

Ministério da Educação
Universidade Federal de Ouro Preto
Escola de Minas
Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia

CRISTINA MORAIS DAMASCENO

**Proposta de planejamento estratégico para uma
microempresa do setor de comercialização de energia
renovável**

Ouro Preto
2023

Cristina Morais Damasceno

**Proposta de planejamento estratégico para uma microempresa
do setor de comercialização de energia renovável**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Engenheiro de Produção.

Universidade Federal de Ouro Preto

Orientadora: Profa. Dra. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza

Ouro Preto
2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

D155p Damasceno, Cristina Morais.
Proposta de planejamento estratégico para uma microempresa do
setor de comercialização de energia renovável. [manuscrito] / Cristina
Morais Damasceno. - 2023.
51 f.: il.: color., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Escola de Minas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Planejamento Estratégico. 2. Pequenas e médias empresas. 3.
Planejamento Estratégico - Análise SWOT. 4. Planejamento Estratégico -
Metodologia SMART. I. Souza, Clarisse da Silva Vieira Camelo de. II.
Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,
ADMINISTRAÇÃO E ECON



FOLHA DE APROVAÇÃO

Cristina Morais Damasceno

Proposta de Planejamento Estratégico para uma Microempresa do Setor de Comercialização de Energia Renovável

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção

Aprovada em 31 de Agosto de 2023

Membros da banca

[Doutora] - Clarisse da Silva Vieira Camêlo de Souza - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)

[Doutora] - Irce Fernandes Gomes Guimarães - (Universidade Federal de Ouro Preto)

[Mestra] - Samantha Rodrigues de Araújo - (Universidade Federal de Minas Gerais)

Clarisse da Silva Vieira Camêlo de Souza, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 18/09/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 18/09/2023, às 10:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0583985** e o código CRC **DBC9D040**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.011650/2023-72

SEI nº 0583985

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35402-163
Telefone: 3135591540 - www.ufop.br

Dedico este trabalho à minha família e a todos aqueles que me apoiaram e acreditaram em mim.

Agradecimentos

Agradeço à minha família por me apoiar e vibrar por cada conquista até aqui, obrigada por enxergar muito além do que sou. À República Cirandinha, por se tornar minha família mesmo eu estando longe de casa, vocês foram essenciais para minha trajetória em Ouro Preto. À Projet, pela experiência e por me preparar para o mercado de trabalho. Agradeço à UFOP, em especial aos professores do DEPRO, pelo ensino de qualidade e por toda dedicação em nos desenvolver. A Universidade Federal de Ouro Preto foi minha melhor escolha!

*“Vou mostrando como sou e vou sendo como posso,
jogando meu corpo no mundo, andando por todos os cantos,
e pela lei natural dos encontros, eu deixo e recebo um tanto”*

Novos Baianos

Resumo

Entre as boas práticas para garantir à uma organização o diferencial competitivo e um posicionamento estratégico no mercado estão as definições de objetivos, metas e estratégias. Desse modo, o presente estudo apresenta uma proposta de planejamento para uma microempresa do setor de comercialização de energia renovável, visto que a ausência de métricas para resultados e estratégias para alcançar os objetivos geraram um impacto negativo para o desenvolvimento e desempenho da organização. Como metodologia de pesquisa, a abordagem adotada pode ser classificada como qualitativa, onde o método científico foi o de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas informais com todos os membros da organização e análise documental. A elaboração do planejamento estratégico foi baseada em etapas conceituadas como fundamentais pela literatura, considerando as propriedades e necessidades da empresa em estudo. A autora utilizou a matriz *SWOT* para identificar fatores e influências internas e externas à organização, viabilizando os diagnósticos ambientais e organizacional para definir os objetivos e metas estratégicos. Em seguida, aplicou-se a matriz Ansoff para auxiliar na definição das estratégias através da identificação de oportunidades e desenvolvimento no mercado. A construção do plano de ação foi realizada por meio da metodologia SMART, a fim de auxiliar a definição das ações para a implementação do planejamento proposto. Por fim, como resultado do direcionamento estratégico apresentado à organização, espera-se fortalecer a cultura organizacional, aumentar a notoriedade da marca e melhorar os resultados de vendas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Microempresa. Análise SWOT. Matriz Ansoff. Metodologia SMART.

Abstract

Among the best practices to guarantee an organization a competitive advantage and a strategic positioning in the market are the definitions of objectives, goals and strategies. Thus, the present study presents a planning proposal for a micro-enterprise in the renewable energy commercialization sector, since the absence of metrics for results and strategies to achieve the objectives generated a negative impact on the development and performance of the organization. As a research methodology, the adopted approach can be classified as qualitative, where the scientific method was the case study. Data collection was carried out through the application of questionnaires to all members of the organization, informal conversations and document analysis. The elaboration of the strategic planning was based on steps conceptualized as fundamental by the literature, considering the properties and needs of the company under study. The author used the SWOT matrix to identify factors and influences internal and external to the organization, enabling environmental and organizational diagnoses to define strategic objectives and goals. Then, the Ansoff matrix was applied to help define strategies by identifying opportunities and development in the market. The construction of the action plan was carried out using the SMART methodology, in order to help define actions for the implementation of the proposed plan. Finally, as a result of the strategic direction presented to the organization, it is expected to strengthen the organizational culture, increase brand awareness and improve sales results.

Keywords: Strategic Planning. Microenterprise. SWOT Analysis. Ansoff Matrix. SMART Methodology.

Lista de abreviaturas e siglas

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
RH	Recursos Humanos
CS	<i>Customer Success</i>
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
kWh	Quilowatt-hora
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SMART	<i>Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time Bound</i>
Adm-Fin	Administrativo-Financeiro

Lista de ilustrações

Figura 1 – Tipos de planejamento	18
Figura 2 – Etapas do planejamento estratégico	19
Figura 3 – Quatro áreas na Matriz SWOT	23
Figura 4 – Matriz de Ansoff	25
Figura 5 – Organograma de organização	31
Figura 6 – Desempenho das vendas regionais ao longo dos anos (consumidores finais)	32

Lista de tabelas

Tabela 1 – Metodologias de aplicação de planejamento estratégico	20
--	----

Lista de quadros

Quadro 1 – Análise <i>SWOT</i>	36
Quadro 2 – Análise cruzada da matriz <i>SWOT</i>	37
Quadro 3 – Objetivos e metas	38
Quadro 4 – Resumo das estratégias adequadas para a organização	39
Quadro 5 – Aplicação da ferramenta SMART para o primeiro objetivo	41
Quadro 6 – Aplicação da ferramenta SMART para o segundo objetivo	42
Quadro 7 – Aplicação da ferramenta SMART para o terceiro objetivo	43

Sumário

Lista de ilustrações	10
Lista de tabelas	11
Lista de quadros	12
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivo geral	16
1.2 Objetivos específicos	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Planejamento Estratégico	17
2.1.1 Conceitos e definições	17
2.1.2 Modelos de aplicação do planejamento estratégico propostos pela literatura	19
2.1.3 Diretrizes organizacionais: missão, visão e valores	21
2.1.4 Análise ambiental	22
2.1.5 Elaboração de objetivos e metas	23
2.1.6 Definição de estratégias	24
2.1.7 Plano de ação	26
2.1.8 Implementação e controle	27
2.2 Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas	27
3 METODOLOGIA	28
3.1 Classificação e definição da pesquisa	28
3.2 Coleta e análise de dados	28
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
4.1 Caracterização do empreendimento estudado	30
4.2 Proposta de planejamento estratégico	33
4.2.1 Diretrizes organizacionais: missão, visão e valores	33
4.2.2 Análise ambiental	34
4.2.2.1 Análise SWOT	34
4.2.3 Elaboração de objetivos e metas	37
4.2.4 Definição de estratégias	38
4.2.4.1 Matriz Ansoff	38
4.2.5 Plano de ação	39

