

- Sim, vou lhe mostrar, o investimento inicial será R\$ 48.718,40. – respondeu Luiza.

Luiza apresentou todas as informações coletadas, suas estimativas e ideias para o negócio, Carla ouviu atentamente. Luiza disse que disponibilizará para a empresa R\$ 24.359,20, assim a participação das sócias no capital social seria igual (50% cada). Carla concordou e disse que também conseguiria arcar com este valor, após vender o terreno.

Entretanto, apesar de já ter o capital e todas as informações, Luiza e Carla ainda conversavam, se seria ou não viável a abertura do Centro de Beleza Star. Estavam tão perto do sonhado negócio e os questionamentos persistiam: Será que empreender em um centro de beleza próprio era a melhor escolha? Será que terá viabilidade? Elas não estavam se precipitando? Deveriam pensar na possibilidade de uma franquia do ramo de beleza? Qual seria o tempo de retorno do investimento? E a taxa de lucratividade? Além disso, quais deveriam ser suas primeiras estratégias para se defender das ameaças e aproveitar as oportunidades do mercado? Como o seu negócio se diferencia dos concorrentes potenciais?

### **Notas de ensino**

#### **Objetivos educacionais**

O caso tem como objetivo incentivar a reflexão dos leitores sobre a tomada de decisão no processo de abertura de um novo negócio local. Propõe-se que os alunos se coloquem no lugar das sócias e analisem os dados coletados para a tomada de decisão empreendedora. Pretende-se incentivar o pensamento crítico e a criatividade, portanto, sugere-se que o caso seja aplicado no curso de graduação em Administração, na disciplina de Empreendedorismo, em sessões que discutam sobre os aspectos estratégicos e financeiros de um plano de negócios.

## Fontes de dados

Este caso de ensino é fictício, para a sua construção foram utilizados dados baseados em trabalhos acadêmicos e no conhecimento dos autores acerca da temática apresentada.

## Plano de aula

Sugere-se que seja feita uma leitura prévia do caso e que os alunos respondam as questões propostas antes da aula. No início da aula deve ser exposto aos acadêmicos os principais conceitos relacionados aos temas abordados no caso. Após a apresentação dos conceitos, os alunos devem reunir-se em pequenos grupos (máximo 4 alunos) a fim de discutir as questões propostas. Posteriormente, as resoluções das questões devem ser expostas e debatidas no grande grupo, devendo o professor mediar as discussões em sala de aula.

## Questões para discussão

Questão 1. Considerando as expectativas das sócias, a missão, visão e valores propostos, estão de acordo com o propósito da empresa?

Questão 2. Com base na análise ambiental realizada por Luiza, faça o cruzamento SWOT e elabore estratégias a serem implementadas pelas sócias.

Questão 3. Na posição de Luiza e Carla, diante de todas as informações evidenciadas e analisando a viabilidade financeira, por meio do ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e *Payback*, você investiria na abertura do Centro de Beleza Star?

## Estratégias Organizacionais

As organizações para alinhar os esforços em torno de seus objetivos, definem sua missão, visão e valores (MANHÃES et al., 2021). Essas definições estratégicas devem uniformizar as atividades da organização, orientar o comportamento dos colaboradores, demonstrar a identidade organizacional para todos os *stakeholders* (SCORSOLINI-COMIN, 2012) e moldar a seleção dos futuros colaboradores e seu desenvolvimento (PRADO et al., 2018). A missão é considerada a razão de ser da empresa, ao definir, o empreendedor sintetiza o que a empresa irá fazer e de que forma irá atuar, de maneira clara, concisa e objetiva (BARBOSA; BRONDANI, 2005; SCORSOLINI-COMIN, 2012; BOUHALI et al, 2015). A missão também precisa apresentar a definição do negócio, o papel desempenhado e a quem serve (BOUHALI et al. 2015). Determinar com precisão o segmento e o foco da empresa, pois propicia aos colaboradores um senso compartilhado de direção (BARBOSA; BRONDANI, 2005). A missão proposta por Luiza foi “Atender as necessidades estéticas dos clientes, promovendo experiências marcantes, elevando sua autoestima e propiciando bem-estar”. É uma missão clara, curta, objetiva e apresenta o que a empresa irá fazer, como irá fazer e para quem irá fazer, além de delimitar o segmento.

