



ISSN: 2447-5580

Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/BJPE/index>



Brazilian Journal of
Production Engineering

BJPE - Revista Brasileira de Engenharia de Produção



Campus São Mateus

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA MICROEMPRESA DO MERCADO DE CICLISMO URBANO

STRATEGIC ANALYSIS OF A MICRO ENTERPRISE IN THE URBAN CYCLING MARKET

Natália Eloísa Sander¹, Ana Júlia Brum Severo², Mirele Marques Borges³, & Laura
Visintainer Lerman^{4*}

^{1 2 3 4} Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rua Osvaldo Aranha, 99 – 5º andar, Bairro Centro Histórico, CEP 90035-190, Porto Alegre RS.

¹ nataliaesander@gmail.com ² anajuliabrumsevero@gmail.com ³ mirelem.borges@gmail.com

⁴ lauravlerman@gmail.com

ARTIGO INFO.

Recebido em: 07.02.2020

Aprovado em: 20.02.2020

Disponibilizado em: 05.04.2020

PALAVRAS-CHAVE:

Planejamento estratégico; Identidade organizacional; Análise de ambiente interno; Análise de ambiente externo; Microempresas

KEYWORDS:

Strategic planning; Organizational identity; Internal environmental analysis; External environmental analysis; Microenterprises

*Autor Correspondente: Lerman, L. V.

RESUMO

A pesquisa buscou propor o processo de criação de um planejamento estratégico para uma empresa do ramo de fabricação e venda de acessórios para ciclistas urbanos, utilizando como base a metodologia proposta por Müller (2003) aliada com ferramentas de análise de ambiente externo e interno, com o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos do negócio, propondo um plano de ações com metas alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. Foi utilizado o método de revisão de literatura, visita de ambientação na empresa e entrevista com o fundador para entender o negócio. Os resultados foram significativos pois foi possível identificar os pontos em que se é necessário investir e definir metas realistas para o crescimento do negócio. Com os resultados apresentados, conclui-se que a empresa possui grande potencial de crescimento, e a estratégia adotada fará com que a empresa cresça sem perder sua identidade.

ABSTRACT

The research sought to propose the process of creating a strategic planning for a company that manufactures and sells accessories for urban cyclists, based on the methodology proposed by Müller (2003) combined with external and internal environment analysis tools, with The objective is to identify the strengths and weaknesses of the business, proposing an action plan with goals aligned with the company's strategic objectives. We used the method of literature review, company environment visit and interview with the founder to understand the business. The results were significant because it was possible to identify the points in which it is necessary to invest and set realistic goals for business growth. With the results presented, it can be concluded that the company has great growth potential, and the strategy adopted will make the company grow without losing its identity.



1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente globalizado, com mudanças significativas nos paradigmas dos negócios, condições de mercado e tecnológicas, o Planejamento Estratégico torna-se vital para a sobrevivência e o crescimento de uma empresa (Arend, et al., 2017). O Planejamento Estratégico também se mostra como uma ferramenta gerencial valiosa (Bryson, Edwards & Van Slyke, 2018), principalmente quando há maiores necessidades por informações gerenciais, que impactam diretamente no processo de gestão das organizações.

Em especial, no ambiente de micro e pequena empresa (MPE), o Planejamento Estratégico pode ser vital para o sucesso dessas no longo prazo (Williams & Aaron, 2018). Na região Sul do Brasil, especificamente no estado do Rio Grande do Sul, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam 66% dos empregos formais e cerca de 99% do total de empresas formalizadas; demonstrando a sua relevância para a economia do estado e do país (SEBRAE, 2014). Ademais, a mortalidade dessas empresas tem crescido consideravelmente nos últimos anos, em decorrência de diversos fatores (SEBRAE, 2014). Devido à importância das MPEs na geração de empregos e no desenvolvimento econômico do Brasil, mostra-se relevante avaliar a adoção de ferramentas que auxiliem os empresários na tomada de decisão.

No planejamento urbano das cidades, a consideração dos transportes não motorizados como as bicicletas têm se tornado parte relevante para as prefeituras (Raford, Chiaradia & Gil, 2005). Nesse contexto, o ciclismo oferece um meio de transporte urbano mais versátil, flexível, econômico e democrático (Aldred, 2013), sendo benéfico para o meio ambiente e para a saúde pública (Banister, 2011). Outrossim, o Brasil possui a sexta maior frota de bicicletas do mundo, a qual é reconhecida por ser o veículo para transporte individual mais utilizado no país (Garcia, Freitas, & Duarte, 2013).

Dado o contexto apresentado, este trabalho tem o objetivo de elaborar um Planejamento Estratégico para uma microempresa brasileira, produtora de acessórios para ciclistas urbanos, a fim de manter sua competitividade no mercado e permitir a expansão da marca. O Planejamento Estratégico da organização será dividido em três etapas, englobando a criação da Identidade Organizacional da empresa, a Análise do Ambiente dessa e, por fim, seu Delineamento Estratégico. Para tanto, foi realizada uma pesquisa-ação de natureza aplicada em uma empresa de acessórios para os ciclistas urbanos. Dessa forma, três formas distintas de coletas de dados foram utilizadas: revisão da literatura, ambientação na empresa estudada e entrevistas com o fundador e com os clientes. Além disso, foram utilizadas diversas ferramentas de Planejamento Estratégico, conforme o protocolo de Müller (2003), e o *Business Model Canvas* foi incluído como uma ferramenta que facilita o desenho de um negócio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Este artigo está dividido da seguinte maneira. Além desta introdução, o artigo contempla uma seção 2, destinada à revisão da literatura, que traz um compilado sobre a teoria necessária para o desenvolvimento da metodologia e resultados, ou seja, aborda o tema de Planejamento Estratégico, suas principais ferramentas e seus desdobramentos. Em seguida, a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos utilizados, e a seção 4 apresenta os resultados obtidos.



Finaliza-se o estudo na seção 5, que abrange a conclusão, limitação do tema e caminhos para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Planejamento Estratégico é o processo por meio do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro, considerando o ambiente atual e futuro no qual a empresa está inserida (Pagnoncelli & Vasconcellos, 1992). Ainda, Kotler (1998) define o Planejamento Estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção que será seguida por uma organização, a fim de aumentar sua interação com o ambiente.

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico começa com a definição da Identidade Organizacional, realiza a Análise de Ambiente e finaliza com o Delineamento Estratégico (Müller, 2003). Assim, um Planejamento Estratégico adequado consiste na consolidação da Identidade Organizacional e na análise dos ambientes externos e internos da empresa. Somente após definidos esses pontos, torna-se possível identificar e delimitar as estratégias e planos de ação que buscam atingir objetivos comuns da organização.

Assim, esta seção versará primeiramente acerca dos elementos da Identidade Organizacional; após, os conceitos de análise de ambiente serão abordados, bem como as ferramentas utilizadas. Por fim, será comentado os desdobramentos do Delineamento Estratégico, última etapa da elaboração do Planejamento Estratégico de uma organização.

2.1. Identidade Organizacional

A primeira fase do Planejamento Estratégico de uma organização é a definição de sua Identidade Organizacional (Müller, 2003), a qual é vista como a parte essencial e duradoura sobre o foco de uma organização (Gioia, Schultz & Corley, 2000). A Identidade Organizacional se inicia com a definição do negócio da empresa, que representa a explicitação do âmbito da atuação da organização (Rossi & Luce, 2002). Na definição do negócio, também é importante focar nas competências essenciais da organização, a partir das quais se define um portfólio de atuação (Müller, 2003).