4.2.6	Implementação e controle	43
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	47
	ANEXOS	50
	ANEXO A – A	51

1 Introdução

Diante das mudanças e constante evolução do mercado, as organizações que buscam alcançar um diferencial competitivo e explorar os seus potenciais estão em estado contínuo de procura pelo seu desenvolvimento e compreensão dos ambientes em que estão inseridas. Segundo Pacheco e Bedin (2017), uma empresa que almeja alcançar ao máximo seus objetivos deve implementar uma estratégia para assegurar o seu melhor desempenho tanto no cenário interno como externo. Ao utilizar as metodologias e ações do planejamento, o gestor obtém suporte para resolver questões e lidar com situações desfavoráveis.

Porter (1998) enfatiza a importância da aplicação de estratégia nas empresas de todo os tamanhos, especialmente nas de micro e pequeno porte, visto que as empresas de grande porte detêm mais recursos gerenciais e financeiros, viabilizando a solução eficaz de problemas gerados por falta de planejamento.

Com as mutações e constante evolução do mercado, faz-se necessário um planejamento para definir os objetivos da empresa e visualizar onde se quer chegar, garantindo o desenvolvimento e inovação do negócio. Assim, é fundamental que o planejamento estratégico seja elaborado e implementado, uma vez que consiste na formulação das estratégias e objetivos, dando suporte às empresas de todos os portes perante o mercado, em suas tomadas de decisão e nas ações necessárias para alcançar as metas e objetivos definidos pela organização (CHIAVENATO, 2020).

O estudo em questão será realizado em uma microempresa atuante no setor de comercialização de energia renovável, que apesar de estar em crescimento no país, ainda é uma atividade nova e em expansão, o que dificulta o desempenho comercial empresarial, além do crescente aumento da concorrência. Com a ausência de objetivos e metas definidos e o funcionamento em regime remoto, o alinhamento e interação dos membros são prejudicados, gerando o enfraquecimento da cultura organizacional.

Esses fatores se agravam pelo fato de a empresa não ter um conhecimento abrangente do cenário em que está inserida, como seu público-alvo e seus concorrentes, e não determinar estratégias e planejamento para suas ações, dificultando seu crescimento perante o mercado. De acordo com Maximiano (2004), a adequação da empresa ao ambiente não está unicamente relacionada à concorrência, mas também à capacidade de ter uma perspectiva sistêmica das características desse cenário e aprimorar suas estratégias, com o propósito de estabelecer e atingir seus objetivos e metas.

Atuante em três estados do Brasil, a empresa encontra dificuldade em manter o bom desempenho na captação de clientes consumidores e, em regiões como Minas Gerais, sofre uma queda de mais de 40% nos resultados de vendas a cada ano. Por outro lado, há uma demanda de clientes geradores de energia – as usinas – que viabilizam a entrada em novas regiões, que é o intuito da empresa: expandir sua área de atuação. É possível

identificar que os desafios enfrentados pela organização em estudo estão relacionados à falta de estratégias para se estabelecer no mercado e o aumento da concorrência, o que justifica o desempenho instável na captação de clientes consumidores.

Nesse cenário, a pesquisa propõe a elaboração de um planejamento estratégico com o objetivo de sugerir aprimoramentos, realizar análises e estabelecer estratégias que poderão garantir maior estabilidade, melhoria de processos e aumento nas vendas. Além disso, espera-se que o presente estudo tenha relevância literária para estudos que abordem o planejamento estratégico em microempresas.

1.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo geral o desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma microempresa inserida no mercado de comercialização de energia renovável, com sede na cidade de Curitiba (PR), mas com funcionamento remoto, através da coleta e análise de dados, visando proporcionar sua consolidação e aumento da sua participação no mercado.

1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, pretende-se:

- *Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema;*
- *Definir as diretrizes da organização, como missão, visão e valores;*
- *Realizar uma análise ambiental interna e externa da empresa;*
- *Elaborar os principais objetivos e metas;*
- *Definir as estratégias e determinar um plano de ação para a implementação*

2 Referencial teórico

2.1 Planejamento Estratégico

2.1.1 Conceitos e definições

As definições da palavra estratégia na literatura apresentam variações. Com suas origens oriundas das grandes guerras e do modelo militar, segundo [Kuazaqui \(2010\)](#) a partir desse contexto histórico surgiram os conceitos fundamentais e preliminares de estratégia, por meio da busca por maneiras de alcançar os melhores resultados em combate.

De acordo com [Jr., III e Gamble \(2011\)](#), no meio empresarial, a estratégia consiste em medidas competitivas e nas abordagens gerenciais, implementada pelos líderes na execução das operações da empresa, com o objetivo de promover o crescimento do negócio, atrair e satisfazer os clientes, fortalecer a posição e diferencial da organização no mercado, e alcançar os patamares desejados de desempenho organizacional.

Para [Abdalla, Conejero e Oliveira \(2019\)](#) é possível caracterizar a estratégia como uma conexão entre objetivos e o plano de ação necessário para atingir os resultados desejados. De maneira simplificada, os objetivos estabelecem o que a organização almeja conquistar, ao passo que a estratégia é o caminho para obter êxito. Segundo [Luzio \(2010\)](#), a estratégia devidamente definida e aplicada com aprimoramento é o meio para desenvolver e estabelecer um posicionamento competitivo no mercado, possibilitando à organização atingir sua perspectiva de futuro com crescimento duradouro.

A estratégia competitiva implica em criar um método para a empresa competir, além de estabelecer os objetivos e as diretrizes necessárias para atingir o resultado almejado, uma junção dos objetivos pelos quais a empresa está buscando e dos recursos empregados para chegar ao destino esperado ([PORTER, 1998](#)). Portanto, a empresa necessita se estruturar e planejar de maneira sistemática e integrada a implementação das estratégias, para que a prática ocorra de forma eficaz e produza os resultados desejados.

O planejamento tem como objetivo preparar e formular o caminho a ser percorrido, na tentativa de identificar fatores e situações que podem surgir ao longo do percurso, a fim de prever as decisões que devem ser tomadas para chegar ao destino pretendido. [Oliveira \(2023\)](#) conceitua o planejamento com um processo elaborado para o alcance de uma situação futura almejada, de maneira mais otimizada, bem-sucedida e efetiva, através da melhor concentração de esforços e recursos pela organização.

Ainda segundo [Oliveira \(2023\)](#), pode-se identificar três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tácito e planejamento operacional. O autor estabelece uma correlação entre esses três tipos de planejamento e os níveis de tomada de decisão em uma pirâmide organizacional, conforme ilustrado na Figura [1](#).