No que se refere a visão, é o que a organização almeja alcançar no futuro (MANHÃES et al., 2021). Consiste em uma declaração de rumos, apresenta o que a empresa almeja se tornar, onde deseja chegar, se assemelhando a uma meta (BARBOSA; BRONDANI, 2005; SCORSOLINI-COMIN, 2012; BOUHALI et al. 2015; OLIVEIRA et al., 2016). A visão fornece uma direção para a empresa, que inspira os colaboradores e deve ser buscada por todos (SCORSOLINI-COMIN, 2012; BOUHALI et al. 2015). Luiza definiu como visão: “Ser referência no estado de Santa Catarina em procedimentos estéticos até 2023 e ser lembrada pelo público como empresa sinônimo de qualidade no ramo da beleza”. Verifica-se que a visão

apresenta uma declaração de rumo, uma delimitação do que a empresa pretende ser, é clara e propicia inspiração.

Por fim, quanto aos valores, estes precisam ser definidos após a missão e visão da organização (MANHÃES et al., 2021). Eles devem apresentar os princípios que a empresa considera importantes para o desenvolvimento de suas atividades (SCORSOLINI-COMIN, 2012; BOUHALI et al. 2015), devem estar alinhados com os interesses dos *stakeholders*, reportando as práticas internas e externas (OLIVEIRA et al. 2016) e coerentes com a conduta do líder (PRADO et al., 2018). Os princípios devem orientar o comportamento dos colaboradores, as decisões empresariais e ser base para o cumprimento da missão. Observa-se que os valores definidos para o Centro de Beleza Star foram: “Compromisso com a satisfação do cliente; Criatividade para inovar e ousar; Promoção da felicidade por meio da elevação da autoestima; Crescimento com ética e transparência; e Disponibilização de produtos e serviços de qualidade”. Esses valores estão alinhados com a missão e com a visão, também se verifica que tais princípios abrangem o interesse dos clientes.

### **Cruzamento SWOT**

No ambiente competitivo no qual as organizações estão inseridas, torna-se essencial a compreensão dos aspectos internos e externos que as influenciam, fazendo uso de ferramentas que tem como objetivo auxiliar as empresas na definição de suas estratégias, sendo uma delas a matriz SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threates*) (MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019). A análise de SWOT procura identificar fatores macroambientais e microambientais (BARBOSA; BRONDANI, 2005) compostos por pontos fortes e fracos de uma organização e oportunidades e ameaças do ambiente (DYSON, 2004). As informações do ambiente devem ser pesquisadas em quantidade e qualidade adequada para propiciar uma base confiável ao processo decisório (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

A utilização da matriz SWOT é muito prática e pode ser usada em empresas de qualquer segmento ou porte, uma vez que, consiste na análise dos ambientes interno e externo do ponto de vista das forças e fraquezas de um projeto, por exemplo, para minimizar o impacto de ameaças e potencializar suas oportunidades (SILVA; MEDEIROS; MEDEIROS, 2018). A análise externa engloba o ambiente político, econômico, social, tecnológico e competitivo a fim de discriminar as oportunidades e ameaças (DYSON, 2004), a identificação tardia destas informações pode ocasionar a perda de posicionamento da empresa no mercado (ALMEIDA; CARDOSO, 2014). Já análise interna contempla as forças e fraquezas identificadas pelos membros da organização (FERNANDES, 2012), aspectos como localização, produtos, instalações, e entre outros (DYSON, 2004).

Com base nas avaliações interna e externa, é possível que os gestores tenham embasamento para a tomada de decisão, além disso, podem investigar as oportunidades de negócios, tendo como base forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019). Desse modo, ao identificar estes fatores, a SWOT tem como objetivo a partir de uma análise crítica da situação da empresa, definir estratégias adequadas e alinhadas aos objetivos organizacionais (ALMEIDA; CARDOSO, 2014). A análise SWOT estuda os fatores que podem levar um projeto, existente tanto dentro como fora da organização, ao sucesso ou ao fracasso (BRASIL et al., 2015).

SWOT por ser considerada uma ferramenta simples, pode ser utilizada em pequenas empresas, auxiliando o pequeno negócio a encontrar uma posição estratégica no ambiente em que atua (MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019). Assim que a organização tiver realizado a análise SWOT poderá refletir sobre como tirar o melhor proveito dos pontos fortes e das oportunidades identificados e sobre o que pode fazer para minimizar os pontos fracos e as ameaças (BRASIL et al., 2015).