Na segunda etapa, a Missão da empresa deve ser declarada de forma clara e formal, a fim de explicitar o negócio da organização, seus clientes e de que forma eles são atendidos para se diferenciar (Vasconcellos & Pagnoncelli, 2001). Valadares (2002) afirma que a Missão deve orientar os objetivos e estratégias em toda a organização, devendo refletir a filosofia de trabalho da empresa. Ademais, Morris (1996) complementa que uma Missão efetivamente declarada comunica a filosofia e as metas organizacionais, além de refletir a cultura organizacional e motivar os funcionários a atingirem os objetivos organizacionais.

Após devem ser definidos os Valores da organização, que servirão como guia para o comportamento da organização no cumprimento de sua Missão (Rossi & Luce, 2002). A formalização dos Valores explicita a ética e a moral da organização e orienta o comportamento dos colaboradores; nesse sentido, os Valores individuais dos colaboradores devem estar alinhados com os Valores da empresa, de modo a efetivamente alcançar os objetivos estabelecidos pela organização (Müller, 2003).



Citação (APA): Sander, N. E., Severo, A. J. B., Borges, M. M., & Lerman, L. V. (2020). Análise estratégica de uma microempresa do mercado de ciclismo urbano. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(1), 11-28.

A última etapa da Identidade Organizacional consiste na elaboração de uma Visão de Futuro para a organização, que representa o desejo do estado futuro da organização, considerando os competidores e sua definição de Missão (Raynor, 1998). Segundo Rossi & Luce (2002) e Raynor (1998) a Visão de Futuro é onde se quer chegar, o qual deve representar um desafio para organização, dado que este lugar deve ser mais elevado que o atual.

Outra análise acrescentada à metodologia proposta, foi a construção do *Business Model Canvas*, para uma análise geral do contexto da empresa. O *Business Model Canvas* é uma ferramenta utilizada para criar um mapa visual do modelo de negócio, facilitando a visualização dos componentes do negócio e suas interações (Ovans, 2015). Nele são descritos os 9 componentes essenciais de um negócio, no qual o seu layout permite visualizar como esses 9 componentes se conectam, facilitando seu entendimento (Muhtaroglu, et al., 2013).

2.2. Análise do Ambiente

Segundo Müller (2003), a análise ambiental, também conhecida como diagnóstico estratégico, é o procedimento necessário para diagnosticar os desafios ambientais futuros dos quais a empresa poderá enfrentar e determinar a reação estratégica da empresa, a fim de garantir seu sucesso. Existem algumas formas de se realizar a análise do ambiente, das quais destacam-se a análise PESTEL, Matriz Importância-Desempenho de Slack e as cinco forças competitivas de Porter.

A análise de PESTEL (Política, Econômica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal, na sigla em inglês) tem duas funções básicas. Primeiro, ela permite a identificação do ambiente no qual a organização está inserida; segundo, ela provê informação que permite às organizações preverem situações que são passíveis de ocorrer no futuro (Yüksel, 2012). Assim, PESTEL é uma análise de condições prévias no contexto no qual a organização está inserida.

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são pontos importantes na definição do sucesso ou fracasso dos objetivos definidos no planejamento da organização, se tornando um ponto de referência para as atividades dessa (Freire, 2008). Deve-se identificar esse FCS com foco no cliente, de modo a verificar quais as necessidades desses que devem ser atendidas pela empresa (Atkinson, et al., 2000). A partir dos FCS, pode-se aplicar a Matriz Desempenho-Importância para avaliar cada fator competitivo, através de escores ou classificações (Slack, 2002). A primeira escala, importância, indica a importância relativa de cada fator competitivo, visto através da percepção dos clientes; a segunda escala, desempenho, demonstra a performance da organização para cada fator em comparação com a concorrência (Slack, 2002). Com as duas escalas, é possível julgar as reais prioridades da organização em relação a seus fatores competitivos, os quais podem estar em quatro zonas: adequada, de melhoramento, de ação urgente ou de excesso (Slack, 1994).

Outra análise a ser utilizada é referente às cinco forças competitivas de Porter. Porter (1997) afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa com seu meio ambiente; para tanto, é necessário analisar as forças que dirigem a concorrência na indústria, as quais são: os clientes, os fornecedores, os competidores, os produtos substitutos



Citação (APA): Sander, N. E., Severo, A. J. B., Borges, M. M., & Lerman, L. V. (2020). Análise estratégica de uma microempresa do mercado de ciclismo urbano. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(1), 11-28.

e os potenciais concorrentes. A partir das cinco forças, é possível ter uma melhor compreensão do posicionamento da empresa neste contexto.

2.3. Delineamento Estratégico

Após realizar a profunda análise do ambiente onde a empresa está inserida, através das ferramentas supracitadas, é interessante complementar com uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidade e ameaças, na sigla em inglês), cujo resultado indicará as principais estratégias a serem seguidas (Müller, 2003). A matriz representa uma análise de cenário que divide o ambiente interno em forças e fraquezas, determinadas pela posição atual da empresa, e o ambiente externo em oportunidades e ameaças, que são antecipações do futuro relacionado a fatores externos (Dyson, 2004).

Ademais, esta última etapa do Planejamento Estratégico resulta na definição de objetivos, estratégia e planos de ação para a organização. Nesse sentido, os objetivos podem ser divididos em corporativos, de negócio e de processos (Müller, 2003). Além disso, de acordo com Porter (1997), as estratégias genéricas, que representam uma posição da empresa em busca de vantagens competitivas, podem ser divididas em: (i) liderança em custos, através da redução e controle total de custos, para atingir a liderança em um setor; (ii) diferenciação, por meio da oferta de produto ou serviço diferenciado, que seja considerado único no mercado; (iii) enfoque, cujo objetivo é focar no atendimento de um determinado grupo de clientes, com características singulares. Por fim, os planos de ação são implementados a fim de alcançar os objetivos delimitados, e são realizados mediante desdobramento operacional das estratégias escolhidas (Müller, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

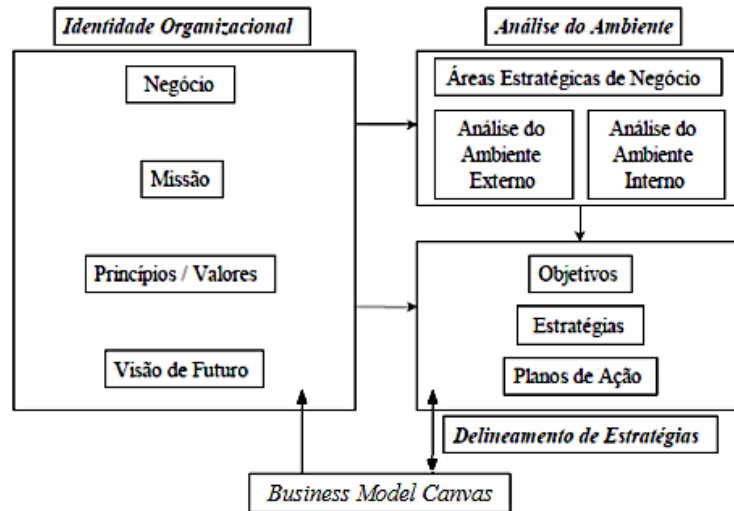
O método de pesquisa adotado é de natureza aplicada, pois se dirige à solução de problemas específicos, com abordagem qualitativa, que se preocupa com o aprofundamento da compreensão de uma organização (Gerhardt & Silveira, 2009). Em relação aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória, uma vez que será necessário explorar o cotidiano da empresa a fim de alcançar o aprimoramento de ideias ou descobertas de intuições (Gil, 2008). Quanto aos procedimentos, o presente trabalho se caracteriza como pesquisa-ação, que pressupõe uma participação do pesquisador na situação problemática a ser investigada (Gil, 2008).