Figura 1 – Tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2023), p. 15

O planejamento estratégico é mais abrangente, ocorre a longo prazo e a empresa deve adotar uma direção envolvendo as decisões estratégicas. O planejamento tático se dá em curto e médio prazo, a partir da implementação do planejamento estratégico, baseando-se nos objetivos estabelecidos, envolvendo decisões administrativas. Por sua vez, o planejamento operacional se desenvolve a curto prazo, direcionando as atividades diárias para obter os resultados desejados, compreendendo as decisões funcionais (FIOREZI, 2013).

O planejamento não pode ser considerado como um propósito final, mas como um meio pelo qual a empresa pode alcançar seus resultados. Para a elaboração do planejamento estratégico, é essencial que a empresa defina suas diretrizes, visto que elas auxiliarão na identificação das oportunidades e na execução, de forma sistemática e integrada, das ações a fim atingir suas metas (ABDALLA; CONEJERO; OLIVEIRA, 2019).

Fischmann e Almeida (1991) definem o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que, por meio da avaliação do ambiente organizacional, promove a percepção das suas oportunidades e ameaças, bem como dos seus pontos fortes e fracos, com o intuito de cumprir sua missão. A partir dessa conscientização, estabelece-se o propósito direcional que a organização deve adotar para se beneficiar das oportunidades e evitar riscos.

Por sua vez, Chiavenato (2020) afirma que o planejamento estratégico é um processo de elaboração e implementação de estratégias organizacionais que visam buscar um bom posicionamento competitivo da organização e alcançar sua missão e visão no contexto em que está inserida.

Por meio da concepção e execução do planejamento estratégico, espera-se que a empresa seja capaz de identificar e explorar seus pontos fortes e fracos, além de gerenciar os fatores externos à organização, como as oportunidades e ameaças, visando a obtenção de benefícios ou a prevenção de adversidades (OLIVEIRA, 2023).

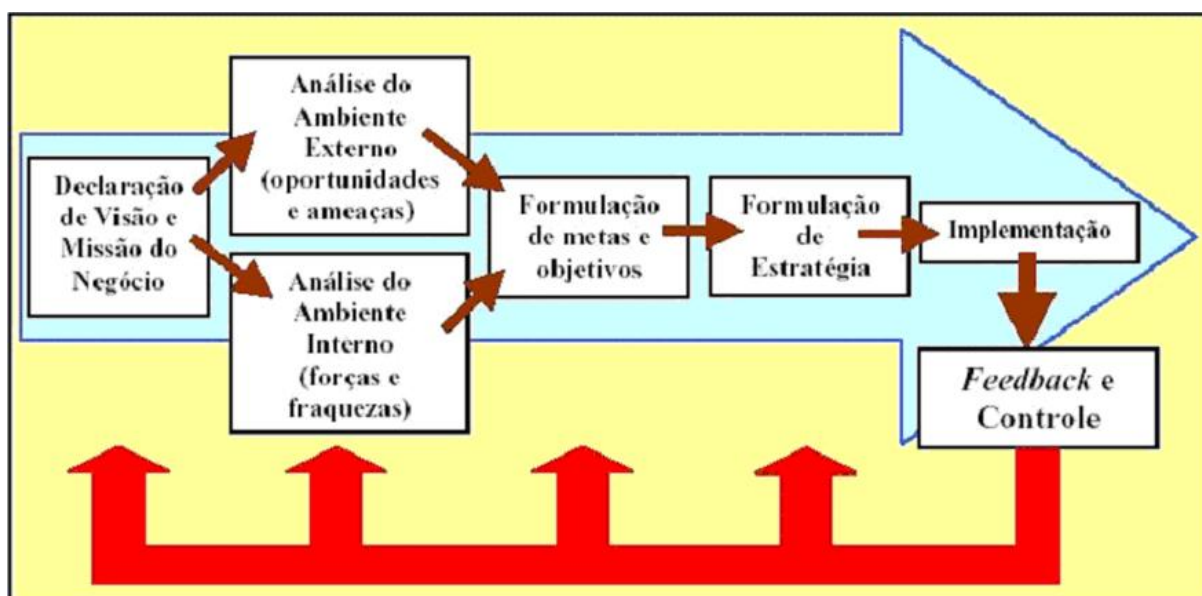
2.1.2 Modelos de aplicação do planejamento estratégico propostos pela literatura

Apesar da literatura apresentar diversas abordagens sobre planejamento estratégico, de acordo com a visão de [Mintzberg, Ahlstrand e Lampel \(2000\)](#), a maioria delas são resumidas em uma ideia semelhante, ou seja, aderem à mesma concepção fundamental: a divisão do processo em etapas, a coordenação de cada lista de verificação e diversas abordagens, elaboração de metas, alocação de recursos e estratégias.

Para [Kuazaqui \(2010\)](#), os componentes do planejamento estratégico englobam a definição da missão, visão e valores da empresa, seguida da elaboração de objetivos e metas que orientarão os planos de ação, o desenvolvimento de estratégias assertivas e a definição do modelo de gestão utilizado.

Segundo [Oliveira \(2023\)](#), para obter êxito na elaboração do planejamento estratégico, é preciso seguir uma metodologia adaptada aos fatores internos e externos à organização, baseando-se em quatro etapas básicas para sua concepção e implementação: 1) diagnóstico estratégico; 2) missão da empresa; 3) instrumentos prescritivos e quantitativos; 4) controle e avaliação. Para [Kotler \(1999\)](#), o planejamento estratégico pode ser dividido em seis etapas, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Etapas do planejamento estratégico



Fonte: [Kotler \(1999\)](#)

[Terence \(2002\)](#) destaca em seu estudo as metodologias propostas por cinco autores da área de estratégia empresarial, ilustradas de forma resumida na Tabela 1, evidenciando os pontos em comum e as pequenas variações apresentadas entre as abordagens.

Tabela 1 – Metodologias de aplicação de planejamento estratégico

Fischmann	Oliveira	Certo & Peter	Bethlem	Thompson Jr & Strickland III
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos objetivos e metas	diagnóstico estratégico missão da empresa cenários estratégicos identificação de objetivos	Estabelecimento da diretriz organizacional missão e objetivo		Estabelecimento dos objetivos
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias	Elaboração da estratégia
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

Fonte: Terence (2002)

É possível perceber que há metodologias com diferentes estruturas para a realização do planejamento estratégico, mas que apresentam fases em comum indispensáveis para o desenvolvimento do processo estratégico, como: visão geral da empresa: missão, visão e valores; análise ambiental; definição de objetivos e metas; elaboração de estratégias; implementação de estratégias; e controle e avaliação da estratégia adotada. O planejamento estratégico organizacional pode apresentar variações em termos de grau de formalidade, dimensão, frequência de revisão e outras peculiaridades (MAXIMIANO, 2004).

Com base nos conceitos estudados pela autora, este trabalho seguirá as seguintes etapas: 1) desenvolvimento das diretrizes organizacionais; 2) análise ambiental interna e externa; 3) elaboração de objetivos e metas; 4) definição de estratégias; e 5) plano de ação. As cinco etapas serão definidas e especificadas adiante. A pesquisa tem como finalidade propor um planejamento estratégico, portanto, a etapa de implementação e controle será apenas contextualizada no referencial teórico, e sua execução ficará sob responsabilidade dos responsáveis pela organização, com auxílio e sugestões da autora em relação à sua aplicação.

