

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PEQUENA
EMPRESA DO RAMO DE BARES**

RAFAEL ALONSO MOSMANN

Orientador: CLAUDIO JOSÉ MÜLLER

PORTO ALEGRE
SETEMBRO/2023

Resumo

Esse estudo foi realizado em virtude da necessidade das pequenas empresas brasileiras de se manterem competitivas frente às incertezas impostas pelo mercado e a baixa taxa de sobrevivência desses empreendimentos ao longo do tempo. Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo desenvolver um planejamento estratégico para uma pequena empresa do ramo de bares na cidade de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul. Foram utilizadas diferentes ferramentas gerenciais para isso, entre elas: identificação da identidade organizacional, análise do ambiente interno e externo da companhia, formulação de um CANVAS do modelo de negócio, estabelecimento de objetivos estratégicos e seus indicadores correspondentes e, por fim, elaboração de planos de ação que levarão a empresa ao atingimento destes objetivos. O resultado gerado a partir desse trabalho proporcionou aos sócios da empresa em estudo uma melhor definição dos caminhos que ela deve tomar para atingir seus objetivos estratégicos, e conseqüentemente, atingir a visão de sucesso definida pelos sócios.

1. Introdução

Atualmente no Brasil as pequenas e microempresas representam a maior parte de todas as companhias do país. De acordo com um estudo do IBGE (2020), 98,5% das empresas que entraram no mercado no Brasil ao longo do ano de 2020 possuíam até 9 funcionários assalariados. Além disso, essas empresas foram responsáveis por contratar 80,6% das pessoas assalariadas dentre o universo das empresas nascentes do ano de 2020. Apesar de serem relevantes para a economia nacional, o estudo do IBGE aponta que quanto menor a empresa, maior é a chance de ela não sobreviver aos seus primeiros anos de existência. O estudo aponta que a taxa de sobrevivência entre 2015 e 2020 das empresas com até 9 funcionários era de 81,6%, enquanto entre as empresas com 10 ou mais funcionários essa taxa era de 97,2%.

Diversos são os motivos que levam uma pequena empresa a sua falência. Os sócios das pequenas empresas cometem muitos erros em virtude de sua falta de conhecimento no campo gerencial, o que resulta numa falta de direcionamento estratégico para a empresa (ROPEGA, 2011). Xavier et al. (2009) estabelecem uma conexão entre as principais razões para o encerramento de empresas de pequeno porte com a ausência de uma estratégia adequada, a falta de avaliação adequada do ambiente e a não elaboração

de um plano de negócios. A falta de habilidades gerenciais também é apontada por Dornelas (2005) como a principal causa do fracasso de pequenas empresas.

Um dos segmentos da economia brasileira em que as pequenas empresas são muito representativas é o de bares e restaurantes, com uma média de 4,3 empregados por estabelecimento, mais da metade dessas empresas fecham suas portas ainda nos dois primeiros anos de operação (ABRASEL, 2023). Silva (2018) afirma que a falta de planejamento e gestão dos processos são alguns dos principais problemas de gestão enfrentados por bares e restaurantes da cidade de São Paulo.

Os bares são caracterizados como estabelecimentos que comercializam bebidas alcoólicas e que proporcionam um ambiente de lazer para seus clientes. Tamanho é o sucesso desse tipo de estabelecimento que os primeiros registros históricos dos bares remetem ao Código de Hamurabi, conjunto de leis Babilônico do século XVIII antes de Cristo. Em sua lei de número 109 ele define que um vendedor de vinho tem a obrigação de prender um mau sujeito caso ele entre em sua casa, caso contrário, o vendedor de vinho deverá ser morto (WOLFRAM RESEARCH, 2015).

Apesar de ser uma instituição muito antiga, o bar ainda está presente na vida de quase todos os brasileiros. De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), existem mais de 1,4 milhões de bares e restaurantes espalhados por todos 5568 municípios brasileiros, empregando quase 6 milhões de pessoas diretamente (ABRASEL, 2023). De acordo com o autor, 95% desses estabelecimentos se enquadram como microempresas pelos parâmetros da Receita Federal, com faturamento de até R\$360.000,00 anuais.

De acordo com um estudo da Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação (FBHA), a pandemia de Covid-19 foi responsável pelo fechamento de 300 mil estabelecimentos e pela demissão de mais de 1 milhão de funcionários em virtude das medidas restritivas adotadas pelo Governo (FBHA, 2023). O mesmo estudo indica que os mais afetados foram os pequenos e médios estabelecimentos, os quais sofreram com queda do faturamento e dificuldade no acesso a linhas de crédito. Diante desse cenário em que todo o ambiente de negócios pode ser fechado abruptamente, cabe aos pequenos empresários estarem preparados para situações adversas. Além disso, de acordo com um estudo do IBGE (2020), dentre 21 setores da economia brasileira, o setor de Alojamento e Alimentação, que engloba os estabelecimentos classificados como bares, foi aquele com maior número de falência de empresas no ano de 2020 em decorrência da pandemia.

Com base nesse panorama, fica evidente a necessidade de promover a competitividade por meio de iniciativas que contribuam para a gestão e o planejamento estratégico da empresa. É nesse contexto que surge o propósito deste estudo: elaborar um Plano Estratégico para uma empresa de pequeno porte do ramo de bares com o objetivo de responder às seguintes indagações: (i) Quais oportunidades e desafios podem ser identificados em um mercado com as características mencionadas anteriormente? (ii) Quais medidas a empresa pode adotar para aproveitar as oportunidades e se resguardar dos desafios impostos por esse mercado?

2. Referencial Teórico

2.1 Conceito de Estratégia e Planejamento Estratégico

De acordo com a Academia Brasileira de Letras, a palavra “Estratégia” de origem grega significa “Chefe de um exército”, logo, sua origem é de natureza militar (LAFER, 2019). No entanto, ao longo do tempo seu uso foi disseminado para outros campos do conhecimento, como o político e o econômico, visto que o fim, caminho e vontade são elementos não estritamente militares da estratégia.

No campo da gestão empresarial o conceito de estratégia é um dos mais debatidos. Em virtude disso a literatura do assunto apresenta diversas interpretações e significados para a palavra. De acordo com Oliveira (1999), estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios de uma empresa.

De acordo com Gates (2010), o processo típico de planejamento estratégico de uma companhia analisa o ambiente atual e as habilidades de uma organização (a situação presente), considera como ela gostaria de crescer ou evoluir (o futuro desejado), suas aspirações como organização (o que ela se esforçará para fazer) e suas intenções para avançar (como ela irá avançar). Esses elementos de alto nível são descritos a seguir:

- O Quê: São descrições do que a organização faz e o que ela aspira alcançar - seus objetivos organizacionais - incluindo metas, objetivos e medidas de desempenho quantitativas.

- O Presente: A situação atual, ou ambiente atual, é normalmente descrita em termos da missão da organização, princípios orientadores (ou valores), pontos fortes organizacionais (ou facilitadores) e barreiras organizacionais (fraquezas ou desafios).

- O Futuro: O futuro desejado é descrito pela visão e metas organizacionais.

- O Como: O caminho preferido para alcançar as metas, objetivos e missão organizacionais. É comunicado como uma estratégia ou como objetivos estratégicos.