Para a realização deste trabalho, foi escolhida uma empresa brasileira, localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, que produz acessórios feitos à mão para ciclistas urbanos, como mochilas, firmapés, porta-travas, *hip pouches*, refletivos e outros produtos duráveis pensados para proporcionar praticidade ao usuário. É uma microempresa, fundada em 2012, cujo principal canal de vendas é um *website e-commerce*. Há tendências de crescimento *e-commerce* tanto no mercado mundial quanto no mercado brasileiro (Mendes, 2013). O Planejamento Estratégico fez-se necessário para delinear o posicionamento de marca e de produto, assim como definir objetivos e estabelecer uma direção a seguir a fim de alcançar um crescimento e estabilidade empresarial.



O procedimento metodológico aplicado teve como embasamento o método de condução do Planejamento Estratégico elaborado por Müller (2003). Porém para alcançar o objetivo do trabalho com êxito, foi proposta uma complementação ao método que serviu como estrutura principal, trazendo a criação de um *Business Model Canvas* na primeira etapa para melhor compreensão do posicionamento atual de negócio, sendo revisitado na última etapa para entender onde a empresa quer chegar. Com isso, tem-se as seguintes etapas: (i) Identidade Organizacional, (ii) Análise do Ambiente e (iii) Delineamento de Estratégias (Figura 1).

Figura 1. Método de condução de Planejamento Estratégico do estudo



Fonte: Adaptado de Müller (2003, pg. 43)

Para desenvolver a primeira etapa do estudo, Identidade Organizacional, foi feita uma visita de ambientação à empresa, onde foi realizada uma entrevista com o fundador e o mapeamento do macroprocesso. Com isso, foi possível definir qual é o propósito do negócio e onde a empresa quer chegar, o que permitiu a criação da Missão, da Visão e dos Valores. Ainda nesta fase, através de formulação conjunta com o fundador, foi possível gerar um *Business Model Canvas*, que permitiu ter um panorama geral e definir um posicionamento de produto e de marca.

Na segunda etapa, Análise do Ambiente, foram utilizados três métodos de análise do ambiente externo, são eles: PESTEL, Slack e análise das 5 forças descritas por Porter. A aplicação dos três métodos em conjunto possibilitou um estudo aprofundado dos concorrentes, do mercado e de outras influências no negócio, gerando uma lista de oportunidades e de ameaças que o ambiente externo proporciona. Além disso, foram levantadas, através de um brainstorming, forças e fraquezas na análise do ambiente interno. Por fim, essa etapa foi finalizada com a entrega e validação da Matriz SWOT.

Para o desenvolvimento da última etapa, Delineamento Estratégico, foi analisada a Matriz SWOT gerada na etapa anterior para definir a postura estratégica genérica. Com isso, foi revisitado o *Business Model Canvas*, o qual sofreu alterações importantes para definição de metas confiáveis para os indicadores definidos em cada objetivo estratégico. Dessa forma, após desenvolver todas as análises, foi feita uma reunião para levantamento de ações estratégicas.



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

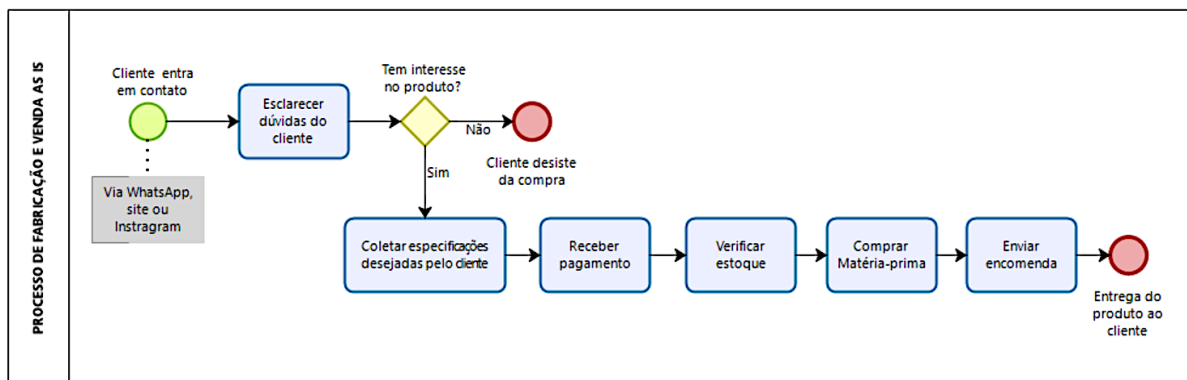
Os resultados de cada etapa serão apresentados de forma sintetizada, enfatizando a solução do problema identificado e os planos de ação para alcançar os objetivos estratégicos da empresa em análise.

4.1. Identidade Organizacional

A fim de compreender o posicionado da empresa no mercado, realizou-se um estudo de contexto, por meio conversas com cinco clientes e com o fundador, bem como uma pesquisa de concorrência. Assim, foi possível identificar que os produtos desenvolvidos pela empresa possuem reconhecimento de mercado tanto pela qualidade oferecida quanto pela alta durabilidade; em grande parte, essas características se devem ao alto conhecimento do fundador sobre os materiais, suas maleabilidades na produção e investimento em maquinário de qualidade. Além disso, antes de criar a empresa, o fundador visitou marcas referências no ramo nos EUA, e, com isso, foi capaz de construir produtos de alta resistência e vida útil. A empresa também é altamente orientada pelos valores ambientais; logo, algumas peças possuem partes que são rejeitos da indústria e do comércio. Como um exemplo, pode-se citar os firmapés, que reutilizam cintos de segurança automotivos na sua fabricação. Complementarmente, é importante citar que, devido a mudanças constantes no ambiente de trabalho, a identidade organizacional é renegociada entre os membros ativos da organização (Kreiner, et al., 2015), logo ela não é estática.

Para entender como se dá o processo de entrada de clientes até a entrega do produto, foi realizado um mapeamento do macroprocesso (Figura 2). É fundamental analisar os processos e o macroprocesso com intuito de facilitar a transferência de conhecimento e a inovação na empresa (Moreira, 2016). Em relação aos processos atuais da empresa, o fundador, atualmente, responde por todas as etapas, desde o atendimento, produção, até o envio da entrega.

Figura 2. Macroprocesso atual da empresa de estudo



Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do entendimento do contexto em que a empresa se encontra, foi possível definir uma Identidade Organizacional (Quadro 1), a qual servirá como base para definição dos objetivos estratégicos na última etapa e guiará na tomada de decisões futuras. Analisando os meios de comunicação, foi identificado somente a existência da Missão empresarial - “Fabricamos equipamentos para facilitar a vida do ciclista diário” - que, após estudo do contexto, foi



Citação (APA): Sander, N. E., Severo, A. J. B., Borges, M. M., & Lerman, L. V. (2020). Análise estratégica de uma microempresa do mercado de ciclismo urbano. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(1), 11-28.

modificada conforme consta no Quadro 1. É imprescindível entender como funciona a identidade organizacional com intuito de entender tanto a dinâmica organizacional quanto a orientação de negócios e estratégia da empresa (Anthony & Tripsas, 2016).