2.1.3 Diretrizes organizacionais: missão, visão e valores

A missão compreende o motivo pelo qual a empresa existe e, segundo Cruz (2017), deve definir nitidamente o que a empresa se compromete a fazer e para quem deve fazer. De acordo com Fischmann e Almeida (1991), através de uma declaração sucinta, deve-se estabelecer o propósito e as obrigações da organização em relação aos seus clientes e à comunidade em geral. Logo, a missão é o papel desempenhado pela organização.

A missão traduz os propósitos e razões para a empresa existir, considerando as necessidades do mercado (MAXIMIANO, 2004). Para isso Oliveira (2023) determina que se deve responder às perguntas básicas: “Aonde se quer chegar com a empresa?” e “Quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender?”.

Segundo Rossi e Luce (2002), a missão deve ser singular, particular da respectiva organização. Dessa forma, cada membro da organização se sentirá representado e envolvido com os propósitos da missão. Ainda sobre sua elaboração, Terence (2002) estabelece que a missão deve ser simples, sucinta, clara e despertar entusiasmo em relação à direção estabelecida pela gerência.

Por sua vez, a visão refere-se ao futuro da organização, demonstrando onde ela deseja chegar. De acordo com Cruz (2017), a visão reflete o objetivo a ser buscado por meio dos esforços individuais, dos esforços coletivos da organização e da alocação dos recursos nas atividades diárias.

Tavares (2005) afirma que é uma visão de oportunidades futuras do negócio da organização para permitir uma concentração de empenhos na sua busca. Chiavenato (2020) complementa que a visão é a explicação do porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios.

O processo de elaboração da visão é tão significativo quanto seu resultado, e precisa ser realizado antes que o planejamento estratégico aconteça, visto que a visão ajuda a focar o processo de planejamento (MACHADO, 2009).

Os valores são a representação dos princípios e crenças de uma empresa e, conforme conceituado por Cruz (2017), servem de guia para o comportamento de todos os colaboradores dentro da organização; definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e, conseqüentemente, dos seus próprios valores; além de garantir o comprometimento dos empregados com a comunidade e a sociedade como um todo.

Oliveira (2023) sintetiza que os valores fornecem sustentação para todas as suas principais decisões e se tornam mais relevantes para a empresa quando a alta gerência – especialmente os acionistas – se envolve com as questões relacionadas ao modelo de administração da organização.

2.1.4 Análise ambiental

O ambiente é composto pelo conjunto de todas as demais organizações e de todos os fatores externos que exercem influência sobre a organização e, segundo [Chiavenato \(2020\)](#), o ambiente é dinâmico e passível de constantes mudanças, e qualquer variação nos fatores ambientais pode impactar a organização. A constante interação entre organização e ambiente faz com que ela tenha de operar como um sistema aberto, realizando transações contínuas com o seu ambiente oscilante.

A análise do ambiente é conceituada por [Pagnoncelli e Filho \(2003\)](#) como um conjunto de técnicas de identificação e acompanhamento das variáveis competitivas que possam impactar o desempenho da empresa.

[Oliveira \(2023\)](#) acrescenta que a análise do ambiente examina os diversos fatores e influências internas e externas, assim como os efeitos e possíveis impactos que podem ter sobre a organização. O autor ressalta a importância do entendimento sobre o ambiente de concorrência.

A análise interna aborda os pontos fracos da organização, o que é preciso melhorar para adquirir uma maior vantagem competitiva no mercado; e os pontos fortes, que devem ser explorados para manter seu diferencial diante dos concorrentes ([OLIVEIRA, 2023](#)).

O ambiente interno da empresa abrange o seu público interno, composto pelos seus colaboradores. Para [Kuazaqui \(2010\)](#), são os colaboradores que asseguram a qualidade das operações da empresa, as quais devem estar devidamente alinhadas e motivadas com os objetivos da organização.

A análise externa é o estudo do ambiente em que a organização está inserida, com o objetivo de compreender as suas oportunidades e ameaças. A partir dessa análise, é possível lidar melhor com as condições desfavoráveis para a empresa e usufruir das oportunidades favoráveis para se obter vantagem competitiva ([OLIVEIRA, 2023](#)).

Segundo [Costa \(2006\)](#), o ambiente externo direciona as tomadas de decisões no processo de planejamento estratégico, uma vez que é fora da empresa que se encontram os pontos mais significativos para o êxito.

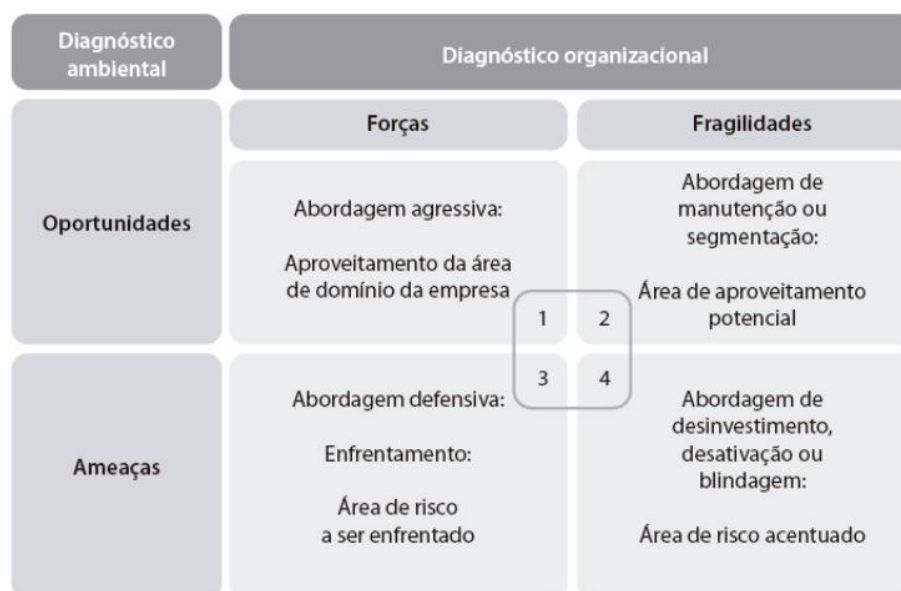
Neste contexto, as adversidades do ambiente e os cenários em que as empresas se encontram devem ser observados atentamente, assim como é necessário criar estratégias que permitam um bom posicionamento no mercado. Há ferramentas que auxiliam na análise dos ambientes, na construção de estratégias e nas tomadas de decisões, dentre elas está a análise *SWOT*.

A análise *SWOT*, também conhecida como matriz *SWOT* ou matriz FOFA, é uma ferramenta estratégica que identifica as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) encontradas nos ambientes interno e externo da organização.

Conforme conceituado por [Chiavenato \(2020\)](#), a base de aplicação da matriz *SWOT* consiste na intersecção das oportunidades e as ameaças externas à organização, levando

em consideração a sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos, com as forças e fraquezas dessa organização ao enfrentar tais ameaças e oportunidades. Na Figura 3 é possível visualizar as quatro áreas na matriz *SWOT*.

Figura 3 – Quatro áreas na Matriz SWOT



Fonte: Chiavenato (2020), p. 129

Ainda de acordo com o autor, as quatro áreas da matriz são utilizadas como indicadores da situação, para sugerir ações diante dos fatores envolvidos:

- Quadrante 1: propõe políticas de ações ofensivas, através do uso de forças e competências organizacionais para explorar as oportunidades identificadas.
- Quadrante 2: indica que as fragilidades da organização limitam ou dificultam o aproveitamento das oportunidades do ambiente e propõe uma política de conservação da situação atual.
- Quadrante 3: indica que as forças da organização devem estabelecer barreiras às ameaças do ambiente externo.
- Quadrante 4: expõe a fraqueza da organização em enfrentar as ameaças, podendo sugerir um período de crise ou declínio nos negócios.