2.2 Elementos do Planejamento estratégico

2.2.1 Identidade Organizacional

Um dos principais elementos da identidade organizacional de uma empresa é a sua missão. Para Gates (2010), a missão de uma organização é o seu principal negócio ou propósito; ela descreve o que uma organização faz, para quem e quais são seus benefícios. A missão de uma organização não é um objetivo limitado no tempo. Müller (2003) defende que a missão organizacional define de forma clara, o compromisso e a responsabilidade que a empresa assume perante a sociedade. Em sua essência, ela estabelece a atividade central realizada pela empresa dentro de seu campo de atuação. É a finalidade ou o propósito fundamental pelo qual a organização existe. Na declaração da missão deve-se responder as seguintes perguntas (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001):

- O que? (associado ao negócio)
- Para quem? (mercado, cliente)
- Como? (desafio, diferencial)

Outro elemento da identidade organizacional é a visão de futuro. A visão de uma empresa sempre possui um aspecto temporal voltado para o médio e longo prazo (RAYNOR, 1998). Ela se define como a posição futura desejada de uma empresa dentro de sua arena de competição. Gates (2010) apresenta uma definição mais ampla, apresentando-a como um ideal que uma organização pretende buscar. Ela conecta a organização ao futuro ao articular realizações bem-sucedidas da missão. A visão de uma organização é uma fonte de inspiração e pode ser mais abrangente do que as capacidades da organização. Pode descrever o que pode ser alcançado em um ambiente mais amplo se a organização e outros forem bem-sucedidos em alcançar suas missões individuais.

O último elemento da identidade organizacional são os valores da empresa, também chamados de princípios ou crenças. Para Gates (2010), princípios orientadores são diretrizes que articulam as restrições que uma organização escolhe impor à maneira como ela alcança seus objetivos. Princípios orientadores abraçam valores fundamentais e

são usados para moldar a estratégia de uma organização. Princípios orientadores refletem, ainda, intenções de longo prazo, mas não são necessariamente permanentes.

2.2.2 Análise do Ambiente

Para Contiero (2004), o gestor contemporâneo precisa estar atento às transformações no ambiente externo da sua empresa, uma vez que diversos elementos passam a impactá-la de forma significativa. Essas alterações velozes devem ser compreendidas e levadas em conta na hora de tomar decisões, uma vez que possibilitam identificar as tendências que guiam a organização em direção à maximização de todos os seus recursos. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a função do diagnóstico estratégico externo é encontrar os sinais de tendências, avaliar o contexto empresarial, o desenvolvimento do setor, analisar a concorrência e compreender os grupos estratégicos.

O papel do estrategista é compreender e lidar com a concorrência. Para entender a concorrência e a lucratividade na indústria, é necessário analisar a estrutura subjacente da indústria, o que pode ser realizado por meio das cinco forças descritas por Porter (2008):

1. Ameaça de novos entrantes
2. Poder de barganha dos fornecedores
3. Rivalidade entre os concorrentes existentes
4. Poder de barganha dos compradores
5. Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Compreender as forças competitivas e suas causas fundamentais revela as bases da lucratividade atual da indústria, ao mesmo tempo que fornece um quadro para antecipar e influenciar a concorrência (e a lucratividade) ao longo do tempo. Compreender a estrutura da indústria também é essencial para uma posição estratégica eficaz (PORTER, 2008).

Além disso, empresas também realizam avaliações macro do seu ambiente de negócios utilizando a metodologia PEST para apoiar a tomada de decisões estratégicas. De acordo com Ho (2014), essa metodologia consiste em examinar quatro categorias de fatores ambientais externos, são eles:

1. Fatores Políticos (P): englobam diversas formas de intervenção governamental e atividades de lobby político em uma economia.

2. Fatores Econômicos (E): abrangem principalmente as condições macroeconômicas do ambiente externo, mas podem incluir considerações sazonais/climáticas.
3. Fatores Sociais (S): englobam fatores sociais, culturais e demográficos do ambiente externo.
4. Fatores Tecnológicos (T): incluem atividades relacionadas à tecnologia, infraestruturas tecnológicas, incentivos tecnológicos e mudanças tecnológicas que afetam o ambiente externo.

Segundo Contiero (2004), além de compreender o ambiente externo, é igualmente crucial ter um conhecimento aprofundado do ambiente interno da organização, pois esse aspecto revela detalhes específicos sobre sua competitividade, pontos fortes e pontos fracos. Esse processo se inicia com o diagnóstico da organização, que destaca os aspectos positivos da empresa que podem ser exploradas ao máximo e os aspectos negativos que devem ser prontamente enfrentados e resolvidas.

A Matriz SWOT é uma das ferramentas mais amplamente empregadas para realizar a análise do ambiente, consolidando as visões externa e interna. Conforme mencionado por Baxter (2000), a análise das Forças (*strengths*), Fraquezas (*weaknesses*), Oportunidades (*opportunities*) e Ameaças (*threats*), por meio da Matriz SWOT, oferece uma abordagem simples e sistemática para avaliar a posição estratégica de uma empresa. O resultado dessa análise é uma série de decisões relacionadas às Oportunidades a serem aproveitadas, Ameaças a serem enfrentadas, Fraquezas a serem superadas e quais Forças devem ser exploradas (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

2.2.3 Modelo de Negócio

Para Teece (2010), um modelo de negócio articula a lógica e fornece dados e outras evidências que demonstram como um negócio cria e entrega valor aos clientes. Também delinea a arquitetura de receitas, custos e lucros associados à empresa que entrega esse valor. Sem um modelo de negócio bem desenvolvido, os inovadores falharão em entregar ou capturar o valor de suas inovações.

Para definição do modelo de negócio, tem-se adotado a metodologia Canvas, um modelo de Plano de Negócios apresentado por Osterwalder (2011), que se concentra na criação de valor pela empresa, desde sua geração até a entrega ao cliente final. O processo de elaboração do Canvas tem como objetivo validar a proposta de valor oferecida pela empresa por meio da análise de um conjunto de nove elementos: (i) Segmento de Clientes, (ii) Proposta de Valor, (iii) Canais, (iv) Relacionamento com Clientes, (v) Fontes de Receita, (vi) Recursos Principais, (vii) Atividades-Chave, (viii) Parcerias-Chave e (ix) Estrutura de Custos. Na figura 1 pode ser observado o formato do Canvas.