A matriz tornou-se popular pela forma descomplicada de dispor os fatores provenientes do pensamento estratégico, pela capacidade de demonstrar aos executivos a posição da empresa frente ao cenário escolhido e de permitir melhor análise do diagnóstico empresarial (FERNANDES, 2012). Sendo assim, por meio da análise de SWOT, procura-se aproveitar as oportunidades, prevenir-se das ameaças, capitalizar nos pontos fortes e corrigir os pontos fracos, pela combinação adequada desses componentes, podendo ser: pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento das capacidades. Pontos fracos combinados com oportunidades buscando a minimização das limitações. Pontos fracos combinados com ameaças para a conversão das desvantagens (PIRES; SANTOS, 2019).

O Quadro 1 apresenta o cruzamento de alguns dos fatores identificados por Luiza e as estratégias propostas.

### Quadro 1. Cruzamento SWOT

<b>Pontos fortes X oportunidades: estratégia ofensiva (desenvolvimento)</b>
<p><b>Cruzamento 1.</b> Qualidade dos serviços e profissionais qualificados X mudanças de hábitos  <b>Estratégia:</b> Nas forças <i>versus</i> oportunidades é possível visualizar que a empresa possui competências que alavancam as oportunidades, como é o caso da qualidade dos serviços e profissionais qualificados que propiciam a empresa se destacar entre seus concorrentes. Com as mudanças de hábitos mais homens e mulheres buscam serviços estéticos, assim, se a empresa realizar estratégias de divulgação conseguirá reter esses novos clientes.</p> <p><b>Cruzamento 2.</b> Capacidade instalada X produtos auxiliares  <b>Estratégia:</b> A empresa possui infraestrutura adequada para a inserção de novos produtos, desta forma, buscar por produtos auxiliares proporciona um crescimento para a mesma. Recomenda-se a realização de uma pesquisa, identificando o que mais se adequem ao serviço que a empresa já oferece e analisando questões de custo e variedade.</p> <p><b>Cruzamento 3.</b> Treinamento X avanços tecnológicos  <b>Estratégia:</b> Devido ao crescente avanço tecnológico se faz necessário a realização de constantes treinamentos. Neste cruzamento, a ação proposta são parcerias com empresas que oferecem cursos profissionalizantes para adequação com as técnicas mais modernas.</p>
<b>Pontos Fortes X ameaças: estratégia de confronto (crescimento)</b>
<p><b>Cruzamento 1.</b> Equipamentos tecnológicos X avanços tecnológicos  <b>Estratégia:</b> A empresa possui como força seus equipamentos tecnológicos que estão em concordância com os avanços tecnológicos, visto que a empresa investiu na compra de bons equipamentos. A estratégia proposta para a empresa é estar constantemente atualizada, já que o mercado de tecnologia está em avanço contínuo. As proprietárias devem realizar pesquisas frequentes, tanto em concorrentes como em fornecedores, para verificar periodicamente se seus equipamentos estão em concordância com a tecnologia do mercado, caso venha a verificar que sua tecnologia está ultrapassada, deve realizar um planejamento e constatar o custo-benefício em adquirir novos equipamentos.</p> <p><b>Cruzamento 2.</b> Qualidade de serviços e profissionais qualificados X ameaça de novos entrantes e concorrência acirrada  <b>Estratégia:</b> Apesar da entrada de novos concorrentes e o acirramento do setor, a empresa ainda pode se sobressair em relação aos mesmos, devido sua qualidade elevada e profissionais qualificados. Para continuar crescendo deve investir em especializações para seus profissionais, manter os níveis de qualidade e fazer um plano de marketing.</p>
<b>Pontos fracos x Oportunidades: estratégia de reforço (manutenção)</b>
<p><b>Cruzamento 1.</b> Marketing digital X crescimento do setor  <b>Estratégia:</b> Quanto às limitações da empresa pode-se citar a falta de propaganda, que impede o conhecimento por parte dos novos consumidores, apesar do crescimento da demanda no setor. Desta maneira, a estratégia proposta é o investimento em propagandas que atinjam seu público alvo, por meio de rádio, jornal e redes sociais.</p> <p><b>Cruzamento 2.</b> Variedade de produtos X produtos auxiliares  <b>Estratégia:</b> A empresa possui <i>mix</i> de produtos relativamente pequeno comparado a elevada quantidade de produtos relacionados a estética que poderia oferecer, sendo assim uma estratégia interessante é a inserção de novos itens ao seu portfólio que estejam relacionados com os serviços atuais e tenham demanda.</p>