2.1.5 Elaboração de objetivos e metas

Após a análise ambiental, devem ser definidos os objetivos e metas da organização. De acordo com Lobato et al. (2014), os objetivos são considerados os resultados quantitativos ou qualitativos que a organização pretende alcançar, enquanto as metas são resultados

específicos que representam o que os objetivos almejam atingir. Bastos (2013) complementa que essa etapa delimita quais são os resultados esperados, estabelecendo de maneira explícita o que a organização ambiciona, sua pretensão de futuro.

Para Falsarella e Jannuzzi (2017), é fundamental que esses objetivos estejam vinculados à missão e visão da organização. Além disso, Bastos (2013) reforça a importância de se estabelecer objetivos e metas desafiantes, porém alcançáveis, dado que eles servirão como referência para toda a empresa.

Segundo Newman (1969), as metas são empregadas como alicerce para os objetivos da organização, desempenhando um papel crucial na elaboração do planejamento. Elas devem ser mensuráveis para que possam ser alcançadas dentro dos prazos definidos e monitoradas devido ao estado de constante mudança do mercado.

2.1.6 Definição de estratégias

As metas apontam o que a organização almeja atingir e a estratégia é o meio de se alcançar tais objetivos (KOTLER; KELLER, 2012). Bastos (2013) afirma que a formulação de estratégias consiste em estabelecer um caminho a ser percorrido pela empresa, alinhado com a missão, visão, valores e integrado com o ambiente, sobretudo em relação a ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos.

Oliveira (2023) determina que a definição das estratégias implica em estabelecer o plano de ação a ser adotado para alcançar os objetivos e as metas estabelecidos no planejamento estratégico, assegurando que a organização esteja no rumo certo para concretizar todas as intenções descritas na missão. Conforme o mesmo autor, as estratégias dentro de uma empresa estão relacionadas à forma adequada de utilizar os recursos humanos, físicos e financeiros, com o objetivo de minimizar as ameaças e explorar possíveis oportunidades.

Para auxiliar na definição das estratégias, este trabalho utilizará a Matriz de Ansoff, também designada por matriz produto-mercado, publicada em 1957 na revista Harvard Business Review por Igor Ansoff. A matriz tem o propósito de auxiliar na análise e planejamento de estratégias organizacionais, para isto, há quatro diferentes estratégias, sendo elas: de penetração de mercado, de desenvolvimento de mercado, de desenvolvimento de produtos e diversificação, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Matriz de Ansoff

		Produto	
		Existente	Novo
Mercado	Existente	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novo	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: [Carvalho et al. \(2015\)](#), p. 90

De acordo com [Carvalho et al. \(2015\)](#), a matriz é elaborada a partir de duas variáveis, produtos e mercados, e sobre elas são apresentadas quatro possibilidades estratégicas:

- Penetração no mercado: tem como característica principal a venda de produtos e serviços já existentes no atual mercado de atuação, visando aumentar seu número de clientes e fidelizar seus atuais consumidores. Considerada a estratégia de menor risco e com a menor necessidade de investimento, pode ser executada através de quatro diferentes abordagens, sendo elas a retenção ou aumento da participação de mercado, domínio da concorrência e o aumento do atual uso do produto pelo consumidor ([GURCAYLILAR-YENIDOGAN; AKSOY, 2018](#)).
- Desenvolvimento de mercado: a estratégia é baseada na entrada da organização em um novo mercado ofertando os produtos e serviços já existentes. O desenvolvimento de mercado pode englobar novos segmentos, novos canais de distribuição, novo público-alvo ou novas áreas geográficas. Os riscos dessa estratégia podem ser reduzidos com estudo prévio das peculiaridades e concorrência do novo mercado com informações financeiras, operacionais e mercadológicas ([LOREDANA, 2017](#)).
- Desenvolvimento de produto: apresenta como objetivo a criação de novos produtos ou serviços para os mercados em que a organização já atua. Segundo [Yin \(2016\)](#), para se obter êxito na implantação da estratégia, é necessária a atuação do setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). [Hussey \(1998\)](#) acrescenta que a tática deve ser acompanhada por uma economia de escala e operações de marketing.
- Diversificação: considerada a estratégia mais arriscada, a organização procura atuar em novos mercados ofertando novos produtos e serviços. Para adotá-la, a empresa deve idealizar claramente onde quer chegar em termos de crescimento, além de avaliar precisamente os riscos envolvidos ([ABDALLA; CONEJERO; OLIVEIRA, 2019](#)).

Apesar de ser a estratégia mais desafiadora apresentada pela matriz Ansoff, Bronzeri e Bulgacov (2014) a caracterizam como a estratégia mais difícil dos concorrentes copiarem, garantindo seu diferencial no mercado.

Para Ghemawat (2000), a matriz realça a conformidade de novos produtos à “linha comum” dos produtos existentes na empresa. Essa linha comum corresponderia à “missão” da organização ou ao seu compromisso para explorar a demanda existente no mercado como um todo.

2.1.7 Plano de ação

Apesar do sucesso do planejamento estratégico depender da boa estruturação das estratégias, a sua execução e avaliação devem ser previamente estruturadas com as etapas para a implementação, por isso se faz necessário estabelecer um plano de ação (CHIAVE-NATO, 2020). Costa (2006) enfatiza que os objetivos e metas devem ter seus planos de ação particulares, para alocar os recursos necessários de forma eficaz e garantir êxito na sua execução e acompanhamento.

Para a construção do plano de ação do presente trabalho, será utilizada a metodologia SMART, que traz em sua sigla os pré-requisitos para que uma meta seja alcançável: S (*specific* – específica), M (*measurable* – mensurável), A (*achievable* – atingível), R (*relevant* – relevante) e T (*time-based* – temporal).

Segundo Urquiza (2018), é preciso responder cinco perguntas para a aplicação da metodologia:

- *Specific* (específica): Do que se trata a meta? A redação da meta deve ser clara e concisa sobre o que se pretende fazer ou alcançar;
- *Measurable* (mensurável): Como será medido o atingimento da meta? Deve se utilizar medidas concretas;
- *Achievable* (atingível): A meta é viável em termos de custos, prazos e desafio?
- *Relevant* (relevante): Qual a relevância do alcance da meta para os objetivos do negócio? Ela está ligada a alguma estratégia da empresa?
- *Time-based* (temporal): Em quanto tempo a meta pode ser alcançada? Deve ser dado prazo exato para o acompanhamento e alcance da meta.

Através dessa metodologia, será elaborado um documento para guiar a aplicação das metas, apresentando como utilizar os esforços da empresa de forma eficiente, com orientação através dos prazos e do detalhamento das atividades estipuladas.

2.1.8 Implementação e controle

Após a implementação do que foi proposto, é necessário ter um controle eficiente para garantir e avaliar a execução dos objetivos estabelecidos. De forma sucinta, Oliveira (2023) define o controle como a medida necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estipulados.