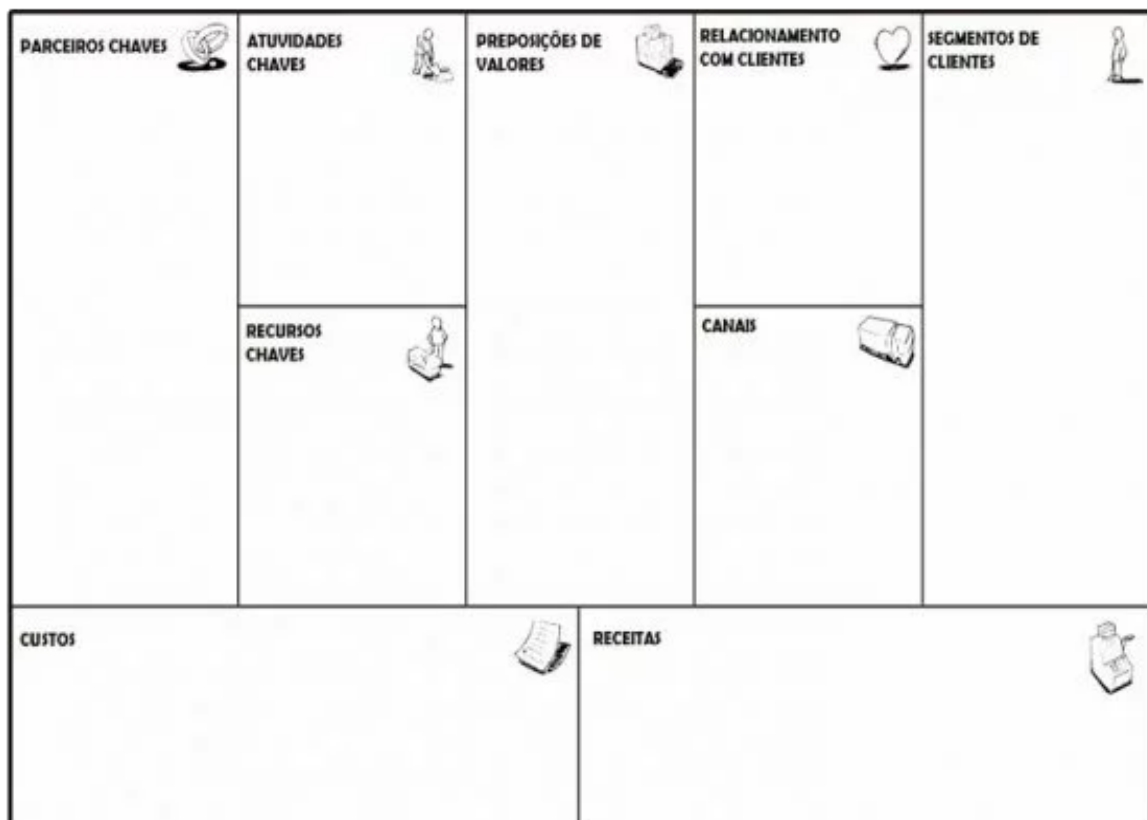


Figura 1: Modelo do Canvas
Fonte: SEBRAE RS (2021)

2.2.4 Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho e Metas

Os objetivos de uma organização representam as metas que a empresa almeja atingir dentro de um período específico, com o propósito de cumprir sua missão e perseguir sua visão. A formulação dos objetivos começa com o desdobramento da visão futura da organização e busca responder onde a empresa pretende chegar (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Desde meados da década de 1980, as empresas enfatizaram a crescente necessidade de controlar os processos de negócios. As empresas perceberam que, para competir em ambientes em constante mudança, é necessário monitorar e compreender o desempenho da empresa. A medição tem sido reconhecida como um elemento crucial para melhorar o desempenho empresarial (SHARMA et al., 2005). Müller (2003) destaca que, para cada objetivo, é fundamental estabelecer os caminhos para alcançá-lo e os indicadores necessários para monitorá-lo. Uma vez que os indicadores de desempenho são criados, as metas são delineadas. Enquanto os objetivos são definidos de forma ampla, representando o sentido e a direção da organização, as metas são específicas e mensuráveis.

Valadares (2002) destaca a importância de que as metas estejam em consonância com os objetivos, sejam relevantes, claras, inspiradoras e, acima de tudo, possam ser mensuradas. Além disso, é fundamental que cada meta tenha um prazo bem definido para sua realização.

2.2.5 Ações Estratégicas

As ações estratégicas são as medidas que a empresa tomará para obter uma posição competitiva superior em relação aos seus concorrentes, levando em conta tanto o cenário externo quanto interno. Essas ações precisam ser planejadas com base nas habilidades essenciais da organização, visando aproveitar as oportunidades futuras do ambiente para alcançar uma vantagem competitiva duradoura e sustentável (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Em resumo, são as iniciativas estratégicas que a empresa adotará para se destacar no mercado e obter um diferencial competitivo perante os demais players, ao considerar suas próprias capacidades e as perspectivas futuras do mercado.

2.3 Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas

Muitos tomadores de decisão em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) acreditam que "verdadeiros empreendedores não planejam". Em vez disso, presume-se que eles utilizam seus recursos limitados de tempo de forma mais eficaz para atividades operacionais ou de vendas. Além disso, o planejamento formal é geralmente considerado aplicável apenas a grandes empresas e/ou organizações burocráticas, não sendo transferível para as necessidades das PMEs, que operam de forma rápida e flexível. Da perspectiva do empreendedor, três objeções principais são apresentadas contra o uso de processos estratégicos nas PMEs (FUEGLISTALLER; FREY; HALTER, 2003):

- Medidas e instrumentos estratégicos limitam a flexibilidade e a capacidade de improvisação;
- Faz mais sentido utilizar os recursos limitados de tempo para atividades operacionais, vendas ou pesquisa e desenvolvimento (P&D) em vez de para processos de formulação de estratégias;
- A gestão estratégica é vista como sendo excessivamente burocrática.

Comparativamente às grandes empresas, as PMEs tendem a oferecer uma gama mais limitada de produtos em menos mercados e preferem utilizar estratégias de penetração de mercado e desenvolvimento de produtos em vez de estratégias de desenvolvimento de mercado ou diversificação. Além disso, uma vez que as PMEs operam principalmente em um único ou em um número limitado de mercados, com um número restrito de produtos ou serviços - frequentemente até mesmo em um nicho de mercado - elas geralmente não têm recursos para manter departamentos de serviços centrais capazes de realizar análises e estudos de mercado complexos (JOHNSON; SCHOLLES, 1997). Além disso, elas normalmente têm níveis mais baixos de recursos e menor acesso a capital humano e financeiro. Como resultado, especialmente até atingirem um certo "tamanho crítico", a aplicação de mecanismos formais de planejamento muitas vezes é inexistente.

3. Metodologia

3.1 Descrição do Cenário

Esse estudo foi aplicado na empresa Red Light Bar, uma pequena empresa do ramo de bares sediada no município de Novo Hamburgo no estado do Rio Grande do Sul. A empresa foi formada em dezembro de 2021 e se encontra no estágio de consolidação no mercado. A empresa é administrada por dois sócios administradores e conta com mais dois sócios investidores que auxiliam em algumas atividades administrativas esporadicamente.

Os principais produtos vendidos pela empresa são bebidas alcoólicas na forma de coquetéis ou garrafas de bebidas já prontas como cerveja ou vinho, sendo também vendidas porções de alimentos como batata frita e hambúrgueres. Além disso, a empresa proporciona momentos de lazer através de atrações artísticas como grupos de música ou ainda através de atividades recreativas para os clientes como campeonatos de sinuca.

O público da empresa é jovem, com uma idade média de 22 anos. Ao analisar o público do bar sob a ótica de gênero, ele é igualmente dividido entre homens e mulheres. O ticket médio de um cliente quando entra no bar é de aproximadamente R\$40,00. A empresa recebe os clientes de quarta-feira aos domingos no período noturno, e trabalha em média com 6 funcionários, dependendo do dia da semana e de outros fatores relevantes para o comparecimento dos clientes, como por exemplo a previsão do tempo. A empresa possui um faturamento mensal médio ao redor de R\$100.000,00, o que a enquadra como uma pequena empresa nos parâmetros da receita federal.

3.2 Caracterização do Método de Pesquisa

Essa pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa aplicada de acordo com Gerhardt (2009), pois tem como propósito resolver problemas específicos por meio da geração de conhecimento prático. Sua abordagem é de natureza qualitativa, baseando-se em observações de campo realizadas pelos sócios da empresa.

Considerando que o Planejamento Estratégico é um método experimental que segue um conjunto predefinido de procedimentos, o objetivo desta pesquisa pode ser classificado como explicativo (GIL, 1991). O procedimento adotado enquadra-se na modalidade de pesquisa-ação, pois atende aos seguintes critérios descritos por Denscombe (2010): (i) solucionar um problema prático e (ii) fornecer referências para melhores práticas. O mesmo autor também caracteriza esse procedimento como “exigindo um alto nível de envolvimento do pesquisador”, o que está de acordo com o presente trabalho.