<p><b>Pontos fracos x Ameaças: estratégia defensiva (sobrevivência)</b></p> <p><b>Cruzamento 1.</b> Variedade de produtos e serviços X acirrada concorrência  <b>Estratégias:</b> A empresa possui pouca variedade de serviços e produtos comparados a seus concorrentes, que é um fator que pode prejudicar sua imagem e lucros, desta maneira, a ação proposta é realizar pesquisas mais profundas com seus concorrentes e clientes para reformular seu <i>mix</i> de serviços e produtos.</p> <p><b>Cruzamento 2.</b> Marketing digital X retração da economia  <b>Estratégia:</b> A falta de investimentos em marketing digital aliada à retração da economia colabora para a diminuição das vendas, e como, já mencionado, a empresa deveria aumentar sua divulgação.</p>
--

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Portanto, para a elaboração de estratégias é imprescindível uma análise do ambiente interno e externo, com a identificação das forças e fraquezas da organização, bem como as oportunidades e as ameaças do meio ambiente, todos os aspectos são relevantes para a construção de estratégias eficientes (FERNANDES, 2012).

### Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas

Frente às oscilações constantes e a concorrência acirrada, as empresas precisam desenvolver estratégias para se manter no mercado, precisam visualizar o futuro, aproveitar as oportunidades e se antecipar às ameaças (ALMEIDA; CARDOSO, 2014). Bryson, Crosby e Seo (2020) enfatizam que a estratégia é uma resposta aos desafios e oportunidades, pois com o auxílio dela enfrenta-se os desafios de forma eficaz e aproveita-se as oportunidades.

No setor de saúde e beleza é ainda mais essencial a utilização de ferramentas estratégicas, pois o número de empresas que abrem todos os anos é considerável. Possuir estratégias bem definidas é primordial para as organizações, em especial as micro e pequenas empresas, pois, visa auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais (BRASIL et al., 2015), mas, é uma tarefa complexa, que abrange a identificação e compreensão de diversos fatores, tanto internos quanto externos (BARBOSA; BRONDANI, 2005). Primeiro, define-se as questões estratégicas a partir da SWOT consideradas relevantes para a organização, cada uma dessas questões deve estar acompanhada de uma ou mais estratégias que devem responder o questionamento “o que fazer”, e para cada uma dessas estratégias devem ser delimitadas ações estratégicas respondendo o “como fazer” (PEREIRA, 2010). Faz-se necessário apresentar quem será o responsável pela execução da ação, a data de início e fim, e o custo (BARBOSA; BRONDANI, 2005). O Quadro 2 apresenta as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas desenvolvidas para o Centro de Beleza Star.

#### Quadro 2. Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas

<p><b>Questão estratégica 1.</b> Como criar propagandas direcionadas ao público-alvo?</p> <p><b>Estratégia 1.1.</b> Realizar um estudo do perfil do público-alvo e realizar propagandas alinhadas com estas informações, pelos canais identificados como mais eficientes.</p> <p><b>Ação estratégica 1.1.1.</b> Levantamento de informações sobre o perfil do público-alvo.</p> <p><b>Ação estratégica 1.1.2.</b> Identificação dos canais para a efetivação das propagandas.</p> <p><b>Ação estratégica 1.1.3.</b> Criação de propagandas interativas e direcionadas ao público, alinhada a suas características e preferências.</p> <p><b>Período:</b> Início imediato – Contínuo.</p> <p><b>Profissional responsável pela estratégia:</b> Luiza</p>
<p><b>Questão estratégica 2.</b> Como atuar de maneira eficiente nas mídias sociais?</p> <p><b>Estratégia 2.1.</b> Atualizar as mídias com frequência.</p> <p><b>Ação estratégica 2.1.1.</b> Criar conteúdo.</p> <p><b>Ação estratégica 2.1.2.</b> Artes gráficas para a apresentação de produtos e serviço.</p> <p><b>Ação estratégica 2.1.3.</b> Intercalar fotos, vídeos e textos nas publicações.</p> <p><b>Estratégia 2.2.</b> Criar engajamento.</p> <p><b>Ação estratégica 2.2.1.</b> Criar publicações interativas para o público.</p>