Quadro 1. Identidade Organizacional proposta

Negócio Restrito	Acessórios feitos à mão para ciclistas urbanos.
Negócio Amplo	Soluções para facilitar o dia a dia do ciclista urbano.
Missão	Facilitar e estimular o ciclismo urbano no Brasil, oferecendo durabilidade e praticidade através da fabricação de acessórios de alta qualidade, com foco no desenvolvimento sustentável.
Visão	Até 2023, ser reconhecida como a melhor marca brasileira de acessórios feitos à mão para ciclistas urbanos, prestando um serviço rápido, eficiente e com a mais alta qualidade.
Valores	<ul style="list-style-type: none">● <i>Integridade:</i> Zelamos por um ambiente justo, ético e correto, com respeito à diversidade.● <i>Qualidade e Excelência:</i> Fornecemos produtos com a mais alta qualidade, de modo a superar as expectativas dos clientes.● <i>Desenvolvimento sustentável:</i> Buscamos o desenvolvimento econômico necessário, garantindo a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento social para o presente e gerações futuras.● <i>Foco no cliente:</i> Visamos atender às necessidades dos clientes ciclistas, de modo a garantir sua satisfação e a manutenção de um relacionamento duradouro.● <i>Cooperação:</i> Valorizamos a troca de conhecimentos e experiências entre colaboradores e fornecedores, fomentando um elo com a cadeia de valor.

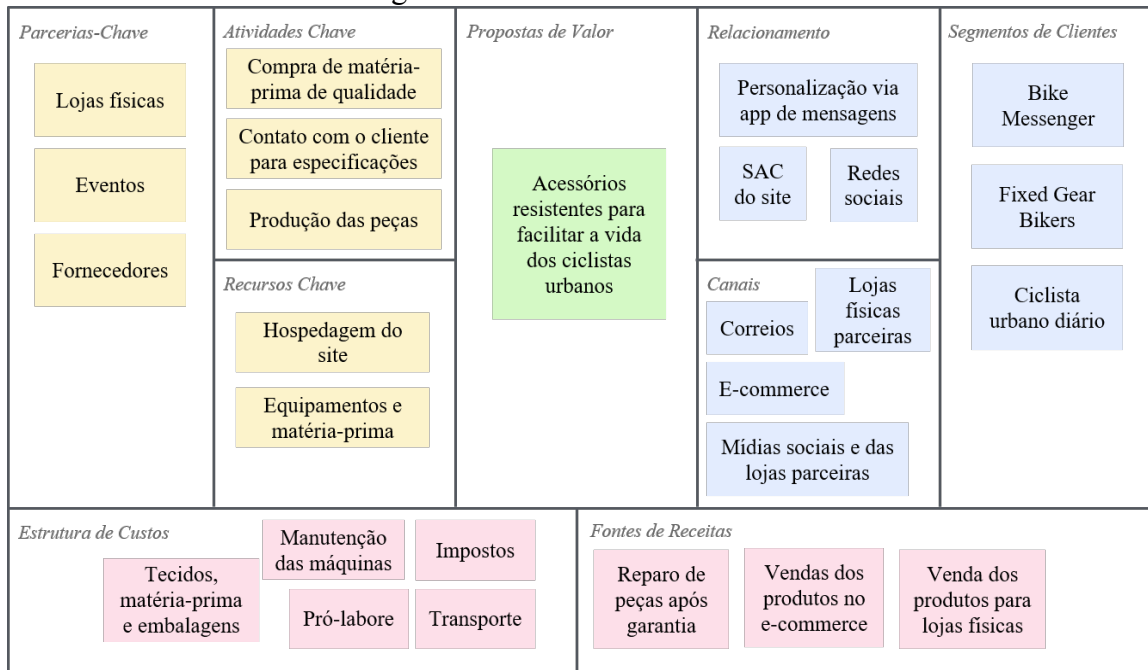
Fonte: Elaborado pelos autores

Para finalizar a etapa de Identidade Organizacional, foi desenvolvido um *Business Model Canvas* (Figura 3), o que permitiu a compreensão do negócio e da cadeia de valor, facilitando a Análise do Ambiente, etapa subsequente. A partir de uma definição clara do negócio, missão, visão e valores, foi possível entender melhor como a proposta de valor é entregue para o cliente, quais são os principais segmentos de cliente, como é realizado o relacionamento e quais canais são utilizados, que são as atividades *front-end* da empresa. Além disso, é imprescindível entender quais são as principais fontes de receitas da empresa. Também, é importante compreender quais são atividades *back-end* e os diferenciais da empresa. Para isso, a análise de atividades chave, recursos chave, parcerias-chave e estruturas de custos são importantes para a empresa entender como que ela faz. Complementarmente, *Canvas* é uma ferramenta muito utilizada para o desenvolvimento de estratégias competitivas em pequenas e médias empresas (Umar, Sasongko & Aguzman, 2018).



Citação (APA): Sander, N. E., Severo, A. J. B., Borges, M. M., & Lerman, L. V. (2020). Análise estratégica de uma microempresa do mercado de ciclismo urbano. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(1), 11-28.

Figura 3. *Business Model Canvas*.



Fonte: Elaborado pelos autores

4.2. Análise do Ambiente

Com o entendimento geral dado pelos resultados da primeira etapa, posicionamento estratégico da empresa e o desenho do modelo *Canvas*, foi possível desenvolver a análise do ambiente, subdivida em duas fases: análise do ambiente externo e análise do ambiente interno. Conforme a metodologia, foi realizada a análise do ambiente externo através da aplicação de três ferramentas distintas para se ter uma visão mais geral do contexto em que a micro e pequena empresa está inserida, são elas: PESTEL, Slack e análise das 5 forças descritas por Porter.

A análise do ambiente externo PESTEL é utilizada para identificar as mudanças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais do mercado e quais são as oportunidades e ameaças que a empresa está exposta provenientes desse cenário. Este tipo de análise tem como objetivo trazer uma visão macro do ambiente em que a organização está inserida.

Conforme apresentado no Quadro 2, foi possível identificar ameaças com efeitos sobre o negócio nos ambientes político, econômico, tecnológico, meio ambiente e legal. Estas ameaças podem estar relacionadas com perda de parcerias, baixos investimentos no ramo ciclovitário e na construção de ciclovias, diminuição do poder de compra dos consumidores, possibilidade de rápida inserção de concorrentes no mercado através de *e-commerce* e alta carga tributária. Foi possível identificar também oportunidades nos ambientes econômico, sociocultural, tecnológico, meio ambiente e legal. As oportunidades em relação a mudanças de hábitos em relação ao uso das bicicletas são crescentes no Brasil e no mundo, visto que o uso da bicicleta envolve não apenas uma questão de saúde, mas também de educação ambiental (Correa, 2010), Além disso, a bicicleta é considerada uma das modalidades de sistemas de entrega sustentável (Nascimento & Oliveria, 2019) e também há uma crescente *uberização* das atividades de entrega, com diversos aplicativos (Rappi, UberEats), em que os entregadores podem utilizar bicicletas próprias ou alugadas em outras plataformas (Abilio, 2019). Dessa forma, há uma



expansão no mercado do uso de bicicletas, que envolvem questões socioculturais, ambientais e tecnológicas destacadas pela análise PESTEL.