3.3 Caracterização do Método de Trabalho

Para realizar o presente estudo foram utilizados diferentes *frameworks* e ferramentas gerenciais para chegar aos resultados pretendidos. Isto foi aplicado por meio de sessões de *brainstorming* com os sócios da empresa em 3 momentos distintos, nas seguintes etapas:

- A identidade organizacional foi feita definindo qual a Missão, Visão e Valores da empresa, como proposto por Gates (2010)
- O modelo de negócios foi construído utilizando a ferramenta *Business Model Canvas*, proposta por Osterwalder (2011)
- A análise do ambiente interno foi feita elencando-se os pontos fortes e fracos da empresa em um *brainstorming* com os sócios.

- A análise do ambiente externo foi feita utilizando a metodologia PEST descrita por Ho (2014) e definindo-se as 5 forças competitivas do setor definidas por Porter (2008).
- Os objetivos estratégicos foram redigidos seguindo o modelo de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).

4. Resultados e Discussão

A partir da análise realizada, foi definido o Planejamento Estratégico da Red Light Bar. As etapas estão apresentadas e comentadas a seguir.

4.1 Identidade Organizacional

Nessa etapa do trabalho é definida a identidade organizacional da empresa, que é a maneira como a companhia se apresenta, aos seus Stakeholders e a modo como ela se distingue das outras organizações, tornando-se única.

4.1.1 Definição da Missão

De forma ampla e abrangente, a missão de uma empresa desempenha um papel crucial ao estabelecer de maneira clara e precisa qual é o compromisso e a responsabilidade que a empresa tem para com a sociedade. Diante disso, após um processo de reflexão criterioso, a missão da empresa foi definida. Essa missão se torna o alicerce inspirador que orienta as decisões e esforços. A seguir está a declaração da missão da empresa:

Proporcionar um ambiente de “Só Alegria” para os jovens do Vale dos Sinos através de drinks gostosos, cerveja gelada, música boa e jogos de bar.

Nessa declaração de missão os sócios juntaram a definição restrita e ampla do negócio. Proporcionar um ambiente de “Só Alegria” se refere a definição ampla do negócio, enquanto os produtos e serviços ofertados ao público se referem a definição restrita do negócio.

4.1.2 Definição da Visão

Após estabelecerem a missão, os sócios dedicaram-se a delinear uma visão de futuro que fosse tanto clara quanto alcançável em um horizonte de 5 anos. A seguir está a declaração da visão de futuro da empresa:

Ser um bar bem movimentado com uma clientela afionada

Ser um bar bem movimentado, para a empresa, significa ter poucos dias com movimento baixo no bar. Os sócios escolheram isso como visão pois na concepção deles a alma de um bar reside nos seus clientes. Dessa forma, é impossível um bar prosperar sem que haja muitos clientes presentes no estabelecimento todos os dias que o bar estiver aberto. A parte da clientela afionada representa o desejo dos sócios de os clientes que forem ao Bar realmente se apaixonem pelo estabelecimento e se tornem clientes fiéis, os quais irão escolher o Red Light Bar como destino quando quiserem se divertir.

4.1.3 Definição dos Valores da Empresa

Com o objetivo de orientar a tomada de decisões, guiar o comportamento da equipe e estabelecer vantagem competitiva, foram estabelecidos os princípios a seguir:

- **Higiene e Saúde:** de maneira alguma os produtos e serviços vendidos no bar podem resultar em qualquer tipo de doença, infecção, mal-estar ou assemelhados para os seus clientes.
- **Igualdade e Diversidade:** o bar destina-se a qualquer pessoa que deseja se divertir e ter bons momentos. Em hipótese alguma um cliente ou funcionário será beneficiado ou lesado em virtude da sua classe social, gênero, orientação sexual, raça ou religião.
- **Diversão:** o bar foi feito para as pessoas se divertirem, então cabe aos funcionários e sócios sempre levarem isso em consideração quando tiverem de tomar qualquer decisão.

4.2 Business Model Canvas

Pela aplicação desta ferramenta, foi possível delinear o modelo de operação da empresa e comunicar de maneira clara e precisa as principais atividades, a proposta de valor, os envolvidos, os canais de distribuição, a estrutura de custos e as fontes de receita. Com essa representação visual completa, a empresa almeja proporcionar uma

compreensão aprimorada do empreendimento tanto aos sócios proprietários quanto aos demais membros da equipe. O Canvas pode ser observado na figura 2, demonstrando todas essas informações.

Parceiros-Chave	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relação com Clientes	Segmentação dos Clientes
Fornecedores Atrações Autoridades Públicas Promoters Equipe de Marketing Banco	Limpeza do bar Organização do estoque Atendimento aos clientes Gerenciamento das redes sociais Organização da agenda de eventos	Ouvir Música Conhecer gente nova Encontrar conhecidos Segurança Sair com amigos Beber bebidas alcoólicas	Informal Descontraída Jocosa Jovial	Jovens de 18 a 26 anos Classe média Vale dos Sinos Rap/Trap Pagode Funk
	Recursos Chave Equipamentos Funcionários Marca Mobília Decoração Sistema de gestão de comandas	Jogar jogos de bar Gerar conteúdo para redes sociais	Canais Ponto de Venda Página no Instagram	Skate/StreetWear Ensino médio completo Universitários
Estrutura de Custos				
Salário funcionários Aluguel Eletricidade/Água	Insumos/Fornecedores Equipe de limpeza Manutenção equipamentos	Equipe de marketing Atrações Sistema de gestão de comandas	Drinks Bebidas engarrafadas Comida	Entradas Fichas de Sinuca
Estrutura das Receitas				

Figura 2: Modelo de negócios da empresa

O uso da ferramenta CANVAS no planejamento estratégico é uma abordagem valiosa para visualizar diversos aspectos de uma empresa. No entanto, é importante ressaltar que o CANVAS pode não fornecer uma visão completa e detalhada da estrutura financeira da organização. Dessa forma, é essencial complementar essa análise com uma exploração mais aprofundada da estrutura de receitas e custos da empresa. Ao detalhar separadamente esses elementos financeiros, será possível obter uma compreensão mais abrangente e precisa do arranjo financeiro da organização, auxiliando na tomada de decisões estratégicas mais fundamentadas e eficazes. A seguir são expostas duas tabelas que apresentam os custos e receitas mensais de cada item elencado no CANVAS, respectivamente. Visto que parte dos custos varia dependendo do volume de vendas no mês, os dados serão apresentados considerando o faturamento mensal médio da empresa no ano de 2022, que foi de R\$98.541,65.

Descrição da despesa	Valor em Reais (BRL)	Percentual sobre o total
Insumos/Fornecedores	39.984,49	47,12%
Salário funcionários	16.450,77	19,39%
Outros	5.654,84	6,66%
Aluguel	5.450,00	6,42%
Atrações	4.849,61	5,72%
Impostos	3.965,52	4,67%
Melhorias e investimentos	3.384,64	3,99%
Eletricidade/Água	1.626,23	1,92%
Equipe de marketing	1.500,00	1,77%
Manutenção e reparos	914,11	1,08%
Equipe de limpeza	637,50	0,75%
Sistema de gestão de comandas	436,37	0,51%
Total	84.854,08	

Tabela 1: Descrição da estrutura de custos da empresa

Descrição da receita	Valor em Reais (BRL)	Percentual sobre o total
Cervejas	39.481,85	40,07%
Drinks	26.848,36	27,25%
Comidas	10.726,01	10,88%
Entradas	9.485,27	9,63%
Bebidas não alcoólicas	8.274,08	8,40%
Outros	2.147,83	2,18%
Fichas de sinuca	1.578,25	1,60%
Total	98.541,65	

Tabela 2: Descrição da estrutura de receitas da empresa

4.3 Análise do Ambiente

Nesta fase do processo, a empresa se dedicou a identificar e analisar seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças que se apresentam no mercado em que atua. Para isso, empreendeu-se um *brainstorming*, envolvendo os 4 sócios proprietários do negócio.