<p><b>Estratégia 2.3.</b> Criar promoções.  <b>Ação estratégica 2.3.1.</b> Criar promoções (curti/comente/compartilhe) em datas temáticas.  <b>Ação estratégica 2.3.2.</b> Criar promoções de indicação.  <b>Estratégia 2.4.</b> Responder os clientes.  <b>Ação estratégica 2.4.1</b> Ter um tempo exclusivo para responder comentários e avaliações.  <b>Ação estratégica 2.4.1</b> Ter um tempo exclusivo para responder os clientes por <i>inbox</i>.  <b>Período:</b> Início imediato – Contínuo.  <b>Profissional responsável pela estratégia:</b> Luiza</p>
<p><b>Questão estratégica 3.</b> Como ampliar a variedade de produtos?</p> <p><b>Estratégia 3.1.</b> Identificar a demanda.  <b>Ação estratégica 3.1.1.</b> Realizar uma pesquisa de mercado.  <b>Ação estratégica 3.1.2.</b> Analisar o portfólio dos concorrentes.  <b>Estratégia 3.2.</b> Inserir novos produtos  <b>Ação estratégica 3.1.3.</b> Buscar fornecedores.  <b>Ação estratégica 3.1.4.</b> Divulgar novos serviços.  <b>Período:</b> 3 meses após a abertura.  <b>Profissional responsável pela estratégia:</b> Carla</p>
<p><b>Questão estratégica 4.</b> Como atrair novos clientes?</p> <p><b>Estratégia 4.1.</b> Buscar parcerias com outros centros de beleza e empresas dos mais diversos setores.  <b>Ação estratégica 4.1.1.</b> Fazer um mapeamento das empresas vizinhas e centros de beleza próximos  <b>Ação estratégica 4.1.2.</b> Marcar reuniões com as empresas vizinhas e centros.  <b>Ação estratégica 4.1.3.</b> Realizar parcerias de divulgação.  <b>Ação estratégica 4.1.4.</b> Realizar parcerias de prestação de serviços.  <b>Período:</b> 3 meses antes da abertura.  <b>Profissional responsável pela estratégia:</b> Carla</p>
<p><b>Questão estratégica 5.</b> Como ter um estacionamento?</p> <p><b>Estratégia 5.1.</b> Fazer parcerias com outras empresas  <b>Ação estratégica 5.1.1.</b> Verificar se tem empresas de estacionamento próximo ou empresas que tenham um estacionamento amplo que esteja ocioso.  <b>Ação estratégica 5.1.2.</b> Marcar reuniões.  <b>Ação estratégica 5.1.3.</b> Fechar parcerias.  <b>Período:</b> Alguns meses antes da abertura.  <b>Profissional responsável pela estratégia:</b> Luiza e Carla</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Após a definição das estratégias, a empresa deve planejar a implementação das ações e seu controle. É primordial uma análise constante das ações estabelecidas, para verificar os avanços e as dificuldades, desse modo, poderão ser realizadas correções para o cumprimento do cronograma e eficiência das ações (BARBOSA; BRONDANI, 2005). Pires e Santos (2019) afirmam que o pressuposto que direciona as organizações para o sucesso, depende em grande parte da definição de estratégias bem delimitadas para o cenário da organização. Na implementação, deve haver comunicação dos objetivos e avanços, para alinhar os colaboradores e propiciar um compromisso com as metas estabelecidas (FERNANDES, 2012). No que se refere aos resultados e ao acompanhamento das atividades, as sócias podem estabelecer indicadores de desempenho, para verificar se as ações estão sendo realizadas corretamente. Sugere-se a realização de reuniões comparativas, buscando verificar os indicadores estabelecidos e o desempenho real alcançado para realização de ações corretivas. Por fim, evidencia-se que as sócias devem ter comprometimento em analisar e controlar as ações para identificar se estão sendo colocadas em prática e se estão surtindo efeitos positivos. Elas precisam possuir determinação para cumprir com os objetivos propostos e se engajar de forma eficiente, para que a organização obtenha sucesso.

## Viabilidade Financeira

Alguns indicadores são essenciais para a análise da viabilidade financeira, o Quadro 3 apresenta uma síntese dos conceitos e fórmulas dos principais indicadores.