Quando não se obtém sucesso em uma estratégia, os que se encontram no topo da hierarquia tendem a atribuir a culpa àqueles que estão abaixo deles pela falha na implementação. Portanto, é essencial que a organização estabeleça ações de monitoramento e desenvolvimento da estratégia, assim como optar por medidas de controle que permitam acompanhar a execução do que foi planejado e as variáveis que necessitam ser ajustadas para atingir os objetivos traçados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Bethlem (2009) complementa que uma forma de acompanhar o desempenho das estratégias aplicadas é através da avaliação periódica e comparação das análises realizadas.

Assim sendo, apesar das metodologias para planejar e a implementar as estratégias, é importante ressaltar que não há garantia de sucesso da empresa. Deve haver constância no controle e avaliação das etapas do planejamento para obter os resultados esperados e alcançar os objetivos estipulados.

2.2 Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas

No Brasil as micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia do país, devido a sua capacidade de gerar empregos e pela quantidade numerosa de estabelecimentos distribuídos geograficamente de forma descentralizada (KOTESKI, 2004). Contudo, as empresas de grande porte apresentam um melhor desempenho nos ambientes econômico, social, político e tecnológico, pois detêm de mais recursos gerenciais e financeiros, possibilitando executar um melhor planejamento para enfrentar as dificuldades do mercado (MERINO; PASTORINO, 2013).

Com o foco nas atividades cotidianas, o administrador da micro ou pequena empresa não dá a devida importância para a implementação do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2023). De acordo com Nakamura (2000), a gestão das empresas desse porte está relacionada às suas características, tais como a administração não profissional e a informalidade, a pessoalidade, estrutura, tamanho, cultura e recursos limitados, que são considerados como desafios na gestão e definição de estratégias.

O planejamento estratégico das micro e pequenas empresas deve ter uma constante interação entre a organização e o ambiente a qual está inserida, visto que esse processo direciona os esforços e recursos da empresa para alcançar seus objetivos (MIGLIATO, 2004). Além de levar em consideração as características e os desafios das micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico deve ser simplificado e concentrado nas questões que mais interessam à organização e suas necessidades.

3 Metodologia

3.1 Classificação e definição da pesquisa

De acordo com [Oliveira e Barbosa \(2006\)](#), a pesquisa científica é conduzida através da aplicação dos conhecimentos acessíveis, métodos, técnicas e demais procedimentos científicos, que abrangem desde a apropriada formulação do problema até a adequada apresentação dos resultados.

A natureza da pesquisa pode ser classificada como básica ou aplicada. Enquanto a pesquisa básica refere-se ao desenvolvimento do conhecimento científico e teórico sem a necessidade de empregá-los na prática, [Turrioni e Mello \(2012\)](#) caracterizam a pesquisa aplicada com a utilização dos resultados para resolver problemas reais. O presente estudo será aplicado em uma empresa do setor de energia e tem como objetivo propor a elaboração de um planejamento estratégico a fim de sugerir aprimoramentos, realizar análises e estabelecer estratégias que poderão auxiliar nas soluções dos problemas enfrentados, portanto é classificado como pesquisa aplicada.

No que se refere à abordagem da pesquisa, o estudo pode ser classificado como qualitativo, visto que se baseia em dados descritivos obtidos através dos principais envolvidos no ambiente estudado ([ARAÚJO; OLIVEIRA, 1997](#)). Os dados da pesquisa serão obtidos através do contato entre a autora e os envolvidos no ambiente, captando as perspectivas dos indivíduos e coletando evidências da relação entre a organização e seus ambientes.

Quanto ao método científico, caracterizado pela seleção de procedimentos sistemáticos para descrever e explicar uma situação específica em estudo, segundo [Fachin \(2001\)](#), foi adotado o estudo de caso, uma estratégia de pesquisa que envolve a compreensão dos fatos em contextos únicos, combinando métodos de coleta, como análise de documentos, entrevistas informais e observações ([EISENHARDT, 1989](#)).

3.2 Coleta e análise de dados

A pesquisa foi realizada, durante o primeiro semestre de 2023, em uma microempresa atuante no setor de comercialização de energia, que funciona em regime remoto, mas possui sede em Curitiba no estado do Paraná. O processo de coleta de dados se deu através de entrevistas informais, observação e análise de dados e documentos.

A elaboração e aplicação das entrevistas informais, guiadas pelo questionário apresentado no Anexo [A](#), foram realizadas pela autora durante dois meses e houve a participação de todos os seis membros da organização. As perguntas buscam coletar informações gerais que caracterizam a estrutura e operação da empresa, questionando sobre o mercado inserido e os serviços prestados. Além de entender a relação da empresa com os ambi-

entes interno e externo, compreende-se também a visão dos funcionários sobre a situação organizacional atual e o que se espera futuro.

Concluída a coleta dos dados, realiza-se a análise do conteúdo, que envolve o estudo através da caracterização e descrição dos dados. Considerando as etapas da elaboração do planejamento estratégico, estabeleceu-se a etapa de análise em sete tópicos: 1) caracterização do empreendimento estudado; 2) diretrizes organizacionais; 3) análise ambiental; 4) elaboração de objetivos e metas; 5) definição de estratégias; 6) plano de ação; e 7) implementação e controle.

4 Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Caracterização do empreendimento estudado

Fundada em 2019, a empresa estudada para o desenvolvimento dessa pesquisa foi idealizada por um engenheiro natural de Florianópolis, no estado de Santa Catarina, com o objetivo de apresentar soluções para o ramo de energia. O empreendimento tem como principal atividade a comercialização de energia renovável e seu funcionamento é totalmente remoto, embora sua sede corporativa esteja situada em Curitiba, no estado do Paraná.

A idealização da empresa surgiu a partir do próprio trabalho do engenheiro, que atua no ramo de energia desde 2011 e adquiriu experiência durante os anos que esteve no mercado de trabalho como colaborador de outras empresas do setor. Ao identificar uma oportunidade de mercado de comercialização de energia deu-se início à fundação da empresa.

No início da sua trajetória, a empresa contou com o apoio de instituições incubadoras de pequenos negócios e participou de desafios propostos por grandes empresas – dos quais conseguiu algumas premiações, o que ajudou na estruturação e progresso do seu negócio. Em 2023, a empresa foi adquirida por um grupo que oferece soluções para o setor elétrico brasileiro, desde desenvolvimento de programas e *softwares*, serviços de engenharia voltados ao mercado de geração e transmissão de energia, desenvolvimento de ferramenta que compila dados públicos do setor, projetos e análises ambientais e, desde então, comercialização da energia.

Como comercializadora de energia renovável, a empresa possui duas classes clientes, os geradores de energia e os consumidores finais. Os geradores de energia referem-se às usinas solares ou de biogás, por sua vez os consumidores finais são constituídos por residências, comércios ou indústrias.