Durante essa sessão de troca de ideias, foi possível traçar uma representação abrangente dos fatores internos e externos que influenciam o negócio. Dessa maneira, a matriz SWOT da organização ganhou forma, proporcionando uma visão holística de recursos e competências, bem como das áreas que precisam ser melhoradas para se alcançar o potencial máximo.

4.3.1 Análise do Ambiente Interno

Para analisar o ambiente interno da empresa os sócios elencaram individualmente os aspectos que eles compreendem como fortes ou fracos da empresa. Após a avaliação individual de cada sócio, os pontos fortes e fracos foram consolidados em uma lista única que foi mostrada para todos os sócios. Com essa lista única cada sócio podia retirar qualquer ponto forte ou fraco com o qual discordasse, de forma que apenas os pontos fortes e fracos que fossem unânimes permanecessem na lista. A seguir estão as listas de pontos fortes e fracos.

Pontos Fortes:

- Localização
- Marca/Identidade Visual
- Mesa de Sinuca
- Relacionamento com os clientes

- Clientela recorrente
- Drinks de boa qualidade
- Atrações artísticas

Pontos Fracos:

- Cozinha
- Marketing
- Organização das atrações
- Poucos banheiros
- Falta de habite-se no imóvel
- Dependência do clima
- Falta de organização entre os sócios

4.3.2 Análise do Ambiente Externo

Para avaliar o setor e o ambiente em que a empresa está inserida, os sócios analisaram as 5 forças de Porter aplicadas ao negócio. Dessa forma, os resultados obtidos foram os seguintes:

- Ameaça de novos entrantes: Os sócios avaliaram que essa força possui um aspecto forte sobre o negócio. A justificativa principal foi de que o setor de bares possui poucas barreiras de entrada. Eles argumentaram que não é necessário muito investimento financeiro para abrir um bar, não é necessário muito conhecimento técnico e que é muito rápido para se conseguir todas as liberações do governo para começar a operar um bar.
- Poder de barganha dos fornecedores: Os sócios avaliaram que essa força atua fortemente sobre o negócio. A justificativa para isso é de que o principal fornecedor do estabelecimento é responsável por mais de 60% dos insumos adquiridos. Dessa maneira, se esse fornecedor aumentar seus preços a empresa não teria opções a não ser aceitar os preços mais altos. Além disso, essa empresa é a maior fornecedora de cerveja e bebidas alcoólicas do mundo. Assim, é muito difícil migrar para outro fornecedor sem afetar a variedade dos produtos vendidos.
- Rivalidade entre os concorrentes existentes: Foi avaliado que a força dos concorrentes da empresa é forte. Isso ocorre pois Novo Hamburgo já

possui um mercado bem estabelecido de bares e casas noturnas. Além disso, os sócios levantaram um caso muito relevante para basearem sua decisão: em novembro de 2022 um concorrente muito forte da cidade teve sua operação embargada pelo corpo de bombeiros da cidade visto que seu alvará não era o correto para o estabelecimento. Após esse ocorrido os sócios relataram que a quantidade de clientes cresceu muito no bar, validando a ideia de que muitos potenciais clientes não frequentam o bar pois possuem outras opções de lugares para frequentar.

- Poder de barganha dos compradores: Foi avaliado que os clientes exercem uma força fraca sobre o negócio. Os sócios basearam essa avaliação no fato de que os clientes são muito pulverizados, e por causa disso não possuem uma força de negociação relevante frente a empresa. Além disso, a empresa atua em um nicho específico do mercado, dessa forma, os clientes não podem migrar para um concorrente direto, apenas para concorrentes que atendem nichos diferentes.
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: Essa força também atua de maneira fraca sobre o negócio. Foi avaliado que é muito difícil que seja criado algum produto ou serviço substituto ao setor de bares. Os sócios argumentaram que o bar é um modelo de negócio muito antigo que existiu ao longo de toda história humana. Além disso foi argumentado que mesmo tecnologias disruptivas como realidade virtual e realidade aumentada não podem simular de maneira realista o ambiente de um bar.

Para avaliar o ambiente externo mais distante da empresa foi utilizado o método PEST, sendo possível identificar ameaças e oportunidades no ambiente de negócio da companhia. A seguir elas estão elencadas considerando cada fator analisado.

Fatores políticos:

- Realização de eventos de rua pela prefeitura do município.
- Possível descriminalização do porte de drogas no Brasil
- Risco trabalhista
- Reforma tributária sendo votada pelo congresso nacional

Fatores econômicos:

- Cenário de queda de juros no Brasil

- Muitos jovens brasileiros não estudam nem trabalham

Fatores sociais:

- Público vegetariano crescente
- Público tem mais cuidado com a própria saúde
- Os moradores próximos da empresa reclamam de barulho ocasionalmente

Fatores tecnológicos:

- Crescente uso de soluções baseadas em inteligência artificial

Ao se identificar as forças e fraquezas internas, bem como as ameaças e oportunidades externas, estabeleceu-se uma base sólida para a elaboração de estratégias bem-informadas e eficazes. Essa compreensão aprofundada dos fatores que moldam o cenário da empresa permitiu a construção da matriz SWOT, uma ferramenta que destaca a intersecção estratégica entre esses elementos. Essa matriz será apresentada na próxima seção.

4.3.3 Matriz SWOT

Ao relacionar a análise interna da empresa com a análise externa do ambiente foi construída a matriz SWOT da companhia (figura 2). A matriz foi construída usando ponderadores de correlação entre os fatores de acordo com a opinião dos sócios. A escala dos ponderadores utilizados foi a proposta por Franceschini e Rupil (1999), descrita a seguir:

- 0 – Fatores sem relação
- 1 – Fatores com relação fraca
- 3 – Fatores com relação média
- 9 – Fatores com relação forte

	Oportunidades						Ameaças			
	Realização de eventos de rua pela prefeitura	Possível descriminalização do porte de drogas no Brasil	Público vegetariano crescente	Público tem mais cuidado com a saúde	Crescente uso de inteligência artificial	Cenário de queda de juros no Brasil	Risco trabalhista	Reclamações de barulho da vizinhança	Muitos jovens não estudam nem trabalham	Reforma tributária
Forças										
Localização	9	3	3	3	0	0	0	9	0	0
Marca	3	3	1	3	1	0	3	0	0	0
Mesa de sinuca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relacionamento com clientes	3	9	9	9	3	0	0	1	3	0
Clientela recorrente	3	9	9	9	0	0	0	0	0	0
Drinks de boa qualidade	9	0	1	9	0	0	0	0	0	0
Atrações artísticas	9	3	0	0	1	0	0	9	0	0
Fraquezas										
Cozinha	0	9	9	9	0	3	9	0	0	0
Marketing	3	3	3	3	9	0	0	0	0	0
Organização das atrações	9	0	0	0	9	0	0	9	0	0
Poucos banheiros	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
Falta de habite-se no imóvel	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Dependência do clima	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
Falta de organização entre os sócios	0	0	0	0	9	0	9	0	0	0

Figura 3: Matriz SWOT da empresa

Depois disso, procedeu-se ao cálculo da totalização dos pontos de todos os quadrantes. Essa totalização tende a revelar a direção estratégica a ser adotada pela empresa. Nessa situação, a combinação com a maior média das interações é identificada no quadrante de Forças e Oportunidades, o que sugere uma tendência de desenvolvimento da empresa (VALADARES, 2002).