**Quadro 3.** Indicadores de Viabilidade Financeira

Indicadores	Definição	Fórmula
Ponto de equilíbrio	Resulta o total de vendas no qual a receita se iguala aos custos fixos e variáveis	$P.E. = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice Margem de Contribuição}}$
Margem de contribuição	É um lucro variável	$IMC = \frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita Total}}$
Lucratividade	É a relação direta do lucro com as receitas de vendas	$IL = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita total}} \times 100$
Rentabilidade	É a relação entre o resultado e o capital investido	$R = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100$
Prazo de retorno do investimento	A identificação do período necessário para o retorno do investimento.	$P.R.I. = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Pandove (2012).

A viabilidade financeira da empresa em estudo, com base no ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e *Payback* apresenta-se na Tabela 3.

**Tabela 3.** Viabilidade Financeira

Indicadores	Resultado
Ponto de equilíbrio	R\$ 168.041,83
Lucratividade	36,34%
Rentabilidade	266,81%
Tempo de retorno ( <i>payback</i> )	4,5 meses

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

Por meio dos indicadores, verificou-se que há viabilidade financeira e econômica para a abertura da empresa, visto que a lucratividade e rentabilidade foram 36,34% e 266,81% respectivamente e o ponto de equilíbrio foi 168.041,83, um valor consideravelmente abaixo da receita estimada pelas sócias, além disso, verificou-se um retorno em 4,5 meses.

## Referências e bibliografias recomendadas

ALMEIDA, A. C. L.; CARDOSO, A. J. G. Diagnóstico rápido Participativo e Matriz Swot: Estratégias de Planejamento Estratégico com Base na Atual posição do Curso de Secretariado Executivo UEPA. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 2, p. 117, 2014.

BARBOSA, E.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2005.

BRASIL, A. S.; FOGAGNOLI, G. M.; ANDRADE, J. S.; LIMA, K. M. A. Planejamento estratégico e sua importância na microempresa. **Revista Conexão Eletrônica**, v. 12, n. 1, p. 375-394, 2015.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; SEO, D. Strategizing on behalf of social enterprises: the case of the Metropolitan Economic Development Association and Catalyst, **Public Management Review**, p. 1-18, 2020.

BOUHALI, R.; MEKIDAD, Y.; LEBSIR, H.; FERKHA, L. . Leader roles for innovation: strategic thinking and planning. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 181, n. 1, p. 72-78, 2015.

DYSON, R. G. Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick, **European Journal of Operational Research**, v. 152, n. 1, p. 631–640, 2004.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, 2012.

MANHÃES, A. C. P. M.; MARIANO, T. B.; SILVA NETO, R.. Análise Estratégica do Setor de Licitações de uma Instituição Pública de Educação Profissional e Tecnológica. **Revista Valore**, v. 6, n. 1, p. 20-40, 2021.

MIRALES, E.; JACOMINO, G. P.; BALDIN, C. Análise Swot: Um Estudo sobre o Nível de Competitividade de uma Empresa de 'Fast-Food' Japonês. **Gestão & Conexões**, v. 8, n. 3, p. 141-162, 2019.

OLIVEIRA, M. C.; PORTELLA, A. R.; FERREIRA, D. D. M.; BORBA, J. A.. Communication of Social and Environmental Responsibility in the Mission, Vision and Values of BM&FBovespa and Fortune 500 companies. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 2, p. 192-210, 2016.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.

PEREIRA, M.F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PRADO, E. V.; CORREA, D. A.; PADOVEZE, C. L.; NAZARETH, L. G. C.; BERTASSI, A. L. Proposta de um programa de ética e compliance integrado com a gestão de pessoas. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 13, n. 2, p. 01-23, 2018.

PIRES, A. M. M.; SANTOS, E. M. Análise swot da presença nas mídias sociais: o caso da empresa. **Revista dos Mestrados Profissionais – RMP**, v. 8, n. 2, p. 104-118, 2019.

SCORSOLINI-COMIN, F. Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. **PSICO**, v. 43, n. 3, p. 325-333, jul./set. 2012.

SILVA, T. R.; MEDEIROS, M. V. B.; MEDEIROS, G. R. N. Gestão de riscos no framework scrum utilizando análise SWOT. **Revista de Tecnologia da Informação e Comunicação da Faculdade Estácio do Pará**, v. 1, n. 1, p. 48-57, 2018.