Quadro 2. Análise do ambiente externo PESTEL

	Fator / Tendência	Efeito sobre o Negócio	AM / OP
Político	Instabilidade política	Perda de parcerias	Ameaça
	Poucas políticas públicas	Baixos investimentos no ramo cicloviário e na construção de ciclovias	Ameaça
Econômico	Variação cambial	Diminuição do poder de compra	Ameaça
	Inflação	Perda de poder de compra	Ameaça
	Importação	Produtos importados com alto valor	Oportunidade
Sociocultural	Mudança nos hábitos	Incentivos à utilização da bicicleta como meio de transporte	Oportunidade
	Demanda por entregas a domicílio	Realizadas por entregadores em bicicletas/motocicletas	Oportunidade
Tecnológico	Aplicativos de entregas	Aumento de entregadores via bicicleta/motocicleta	Oportunidade
	Novas Tecnologias de Comunicação	Facilidade de contato com fornecedores e clientes	Oportunidade
	Revolução Digital	Concorrentes podem se inserir no mercado rapidamente	Ameaça
Meio Ambiente	Conscientização Ambiental	Demanda por meios de transporte mais ecológicos (bicicleta)	Oportunidade
	Conscientização Ambiental	Demanda por produtos ecológicos (reutilizáveis, reciclados, etc)	Oportunidade
Legal	Legislação Tributária	Alta carga tributária	Ameaça
	Legislação Trabalhista Nova	Novas regulações de trabalho, flexibilizando as relações trabalhistas	Oportunidade

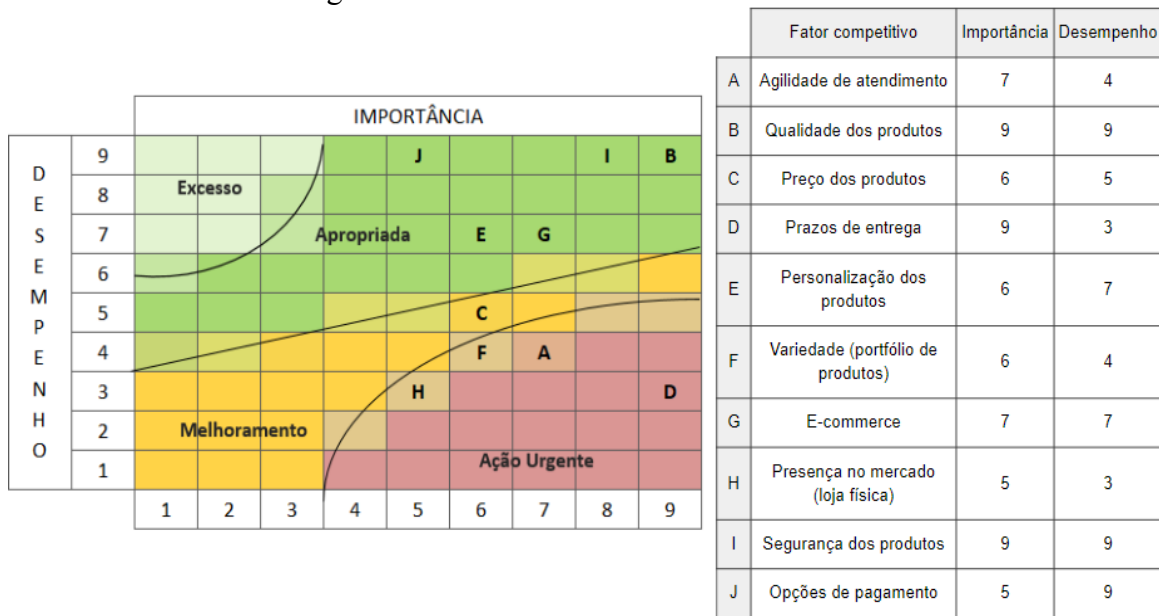
Fonte: Elaborado pelos autores

Além disso, foi utilizada a ferramenta de análise do ambiente externo de Slack, com o objetivo de avaliar a posição da empresa em relação aos diferentes ambientes do mercado em que atua, contrapondo a importância para os clientes e o desempenho da empresa frente aos concorrentes. Para tanto, foram levantados dez fatores competitivos com o fundador da empresa. Após, foram entrevistados cinco clientes da marca a fim de que avaliassem, para cada fator competitivo, qual a sua importância e como está o seu desempenho em relação aos concorrentes. Em ambos, foi utilizada uma escala de 1 a 9, onde 1 representa a pior situação, e 9, a melhor. Após, foram feitas as médias das notas atribuídas pelos cinco clientes (Figura 4).



Citação (APA): Sander, N. E., Severo, A. J. B., Borges, M. M., & Lerman, L. V. (2020). Análise estratégica de uma microempresa do mercado de ciclismo urbano. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(1), 11-28.

Figura 4. Análise do ambiente externo Slack.



Fonte: Elaborado pelos autores

Na Figura 4, é possível visualizar a classificação dos fatores competitivos. Aqueles que necessitam ação urgente para que a empresa obtenha um melhor posicionamento no mercado são: prazo de entrega (D), agilidade no atendimento (A), variedade de portfólio (F) e presença no mercado (H). O fator competitivo relacionada ao preço do produto (C) foi o único fator considerado na zona de “Melhoramento” e também necessita atenção. Os fatores de sucesso qualidade dos produtos (B), personalização dos produtos (E), *e-commerce* (G), segurança do produto (I) e opções de pagamento (J) foram classificados na zona “Apropriada” com base na relação de importância do cliente *versus* desempenho frente aos concorrentes, considerados fatores positivos e de ganho de mercado. Nenhum fator competitivo foi avaliado na zona que representa em “Excesso”.

Por fim, foi realizada a análise das cinco forças descritas por Porter: rivalidade entre concorrentes, produtos e serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes. No Quadro 3, é apresentado o resultado da análise. Pode-se observar que a qualidade dos acessórios ofertados é uma diferencial da micro e pequena empresa. No entanto, como a empresa tem dificuldades em prazo de entrega e agilidade no atendimento, insights vindos da ferramenta Slack, ela não possui um foco na qualidade total dos serviços como diferencial competitivo (Teixeira, Teixeira & Sousa, 2006). Dessa forma, a empresa deve analisar a sua entrega em uma visão ampliada de produto e serviço para atingir um nível de qualidade total excelente. Além disso, o *e-commerce* está crescendo no setor do ciclismo, mas algumas empresas estão focadas na fabricação e comercialização de bicicletas no Brasil (Neto & Machado, 2014).



Quadro 3. Análise das 5 forças de Porter

Força competitiva	Descrição
Rivalidade entre os concorrentes	Existem diversos concorrentes no mercado de acessórios para ciclista urbano, porém a grande maioria não entrega a qualidade desejada. Mesmo assim, muitas empresas possuem um porte maior, bem com uma maior abrangência nacional. Assim, conseguem competir com melhores preços, prazos de entrega e localização (lojas físicas). Não obstante, ao competir por preços, elas perdem a personalização que muitos clientes buscam.
Produtos e serviços substitutos	Qualquer mochila pode ser vista como um substituto, embora não fornecem a qualidade e a funcionalidade das vendidas. Da mesma forma, outros produtos não específicos para ciclista urbano podem ser vistos como produtos substitutos/concorrentes.
Poder de barganha dos fornecedores	Os fornecedores da empresa são poucos, portanto possuem um poder de barganha maior sobre seus preços e prazos. Há alta dependência da empresa em relação ao fornecedor de cinto de segurança, matéria prima dos firma-pés. As entregas dependem dos Correios, os quais determinam unilateralmente preços e prazos.
Ameaça de novos entrantes	É relativamente fácil adentrar no mercado de acessórios para ciclistas, principalmente através de <i>e-commerce</i> e redes sociais. Além disso, com um mercado em expansão e adesão de novos ciclistas, torna-se um mercado muito atrativo. Contudo, há uma alta fidelização dos clientes, pois estes buscam qualidade, durabilidade e confiabilidade dos produtos. Portanto, os novos entrantes precisariam conquistar primeiro seus clientes em relação aos três critérios. Uma parcela do mercado também demanda por preços mais baixos, o que poderia ser uma oportunidade para novos entrantes conquistar essa parcela do mercado.
Poder de barganha dos clientes	Uso de redes sociais pode possibilitar um poder de barganha, além de facilitar o processo de acesso à informação por parte dos clientes à empresa. As redes sociais também facilitam o <i>feedback</i> e avaliação, e possibilita que novos clientes visualizem o comportamento da empresa com seus clientes. Podem exigir uma maior velocidade de produção ou de entrega, conforme suas necessidades.