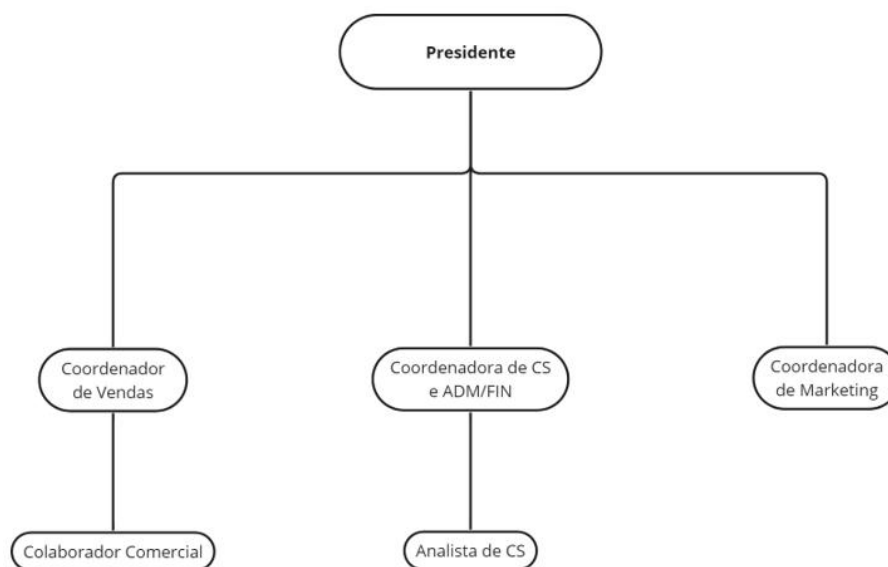
O processo da empresa inicia-se com a captação de usinas geradoras de energia renovável como clientes e o serviço prestado refere-se à gestão da energia gerada pela usina. Portanto, a responsabilidade da empresa em relação às usinas inclui a venda e a administração de contratos e cobranças, recebendo como faturamento uma porcentagem por consumidor final captado e por recorrência de faturas pagas mensalmente.

Tratando-se do serviço prestado ao consumidor final, a empresa é responsável por apresentar proposta comercial, elaborar o contrato, enviar as faturas e realizar cobranças em casos de inadimplência. Apesar de ser categorizado como cliente, o consumidor final não afeta o faturamento da empresa de forma direta, visto que realiza o pagamento para as usinas geradoras de energia, através de faturas mensais. Portanto, pode-se concluir que a empresa realiza o papel de intermediadora entre os seus dois clientes: as usinas e

os consumidores.

A empresa é constituída por uma equipe enxuta de seis pessoas distribuídas em quatro departamentos. O CEO é responsável pela captação de usinas, além de realizar um acompanhamento próximo de todos os departamentos e exercer atividades do setor de RH. Os departamentos de marketing e vendas são focados na captação da outra classe de clientes, os consumidores finais. Por fim, há o departamento de *Customer Success* (CS) que faz o acompanhamento dos clientes, principalmente os consumidores finais, desde a efetivação da venda até o suporte, assumindo também atividades relacionadas ao administrativo-financeiro (Adm-Fin) da empresa.

Figura 5 – Organograma de organização



Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do organograma da empresa, ilustrado pela Figura 5, é possível concluir que o foco comercial é voltado para uma classe de clientes, os consumidores finais. A justificativa se dá pela diferença de necessidade de captação das classes, dado que as usinas oferecem uma grande quantidade de alocação em kWh e, comparado ao valor da capacidade de alocação, os consumidores finais consomem pouca quantidade de kWh por mês.

O início das operações da empresa aconteceu em 2020, no estado de Minas Gerais, na época com moderada concorrência e maior facilidade para conquistar autoridade, e foi possível captar 50 clientes através de prospecção ativa. No final do mesmo ano, a empresa iniciou suas atividades em Pernambuco, mas encontrou dificuldade para se comunicar com seu público-alvo e direcionar as ações de marketing, resultando em apenas 4% de venda quando comparado com Minas Gerais.

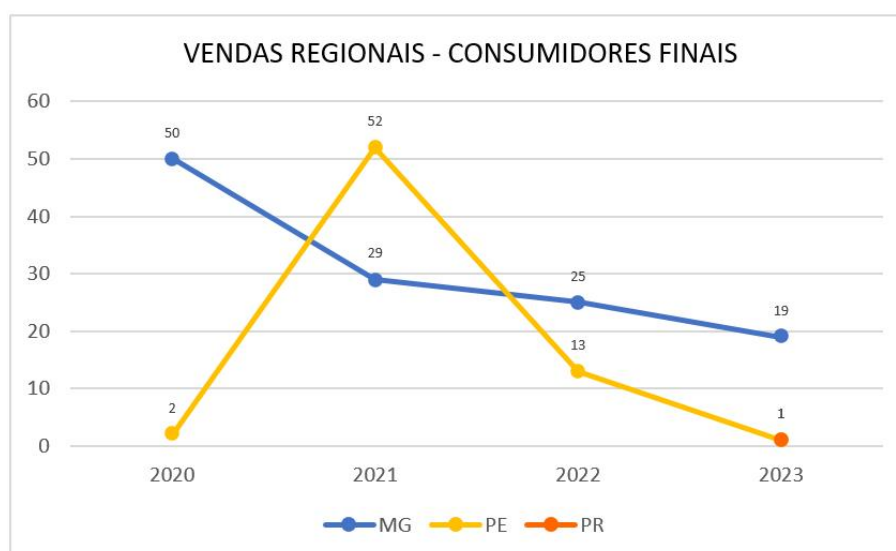
Em 2021, com o desenvolvimento do departamento de marketing, as estratégias foram aplicadas assertivamente e foi possível obter resultados da prospecção passiva, aumen-

tando a eficácia de vendas no estado de Pernambuco, onde foram captados 52 clientes. Por outro lado, em Minas Gerais o resultado das vendas decaiu em 46% quando comparado com o ano anterior.

Em 2022 foi captada mais uma usina em Minas Gerais e gerados 25 contratos para consumidores finais, mas devido à baixa capacidade de alocação da usina, as vendas não foram intensificadas. Em Pernambuco, onde a usina possui maior capacidade de alocação, foram realizadas 13 vendas resultando em uma diminuição de 48% dos resultados em comparação ao ano anterior. No final do ano, a reestruturação dos processos internos recebeu um maior enfoque, visto que a empresa se preparava para ser adquirida pelo grupo de soluções elétricas.

Nos primeiros meses de 2023 a empresa passou pela fase de adaptação e adequação após o investimento, alinhando as atividades e as expectativas para entender os objetivos do ano. Após ser adquirida, o objetivo a longo prazo da empresa tornou-se a ser o alcance do *breakeven* – momento em que os custos e despesas da organização se igualam à receita. Conseqüentemente, o maior desafio do ano é o aumento das vendas e por isso iniciou-se a busca por usinas em Minas Gerais e em outros estados para começar a operação. Até o primeiro semestre do ano, foram captadas duas usinas no estado de Minas Gerais e uma usina no Paraná, além da geração de 20 contratos para consumidores finais. Através do gráfico ilustrado na Figura 6, é possível visualizar o desempenho da organização na captação de consumidores finais ao longo dos anos.

Figura 6 – Desempenho das vendas regionais ao longo dos anos (consumidores finais)



Fonte: Elaborado pela autora.

Atualmente, a empresa atua em três estados do Brasil. Em Minas Gerais, onde possui contrato com três usinas e 40 consumidores finais. Em Pernambuco, onde conta com uma

usina e 32 consumidores finais. E no Paraná, onde iniciou sua operação recentemente, contando com uma usina e um consumidor final. Ainda para 2023 há previsão de iniciar operação em mais um estado, São Paulo, e captar mais usinas em Minas Gerais e Paraná.

Apesar do êxito na captação das usinas em Minas Gerais, há dificuldades para obter consumidores finais como clientes devido à alta concorrência, principalmente por empresas já consolidadas no mercado – com mais tempo de atividade e recursos. Além da adversidade para concluir vendas com eficiência, há uma alta taxa de saídas de clientes que recebem propostas concorrentes.