Adicionalmente, foram avaliadas as pontuações atribuídas a cada um dos elementos em relação a sua categoria. Isso desempenha um papel na determinação de quais são os elementos mais relevantes para o negócio e que exigem uma maior atenção por parte dos sócios. O grau de relevância de cada elemento em relação a sua categoria encontra-se representado nas figuras 4, 5, 6 e 7.

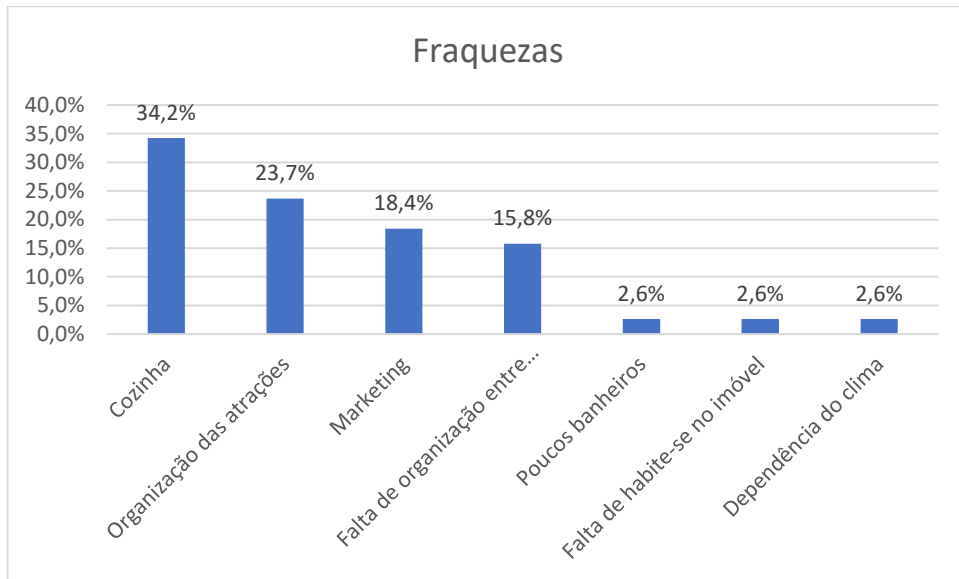


Figura 4: Ponderação das fraquezas da empresa

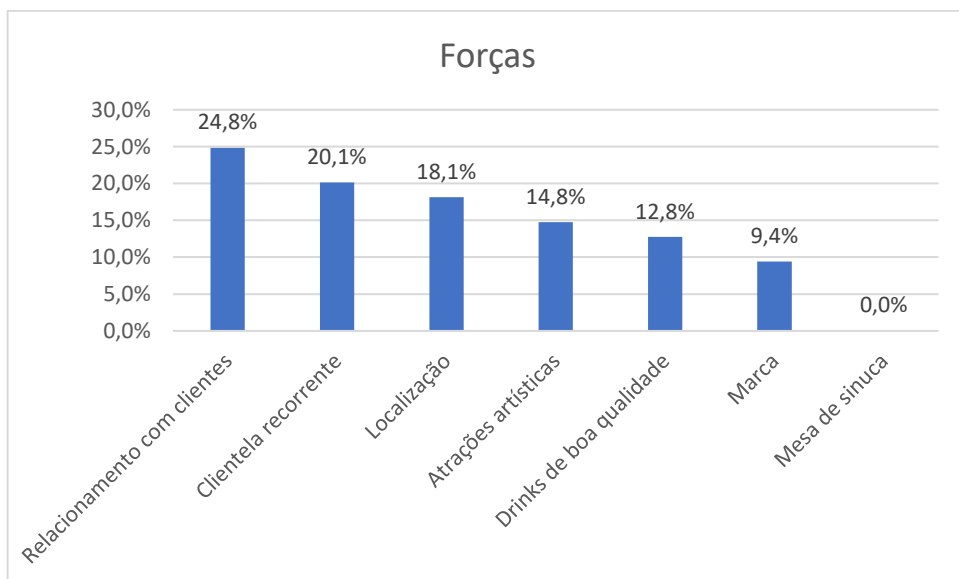


Figura 5: Ponderação das forças da empresa

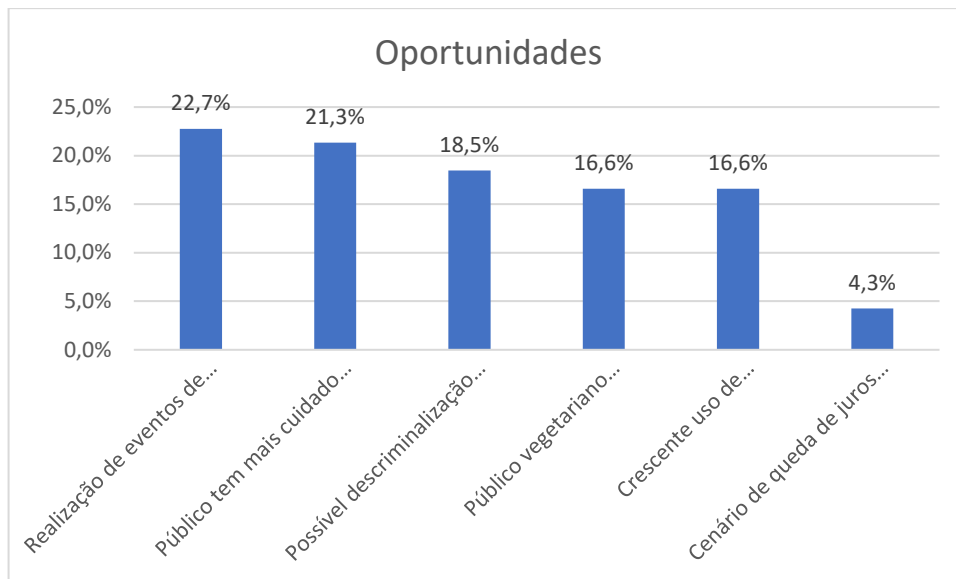


Figura 6: Ponderação das oportunidades da empresa

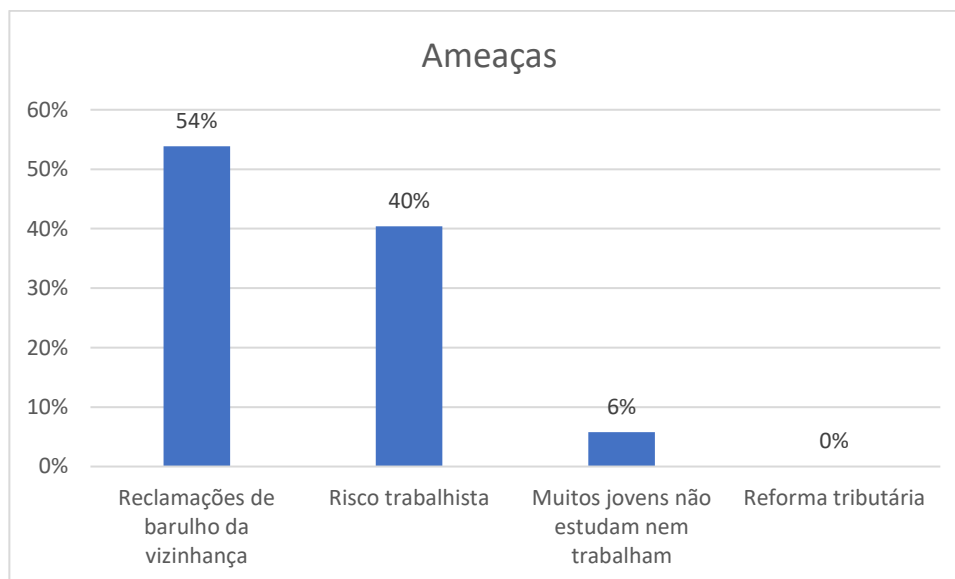


Figura 7: Ponderação das ameaças da empresa

A partir dos gráficos construídos obteve-se alguns entendimentos sobre o negócio. O campo das fraquezas da empresa é representado majoritariamente pela cozinha com um percentual de 34,2% dos pontos atribuídos nesse campo, enquanto a segunda fraqueza mais pontuada tem apenas 23,7% dos pontos, indicando claramente que essa fraqueza deve ser priorizada frente as outras. O campo das forças está mais esparsamente distribuído. A principal força “Relacionamento com os clientes” possui 24,8% dos pontos atribuídos e a segunda força possui 20,1% dos pontos atribuídos, o que indica que talvez deva ser aplicada alguma outra forma de avaliação entre essas forças para saber qual delas deve ser priorizada. O mesmo ocorre para as oportunidades, em que os sócios avaliaram

aquelas com pontuações muito semelhantes. A oportunidade mais pontuada possui 22,7% dos pontos enquanto a quinta oportunidade mais pontuada possui 16,6% dos pontos. O campo das ameaças ficou concentrado em apenas dois fatores “Reclamações de barulho da vizinhança” com 54% dos pontos e “Risco Trabalhista” com 40% dos pontos, indicando um maior conforto dos sócios quanto as ameaças ao negócio pois poderão focar seus esforços para mitigar essas ameaças.

4.4 Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas

A definição dos objetivos estratégicos representa uma das partes mais importante do planejamento estratégico. Todas as análises realizadas e demonstradas nos subcapítulos anteriores foram desenvolvidas para que os sócios pudessem tomar a decisão mais embasada possível sobre quais deveriam ser os objetivos estratégicos da empresa. Esses objetivos devem levar a empresa a sua visão de sucesso no futuro enquanto cumpre sua missão, sempre respeitando seus princípios e valores.

Dessa forma, serão apresentados os objetivos estratégicos definidos pelos sócios, a justificativa da escolha desses objetivos e os indicadores que serão usados para mensurar o atingimento da meta desses objetivos em um cenário de 1 a 5 anos.

Objetivo 1 – Transformar o bar em um local esteticamente mais bonito.

- Justificativa: Os sócios entendem que é crucial para um bar que tenha como missão proporcionar um ambiente de diversão que ele seja esteticamente agradável e confortável para seus clientes. Além disso, uma das propostas de valores identificadas no Canvas foi de “Gerar conteúdo para as redes sociais dos clientes”, logo, um ambiente esteticamente bonito é mais propício para que os clientes postem fotos e vídeos na *internet*, trazendo ainda o benefício de que os seus clientes serão os responsáveis por fazer a propaganda da empresa. Outro aspecto importante levantado é que um ambiente mais bonito atrai um público com maior poder aquisitivo, o que se reflete em maior faturamento e lucro para a empresa.
- Indicador: Nota média que os sócios e alguns clientes específicos dão para a aparência do bar em uma escala de 1 a 10.
- Meta:

Ano	2024	2025	2026	2027	2028