Fonte: Elaborado pelos autores

O entendimento do ambiente externo é fundamental para as empresas, mas é necessário também entender quais são os elementos do ambiente interno. Para desenvolver a análise do ambiente interno, foi realizado um *brainstorming* com o fundador e a equipe do estudo, o *brainstorming* permitiu identificar as forças e fraquezas do negócio (Quadro 4).

Quadro 4 - Análise do ambiente interno

Forças	Fraquezas
Produto de alta qualidade	Dependência do fornecedor de cintos de segurança
Customização	Não tem investimento em <i>marketing</i>
Atendimento personalizado	Não tem controle financeiro
Utilização de matéria prima sustentável	Baixa recompra, falta de fidelização dos clientes
Conhecimento de moda/artes	Dificuldade de expandir produção
Maquinário com bom acabamento	Sem portfólio definido
Parceria em eventos (bike polo, corridas de rua)	Todas as atividades com uma única pessoa
Aceitação de todas as formas de pagamento	Sem controles internos de produção

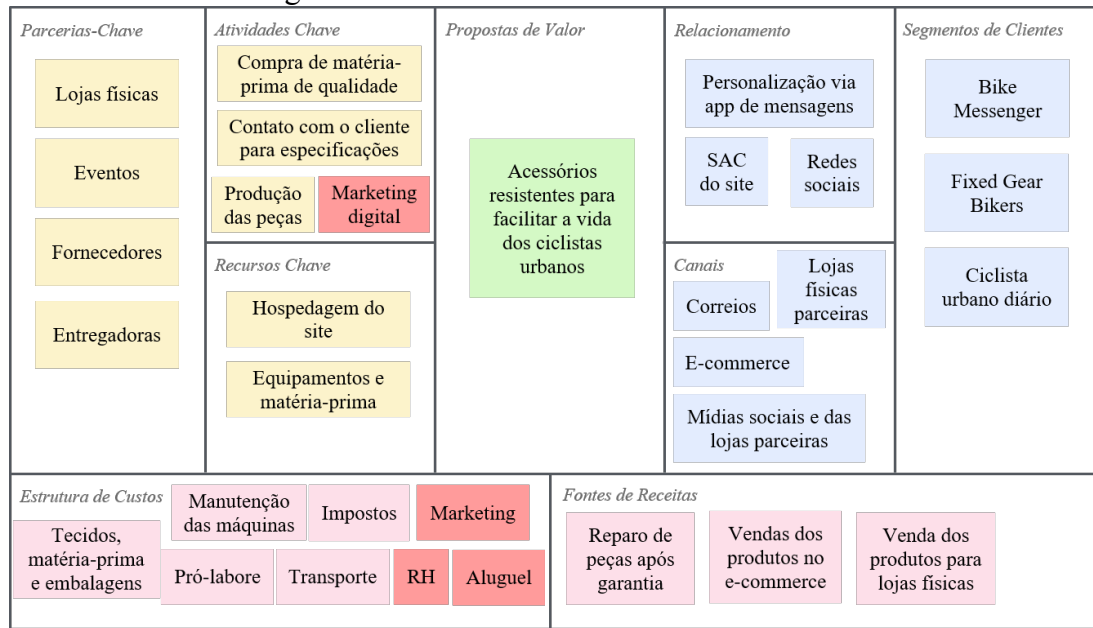
Fonte: Elaborado pelos autores

Observou-se que a empresa precisa melhorar os aspectos de *marketing*, controle financeiro e questões de produção (expansão e controles internos), que recursos humanos (RH) capacitados podem auxiliar na resolução das fraquezas destacadas. Os elementos do *marketing* e do controle financeiro foram incluídos em destaque no novo *Business Model Canvas* apresentado na Figura 5.



Citação (APA): Sander, N. E., Severo, A. J. B., Borges, M. M., & Lerman, L. V. (2020). Análise estratégica de uma microempresa do mercado de ciclismo urbano. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(1), 11-28.

Figura 5. Business Model Canvas Modificado.



Fonte: Elaborado pelos autores

Após a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, foi necessário priorizar as oportunidade e ameaças para construção da Matriz SWOT. Após isso, foi realizado o cruzamento entre ambiente externo e ambiente interno para verificar o impacto das oportunidades e ameaças nas forças e fraquezas. Para isso, utilizou-se a métrica de pontuação com escala de peso 1 (impacto baixo), 3 (impacto médio) e 9 (alto impacto) ou 0, no caso de sem impacto, que gerou a Matriz SWOT apresentada na Tabela 1.

Tabela 1. Matriz SWOT.

		Pontos Fortes							Pontos Fracos						
		Produto de alta qualidade	Customização	Atendimento personalizado	Utilização de matéria prima sustentável	Conhecimentos de metaforas	Máquina com bom acabamento	Parceria em eventos	Dependência de poucos fornecedores	Não tem investimento em marketing	Não tem controle financeiro	Dificuldade de expandir produção	Sem portfólio definido	Atividades com uma única pessoa	Sem controle interno de produção
Oportunidades	Setor em crescimento	9	1	3	3	1	9	3	9	9	9	9	3	9	9
	Poucos concorrentes	9	9	9	3	3	9	3	3	9	3	9	9	9	3
	Aumento de usuários de bicicleta	3	1	3	3	0	1	9	0	9	1	9	9	9	3
	Aumento da consciência ambiental	1	0	1	9	1	1	3	1	3	0	3	3	3	1
	Produtos importados com alto valor	9	3	0	0	1	9	0	1	3	3	3	3	1	3
Ameaças	Aumento do número de concorrentes	9	9	3	1	3	9	9	1	9	3	9	9	9	3
	Baixo estímulo governamental (cicloviarias)	1	0	1	0	0	3	9	0	3	1	3	1	0	1
	Mudanças tecnológicas	1	3	9	1	3	9	3	3	3	3	3	0	9	3
	Diminuição do poder de compra	9	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	0	0	3
	Dependência dos Correios nas entregas	0	0	3	0	0	0	3	9	0	3	3	0	3	3

Fonte: Elaborado pelos autores.



Com a pontuação gerada na Matriz SWOT (Tabela 1), realizou-se a soma de pontos em cada quadrante: 132 no quadrante de Desenvolvimento (Oportunidades *versus* Pontos Fortes), 109 em Manutenção (Ameaças *versus* Pontos Fortes), 173 em Crescimento (Oportunidades *versus* Pontos Fracos), 106 em Sobrevivência (Ameaças *versus* Pontos Fracos). Logo, o quadrante com maior pontuação foi o de Crescimento, representando a postura estratégica da empresa. Esse resultado é condizendo com a situação atual da empresa, a qual é nova e está em fase de expansão. O que está relacionado com os outros aspectos da análise de ambiente destacados nessa mesma seção: em relação à análise externo. aumento do uso de bicicletas e aumento da consciência ambiental da análise PESTEL e poucos concorrentes no mercado da análise das cinco forças Porter. Em relação ao ambiente interno, a falta de investimento em marketing e falta de controle financeiro já destacados.