Valor da meta	6	7,5	8,5	9,5	10

Objetivo 2 – Gerenciamento de estoque eficiente

- Justificativa: Os sócios entendem que é necessário possuir um controle de estoque eficiente para que não falem insumos ao longo dos expedientes, o que pode levar a uma má experiência para os clientes. Além disso, pontuaram que é importante gerenciar o estoque para garantir que em nenhum momento sejam utilizados ingredientes que passaram da sua data de validade. Esse é um esforço da empresa para se fazer valer do princípio definido da higiene e saúde.
- Indicador: Acuracidade de estoque. Esse indicador será medido mensalmente. O ideal para esse indicador é que ele fique o mais próximo de 1 possível, por isso para cada ano serão definidas bandas que devem ser atingidas.
- Meta:

Ano	2024	2025	2026	2027	2028
Valor da meta	0,8 - 1,2	0,85 - 1,15	0,9 - 1,1	0,95 - 1,05	0,99 - 1,01

Objetivo 3 - Construir uma melhor conexão com a comunidade de Novo Hamburgo

- Justificativa: Ao construir a matriz SWOT foi identificado que os eventos públicos que ocorrem em Novo Hamburgo são a melhor oportunidade que a empresa pode aproveitar do seu ambiente externo. Por causa disso os sócios escolheram como objetivo estratégico se conectar com a comunidade local e ganhar renome entre os cidadãos, podendo inclusive adentrar novos nichos de clientes através destes eventos de rua.
- Indicador: Quantidade de eventos públicos em que a empresa participou por ano
- Meta:

Ano	2024	2025	2026	2027	2028
Valor da meta	4	10	12	12	12

Objetivo 4 – Ter poucos dias com movimento baixo

- Justificativa: Para cumprir a visão de sucesso da empresa é necessário que o bar tenha uma clientela grande em todos os dias que ele estiver aberto. Dessa forma, é crucial evitar os dias com poucos clientes. Os sócios

argumentam que a alma do bar é o cliente e que um bar com poucos clientes é deprimente.

- Indicador: Quantidade de dias que o bar abriu e teve menos de 40 clientes.
- Meta:

Ano	2024	2025	2026	2027	2028
Valor da meta	50	40	30	20	15

Objetivo 5 – Reinventar a cozinha.

- Justificativa: Conforme identificado na matriz SWOT, a cozinha é uma das principais fraquezas da empresa e justamente por isso é também uma das maiores oportunidades. Atualmente a maioria dos clientes frequenta o bar apenas com o intuito de consumir bebidas ou pequenos lanches no recinto. Uma das consequências desse comportamento é que os clientes chegam muito tarde no bar, caso eles frequentassem o bar com o intuito de jantarem ali eles passariam muito mais tempo no bar e consumiriam muito mais, aumentando o faturamento da empresa. Além disso, também é possível atingir outros públicos caso a cozinha sirva comidas de qualidade que sejam entendidas como uma janta para as pessoas.
- Indicador: Percentual do faturamento que é oriundo dos produtos alimentícios
- Meta:

Ano	2024	2025	2026	2027	2028
Valor da meta	10%	15%	20%	25%	25%

4.5 Ações Estratégicas

As ações estratégicas referem-se aos meios pelos quais uma empresa irá alcançar seus objetivos. Estas ações são planejadas considerando tanto fatores internos quanto externos, aproveitando as habilidades centrais da organização e visando explorar oportunidades futuras no mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1995). A seguir serão apresentadas as ações estratégicas que a empresa Red Light Bar irá adotar para alcançar os objetivos estratégicos definidos na seção anterior.

Ações estratégicas do objetivo estratégico 1 - Transformar o bar em um local esteticamente mais bonito:

- Trocar o piso do estabelecimento por algum piso de madeira.

- Melhorar a iluminação do andar superior.
- Comprar mais itens decorativos diversos.

Plano de ação do objetivo estratégico 2 - Gerenciamento de estoque eficiente:

- Cadastrar todos os itens comprados no sistema de gerenciamento de estoque sempre que alguma compra for realizada.
- Registrar no sistema de gerenciamento de estoque quando houve alguma saída de algum produto do estoque que não foi através de uma venda para clientes.
- Ensinar os funcionários a cadastrarem essas movimentações de estoque no sistema.

Plano de ação do objetivo estratégico 3 - Construir uma melhor conexão com a comunidade de Novo Hamburgo:

- Manter uma agenda atualizada dos eventos públicos que ocorrem em Novo Hamburgo.
- Cadastrar a empresa nesses eventos para que possa ter um lugar para vender seus produtos

Plano de ação do objetivo 4 - Ter poucos dias com movimento baixo:

- Realizar promoções atrativas nos dias que se sabe que a presença do público será baixa
- Construir um toldo em cima da área externa do bar para que a chuva não espante os clientes
- Ter atrações artísticas e eventos interativos com os clientes com maior frequência
- Não abrir o bar em datas sabidas que não terá público, como por exemplo véspera de Natal.

Plano de ação do objetivo 5 - Reinventar a cozinha:

- Começar a vender pizza
- Vender sorvete como sobremesa
- Fornecer opções de alimentação vegana, vegetariana e sem lactose

5. Conclusão

O cenário do setor de bares e restaurantes no Brasil se mostra muito desafiador para o pequeno empresário. A competição é muito forte visto que existem poucas barreiras de entrada nesse ramo da economia, e os principais fornecedores de insumos são empresas tão grandes que se assemelham a oligopólios. Resta ao pequeno empreendedor usar ferramentas de gestão efetivas para se manter a frente da competição.

A empresa Red Light Bar é um exemplo típico dessa situação. Ela apresenta uma estrutura simples, com funções altamente concentradas nos sócios administradores, gerenciamento dos processos internos ainda em fase de amadurecimento e, evidentemente, a exigência de destacar-se em comparação aos concorrentes em seu setor. Com essa finalidade, o propósito deste trabalho foi a construção de um planejamento estratégico da empresa para os próximos cinco anos.

Seguindo o guia proposto por Müller (2003), foram estabelecidas a identidade intrínseca da organização e sua orientação estratégica. Na sequência, uma análise minuciosa dos contextos interno e externo foi conduzida. Isso capacitou a empresa a responder à indagação "Qual é a nossa posição atual?". Subsequentemente, para abordar a questão "Qual é nosso destino almejado?", os objetivos estratégicos foram delineados, juntamente com os indicadores e metas que guiarão a trajetória até o ano de 2028. Por fim, partindo desses objetivos, foram elaboradas ações estratégicas que devem ser tomadas para assegurar o atingimento dos objetivos.

Esse trabalho é importante pois com ele foi possível construir um guia das ações a serem tomadas pela empresa nos próximos 5 anos para que ela atinja sua visão de futuro. Além disso, é importante ressaltar que a empresa já possui quase 2 anos de existência e não havia nenhum direcionamento formal a ser seguido nas tomadas de decisões estratégicas. Com esse trabalho foi possível mostrar aos sócios a importância desse tipo de tomada de decisão e a forma como isso deve ser realizado.

Ao longo do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, os sócios perceberam que para atingir a visão de futuro da empresa seria necessário transformar alguns aspectos do ambiente físico do bar, como por exemplo a aparência estética do ambiente para torná-la mais bonita e o ambiente da cozinha, para conseguir servir comidas melhores e conseqüentemente reter os clientes por mais tempo no estabelecimento. Também foi identificado que a empresa deveria participar mais da vida pública da cidade através dos eventos de rua promovidos pela prefeitura do município. Outro objetivo importante definido foi o de melhorar a gestão do bar, mais

especificamente a gestão do estoque, para que não falte produtos no bar e os insumos sejam sempre seguros para serem consumidos. Além disso, os sócios perceberam que um dos maiores diferenciais de qualquer bar é a quantidade de pessoas que frequentam ele em um dado dia, por isso definiram como um dos objetivos da empresa que o bar não tenha dias com pouco movimento, pois isso é algo negativo e passa uma má imagem do bar para a comunidade.

Referências

ABRASEL. Trabalho em bares e restaurantes está mais inclusivo, diverso e mostra a força dos pequenos negócios | ASN Nacional – Agência Sebrae de Notícias (agenciasebrae.com.br) . Disponível em <https://agenciasebrae.com.br/cultura-emprededora/trabalho-em-bares-e-restaurantes-esta-mais-inclusivo-diverso-e-mostra-a-forca-dos-pequenos-negocios/#:~:text=Al%C3%A9m%20disso%2C%20hoje%2095%25%20dos,milh%C3%B5es%20de%20fam%C3%ADlias%20no%20pa%C3%ADs>. Acessado em: 02/07/2023

ANSOFF, H. Igor. McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**, v. 2, p. 341-408, 1993.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2003.

DA SILVA, Leonardo Aureliano et al. Pesadelo na cozinha: uma análise dos erros de gestão de restaurantes em SP. **Revista Científica Hermes**, v. 22, p. 561-582, 2018.

DENSCOMBE, Martyn. **The good research guide for small social research projects**. 2010.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FBHA. **Desafios para bares e restaurantes em 2023 - Sebrae**. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/desafios-para-bares-e-restaurantes-em-2023,3b0c00d232766810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acessado em 05/07/2023.

FRANCESCHINI, Fiorenzo; RUPIL, Alessandro. Rating scales and prioritization in QFD. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 16, n. 1, p. 85-97, 1999.

FUEGLISTALLER, Urs; FREY, Urs; HALTER, Frank. **Strategisches Management für KMU: eine praxisorientierte Anleitung**. KMU Verlag HSG, 2003.

GATES, Linda Parker. Strategic planning with critical success factors and future scenarios: An integrated strategic planning framework. **Software Engineering Institute**, v. 11, p. 67, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel et al. **Estrutura do projeto de pesquisa**. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 67-90, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMEL, Gary et al. Strategic flexibility. **SPb.: Piter**, 2005.

HO, Joseph Kim-Keung. Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. **European academic research**, v. 2, n. 5, p. 6478-6492, 2014.

IBGE, **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo**, 2020.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring Corporate Strategy** 4th edition Prentice Hall. 1997.

LAFER, Celso. **Estratégia | Academia Brasileira de Letras**. Disponível em <https://www.academia.org.br/artigos/estrategia>. Acessado em: 05/07/2023.

MÜLLER, Cláudio J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. In: **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 1995. p. 224-224.

OSTERWALDER, Alexander et al. Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. **African journal of business management**, v. 5, n. 7, p. 22-30, 2011.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 384 p.

PORTER, Michael E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard business review**, v. 86, n. 1, p. 78, 2008.

RAYNOR, Michael E. That vision thing: Do we need it?. **Long range planning**, v. 31, n. 3, p. 368-376, 1998.

ROPEGA, Jaroslaw. The reasons and symptoms of failure in SME. **International advances in economic research**, v. 17, p. 476-483, 2011.

SHARMA, Milind Kumar; BHAGWAT, Rajat; DANGAYACH, Govind Sharan. Practice of performance measurement: experience from Indian SMEs. **International Journal of Globalisation and Small Business**, v. 1, n. 2, p. 183-213, 2005.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.

XAVIER, Marcelle Bittencourt et al. Causas gerenciais e ambientais da mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo com empresários de Vitória da Conquista, Bahia. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, 2012.

WOLFRAM RESEARCH, “**Code of Hammurabi – English**” from the Wolfram Data Repository, 2015.