4.3. Delineamento Estratégico

Com a análise do ambiente finalizada, faz-se necessário, primeiramente, o entendimento estratégico a fim de consolidar o posicionamento da empresa, para depois possibilitar a definição dos objetivos estratégicos e de um plano tático/operacional.

Para compreender qual a estratégia que a empresa adotará em relação ao mercado, foi levado em conta o levantamento dos concorrentes e como cada um se define. Sendo assim, percebeu-se que a empresa em estudo visa se posicionar com uma estratégia genérica de diferenciação sem segmentação neste mercado de acessórios para ciclistas urbanos.

Posteriormente, identificaram-se algumas mudanças a serem feitas no *Business Model Canvas*, principalmente na estrutura de custos, visto que a postura estratégica genérica é de crescimento, advinda da análise SWOT. As modificações realizadas permitiram uma visão geral do modelo de negócio da empresa que virá nos próximos anos. O *Canvas* apresentado na Figura 5 já está composto pela estrutura futura agregando custos de aluguel, recursos humanos e *marketing* (destacados em vermelho forte), assim como atividade chave de *marketing* digital. Dependendo da localização do imóvel e a necessidade de crescimento dos negócios, é preciso avaliar os custos de aluguel.

Além disso, recursos humanos são fundamentais para o desenvolvimento da empresa quando o objetivo empresarial é o crescimento, pois as atividades diárias são desenvolvimentos por equipes de trabalho especializadas em determinado assunto. Além disso, a empresa estudada apresenta dificuldade de expandir a produção e de entregar produtos no prazo, destacados nas seções anteriores do trabalho. O *marketing* é essencial atualmente, visto que o marketing de conteúdo, *marketing* nas mídias sociais, e-mail *marketing* estão em alta, e muitas das ações de *marketing* estão sendo realizadas em todos esses tipos de estratégia de *marketing* (Torres, 2018).

Dessa forma, dependendo da estratégia adotada, o *marketing* pode ser utilizado para atrair novos clientes (da Cruz e da Silva, 2014) e também para fidelizar os clientes, o que pode aumentar as receitas de empresa. Ademais, mudanças nos modelos de negócios são reconhecidas como fundamentais para a realização de inovações para a sustentabilidade (Evans et al., 2017). Um novo modelo de negócios é fundamental para delimitar unidades autônomas



Citação (APA): Sander, N. E., Severo, A. J. B., Borges, M. M., & Lerman, L. V. (2020). Análise estratégica de uma microempresa do mercado de ciclismo urbano. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(1), 11-28.

e mitigar os possíveis ativos conflituosos, logo, como uma melhor gestão desses ativos, a empresa é capaz de desenvolver vantagem competitiva (Kim et al., 2015).

Com base nos resultados da aplicação das fermentas de Planejamento Estratégico, ficou claro à qual patamar a empresa deseja chegar em cinco anos. A definição da Visão, na etapa de Identidade Organizacional, traz fatores importantes para diagnosticar quais serão os objetivos estratégicos. Dessa forma, é foi possível desdobrar os objetivos em Qualidade, Crescimento Econômico, Participação no Mercado e Eficiência. Quando se fala em “ser reconhecida como a melhor”, pode-se filtrar dois objetivos principais: participação de mercado e crescimento econômico da empresa. No que diz respeito a prestar “um serviço rápido, eficiente e com a mais alta qualidade”, identifica-se o objetivo de eficiência e qualidade. Cada objetivo norteou a criação de indicadores que possuem metas associadas para um período de cinco anos cujo cenário atual da empresa e as respectivas projeções esperadas estão demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2. Objetivos, indicadores, metas e ações.

Objetivo	Indicador	Situação Atual (2018)	Metas Anuais					AÇÕES
			2019	2020	2021	2022	2023	
Qualidade	Produtos fabricados defeituosos (%)	5%	4%	4%	3%	3%	2%	Criar moldes fixos para cada produto no tamanho P, M e G Fazer calendário de manutenção preventiva das máquinas
	Satisfação do cliente (0 a 5)	4,8	4,85	4,9	4,95	5	5	Disparar e-mail automático com pesquisa de satisfação a cada venda
	Reclamações/pedidos realizados (%)	1%	0,9%	0,8%	0,7%	0,60%	0,5%	Aplicar pesquisa de satisfação após reclamação resolvida
Crescimento econômico	Lucro Operacional (%)	7%	20%	5%	10%	14%	18%	Fazer controle de desperdício e criar produtos que reaproveite material Procurar espaço para criação de atelier
	Receita Bruta (R\$)	22.886,64	30.576,00	60.528,00	73.440,00	82.944,00	88.704,00	Estruturar Programa de Indicações
	Ticket Médio (R\$)	90,82	91	97	102	108	112	Montar linha de produtos complementares e oferecê-los à cada venda
Participação no mercado	Lançamento novo produto/ano (Qtd)	0	1	1	1	1	1	Desenvolver no mínimo 1 produto por ano e montar estratégia de Go-to-market
	Nº de produtos no portfólio (Qtd)	6	7	8	8	9	9	Montar portfólio para divulgação nos canais de venda
	Pedidos realizados (Qtd)	252	336	624	720	768	792	Montar calendário de datas importantes para realização de promoções (Ex.: Black Friday)
Eficiência	Marketshare (%)	16,09%	16,15%	20,00%	23,07%	26,15%	29,23%	Realizar parcerias com lojas físicas importantes do Sudeste do Brasil Refazer redes sociais e e-commerce para ter maior conexão com a marca e produto
	Tempo médio de entrega (dias)	5	5	4	4	3	3	Realizar parceria com transportadora
	Tempo médio de produção (horas)	6,34	6,5	6	6	5	5	Estruturar treinamentos para costureiras freelancers
	Produtos/funcionários ativos (Qtd)	246	252	312	360	384	396	Estruturar forma de pagamento de uma costureira freelancer (por qualidade de produto produzido)

Fonte: Elaborado pelos autores

Para fortalecer a definição das metas, foi realizada a projeção de crescimento para os próximos cinco anos considerando as vendas realizadas nos anos anteriores. Além disso, para a concretização das metas, foram definidas também ações para cada indicador estratégico incluindo ações de *marketing* e divulgação, ações para aumento do *ticket* médio, ações para aumento do portfólio e parceria com transportadoras, além do uso dos Correios. Para entregas na região de Porto Alegre e metropolitana, seria interessante utilizar parcerias com transportadores cicloviários, visto que a escolha de parcerias sustentáveis está relacionada aos



valores da empresa (principalmente de cooperação e desenvolvimento sustentável). Além disso, é importante destacar que é uma empresa que oferece produtos de qualidade para ciclovários. Foi definida também uma estratégia de remuneração para as costureiras autônomas, através de uma remuneração adicional pela entrega com qualidade, garantindo a qualidade desejada, visto que a estrutura da empresa não suporta um funcionário fixo, sendo necessário contratar costureiras autônomas pagando por produto produzido. Com o adicional de qualidade, pode-se garantir que o produto será confeccionado nos padrões desejados pela empresa. Dessa forma, a qualidade, que foi destacada nas cinco forças de Porter em relação à rivalidade, será priorizada.

5 CONCLUSÕES

O estudo realizado proporcionou a percepção da importância do Planejamento Estratégico para as micro e pequenas empresas. A falta de compreensão dos ambientes internos e externos e a falta da descrição da identidade organizacional com objetivos claros e evidentes pode causar o insucesso de muitas pequenas empresas. No estudo apresentado, foi traçado um plano estratégico para que a empresa se devolva e cresça de forma estruturada sem perder sua essência.

A metodologia apresentada pode ser facilmente replicada para a construção de um Planejamento Estratégico para empresas de qualquer porte, principalmente as micro e pequenas empresas. O estudo mostra que é possível aplicar diversas ferramentas do Planejamento Estratégico com o intuito de desenvolver uma estratégia robusta e competitiva para as micro e pequenas empresas e apresenta tendências estratégicas em relação a temas de sustentabilidade e *marketing* que podem ser aproveitados e aprimorados pelas micro e pequenas empresas. Complementarmente, a realização do estudo de caso em uma microempresa de acessórios para ciclistas demonstra que o Planejamento Estratégico não é aplicável somente às empresas com gestão mais avançada, como também a qualquer organização que pretende compreender melhor seu negócio como um todo, posicionar-se no mercado e buscar resultados de longo prazo.

Para trabalhos futuros, percebe-se que o acompanhamento do Planejamento Estratégico da empresa, após aplicação deste, identificando os acontecimentos num determinado período, será de extrema importância para consolidação da metodologia e o desenvolvimento de estudos estratégicos na área de sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- Abilio, L. C. (2019). Uberização: Do empreendedorismo para o autogerenciamento subordinado. *Psicoperspectivas*, 18(3), 41-51.
- Aldred, R. (2013). Incompetent or too competent? Negotiating everyday cycling identities in a motor dominated society. *Mobilities*, 8(2), 252-271. doi: 10.1080/17450101.2012.696342
- Anthony, C., & Tripsas, M. (2016). Organizational identity and innovation. *The Oxford Handbook of organizational identity*, 417-435.
- Arend, R. J., Zhao, Y. L., Song, M., & Im, S. (2017). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1741-1752. doi: 10.1002/smj.2420



Citação (APA): Sander, N. E., Severo, A. J. B., Borges, M. M., & Lerman, L. V. (2020). Análise estratégica de uma microempresa do mercado de ciclismo urbano. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(1), 11-28.

- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2000). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Banister, D. (2011). Cities, mobility and climate change. *Journal of Transport Geography*, 19(6), 1538-1546. doi:10.1016/j.jtrangeo.2011.03.009
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317-339. doi: 10.1080/14719037.2017.1285111
- Correa, M. S. S. (2010). O uso da bicicleta: uma questão de saúde e educação ambiental. *Monografia (Especialização) – Centro de Ciências Rurais, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria*.
- da Cruz, C. A. B., & da Silva, L. L. (2014). Marketing digital: marketing para o novo milênio. *Revista Científica do ITPAC, Araguaína*, 7(2), 1 – 7.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640. Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631–640. doi:10.1016/s0377-2217(03)00062-6
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608. doi: 10.1002/bse.1939
- Freire, A. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. 12 ed. Lisboa: Verbo.
- Garcia, L. P., Freitas, L. R. S. D., & Duarte, E. C. (2013). Deaths of bicycle riders in Brazil: characteristics and trends during the period of 2000-2010. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 16, 918-929. doi: 10.1590/S1415-790X2013000400012
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora UFRGS.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81. doi:10.5465/amr.2000.2791603
- Kim, S. K., & Min, S. (2015). Business model innovation performance: when does adding a new business model benefit an incumbent? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 34-57. doi: 10.1002/sej.1193
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing*. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R., & Kataria, N. (2015). Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity: How can we hold together while we are pulling apart? *Academy of Management Journal*, 58(4), 981-1011. doi:10.5465/amj.2012.0462
- Mendes, L. Z. R. (2013). E-commerce: origem, desenvolvimento e perspectivas. *Monografia (Graduação) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre*.
- Moreira, P. T. A. (2016). Proposta de macroprocesso de gestão da informação para difusão tecnológica e inovação para entidades de ciência, tecnologia e inovação. *Dissertação (Mestrado) – Instituto de Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba*.



Citação (APA): Sander, N. E., Severo, A. J. B., Borges, M. M., & Lerman, L. V. (2020). Análise estratégica de uma microempresa do mercado de ciclismo urbano. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(1), 11-28.

Morris, R. J. (1996). Developing a mission for a diversified company. *Long Range Planning*, 29(1), 103-115. doi:10.1016/0024-6301(95)00071-2

Muhtaroglu, F. C. P., Demir, S., Obali, M., & Girgin, C. (2013, October). Business model canvas perspective on big data applications. In *2013 IEEE International Conference on Big Data* (pp. 32-37). IEEE. doi:10.1109/bigdata.2013.6691684

Müller, C. J. (2003). Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Tese (Doutorado) – *Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre*.

Nascimento, C. D. O. L., & de Oliveira, L. K. (2019). Ciclogística no brasil: caracterização das empresas e da entrega urbana. In *33º Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte da ANPET, Camboriú-SC*.

Neto, A. B., & Machado, L. P. (2014). Modelo de negócios para empresa de fabricação e comercialização de bicicletas. *Monografia (Graduação) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model canvas. *Self published. Last*.

Ovans, A. (2015). What is a business model. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.

Pagnoncelli, D.; Vasconcellos, P. (1992). *Sucesso empresarial planejado*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Porter, M. E. (1997). *Estratégia competitiva: estratégias para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Raford, N., Chiaradia, A., & Gil, J. (2005). Critical mass: Emergent cyclist route choice in central London. In *The 5th Space Syntax Symposium*.

Raynor, M. E. (1998). That vision thing: Do we need it? *Long range planning*, 31(3), 368-376. doi:10.1016/s0024-6301(98)80004-6

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). *Participação das micro e Pequenas empresas na economia brasileira*. Recuperado em 05 junho, 2019, de <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>.

Slack, N. (1994). The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(5), 59-75. doi: 10.1108/01443579410056803

Slack, N. (2002). *Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo Competitividade em Manufatura nas Operações Industriais*. São Paulo: Editora Atlas.

Teixeira, I. S., Teixeira, R. C., & Sousa, R. A. (2006). Qualidade dos serviços: um diferencial competitivo. In *III Simpósio de excelência em gestão e tecnologia-SEGeT. Resende-RJ*.

Torres, C. (2018). *A biblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. Novatec Editora.

Umar, A., Sasongko, A. H., & Aguzman, G. (2018). Business model canvas as a solution for competing strategy of small business in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1).



Citação (APA): Sander, N. E., Severo, A. J. B., Borges, M. M., & Lerman, L. V. (2020). Análise estratégica de uma microempresa do mercado de ciclismo urbano. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(1), 11-28.

Vasconcellos Filho, P. D., & Pagnoncelli, D. (2001). *Construindo estratégias para competir no século XXI*. Rio de Janeiro: Campus.

Valadares, M. C. B. (2002). *Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Williams, R., & Aaron, J. (2018). Specialization as a small business strategic approach. *Small Business Institute Journal*, 14(2), 1-15. Retrieved from: <https://www.sbij.org/index.php/SBIJ/article/view/300/238>

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52. doi:10.5539/ijbm.v7n24p52