As diferentes localidades de atuação impactam na abordagem aplicada para apresentar os serviços e captar clientes, visto que a diversificação do país proporciona culturas específicas para cada estado. Portanto, a estratégia de captação de clientes utilizada em Minas Gerais não pode ser replicada em Pernambuco e nos demais estados. Esse é um fator que limita a conquista de espaço comercial e prolonga o processo de prospecção.

Dentre os fatores que dificultam o desempenho da organização ao adentrar em um novo território há a cultura organizacional enfraquecida. Apesar de ter as diretrizes estratégicas definidas, a cultura não é evidente no dia a dia da organização. Um dos motivos é o distanciamento causado pelo sistema remoto, o que causa desengajamento e problemas ligados à comunicação e alinhamento da equipe.

Apesar da empresa planejar os objetivos e métricas através da elaboração de OKRs (*Objectives and Key Results*) trimestrais de cada departamento, não há um hábito de rever os objetivos gerais para o ano. O acompanhamento e debate dos objetivos de cada departamento e das atividades realizadas por cada colaborador são realizados através de uma reunião geral que acontece semanalmente. Contudo, não há discussões para fortalecer a cultura – como a revisão das metas e objetivos gerais da empresa ou dinâmicas sobre as diretrizes. Essa questão reflete não só no alinhamento e funcionamento da equipe, mas no ambiente externo à organização, desde os clientes até os concorrentes.

4.2 Proposta de planejamento estratégico

4.2.1 Diretrizes organizacionais: missão, visão e valores

Através das informações coletadas pelas pesquisas aplicadas por entrevistas informais e análise de documentos, é possível iniciar a primeira etapa da formulação do planejamento estratégico: definição das diretrizes organizacionais. Inicialmente, para definir a missão procura-se traduzir o motivo pelo qual a empresa existe em conformidade com a razão das suas atividades e as necessidades do mercado atendidas.

Além de transmitir o propósito da organização, a missão servirá para direcionar as ações e estratégias, atendendo as demandas e expectativas dos clientes. De forma ampla, a missão foi estabelecida visando proporcionar um posicionamento estratégico favorável no mercado para a empresa:

“Viabilizar o acesso à energia sustentável e mais econômica através de um serviço de fácil adesão, sem investimentos e sem obras, com atendimento personalizado e a constante busca pela satisfação dos clientes.”

Enquanto a missão define a essência da organização, a visão define o futuro pretendido, servindo como direcionamento de onde se quer chegar para todos os integrantes da empresa. A visão deve ser clara, objetiva e capaz de orientar os esforços e estratégias da organização. Considerando os aspectos conceituados, a visão da empresa foi definida como:

“Ser um centro de soluções de energia reconhecido nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste do país como referência no mercado de comercialização de energia renovável, com atendimento humanizado e personalizado aos clientes.”

Os valores traduzem os princípios que a organização acredita e devem ser a base para as atitudes dos colaboradores e para as tomadas de decisão. Com o objetivo de enfatizar a identidade cultural da organização e manifestar a sua imagem perante os contextos, os valores a serem seguidos pela empresa foram definidos como:

- *Liberdade e simplicidade;*
- *Promover a sustentabilidade;*
- *Democratizar o acesso à energia renovável e mais barata;*
- *Ética e transparência;*
- *Dedicação às pessoas e à qualidade.*

4.2.2 Análise ambiental

4.2.2.1 Análise SWOT

Considerada uma etapa fundamental para a elaboração das estratégias, a análise ambiental realizada através da matriz *SWOT* identifica e compreende as variáveis existentes nos ambientes externo e interno à empresa, visando diminuir as incertezas e lidar com a dinâmica ambiental. Para realizar a análise, foram feitas perguntas a todos os envolvidos da empresa em estudo para identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades no cenário organizacional.

As forças da empresa foram pontuadas como: a participação de um CEO com experiência e *networking* no ramo de energia; desenvolvimento de tecnologia própria, que irá agregar valor no processo de captação de usinas; equipe enxuta e distribuída nos estados de atuação, auxiliando na elaboração de estratégias regionais. Além de não apresentar custos para adesão de consumidores, estabeleceu-se um relacionamento próximo e personalizado com clientes, com atendimento humanizado – sem utilização de robôs.

Concluindo a análise ambiental interna, nota-se como fraquezas a falta de padronização de processos, o que dificulta a captação e retenção de clientes; a ausência de métricas, que impossibilita a visualização do desempenho da empresa; e falta de planejamento a médio prazo. Ademais, não há um domínio de posicionamento nos estados em que atua e o não há engajamento nas redes sociais.

Como componente da análise externa, foram observadas como oportunidades: a participação de um grupo de soluções para o setor elétrico, que possibilita o *benchmarking* entre as empresas participantes; a alta procura por opções de consumo sustentáveis; e o aumento da preocupação com questões ambientais, que traz oportunidades de parcerias com outros tipos de empresas.

Além disso, foi identificado como oportunidade o custo elevado da instalação de painéis solares, que é uma opção concorrente de consumo de energia sustentável e econômica. Por último, há um segmento do mercado pouco explorado: o comércio de energia no mercado livre.

Por outro lado, a empresa enfrenta como ameaça a alta concorrência em todos os estados em que atua, constituída por empresas consolidadas e com mais tempo de mercado. Nota-se também a desconfiança por parte do público ao ser apresentado a um serviço simples e sem custos para adesão.

Outros fatores negativos do ambiente externo também observados referem-se ao movimento de empresas de grande porte oferecendo serviços similares como estratégia de marketing e às mudanças nas legislações das tarifas de energia, que podem dificultar a regularização da comercialização de energia. Dados os componentes dos ambientes, foi possível elaborar a matriz *SWOT*, como ilustrada no Quadro [1](#).

Quadro 1 – Análise *SWOT*

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CEO com experiência e networking no ramo de energia; • Desenvolvimento de tecnologia própria; • Equipe enxuta e distribuída nos estados de atuação; • Serviços sem custos para adesão; • Relacionamento próximo e personalizado com clientes, com atendimento humanizado. 	<p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de padronização de processos; • Ausência de métricas; • Falta de planejamento a médio prazo; • Sem domínio de posicionamento nos estados de atuação; • Ausência de ações de marketing.
AMBIENTE EXTERNO	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação de um grupo de soluções para o setor elétrico; • Alta procura por opções de consumo sustentável; • Aumento da preocupação com questões ambientais; • Custo elevado da instalação de painéis solares; • Segmento do mercado pouco explorado: o comércio de energia no mercado livre. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta concorrência em todos os estados de atuação; • Desconfiança por parte do público; • Empresas de grande porte oferecendo serviços similares; • Mudanças nas legislações das tarifas de energia.

Fonte: Elaborada pela autora

Através da interação entre os componentes internos e externos é possível elaborar abordagens de como a organização deve atuar, visando potencializar as oportunidades com as forças, minimizar as ameaças com as forças, eliminar as fraquezas com as oportunidades e minimizar as fraquezas para não potencializar as ameaças, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Análise cruzada da matriz *SWOT*

	Oportunidades	Ameaças
Forças	Como as forças potencializam as oportunidades: adotar uma estratégia ofensiva que utilize fatores como o desenvolvimento de tecnologia própria e novos segmentos do mercado pouco explorados para adquirir competitividade no mercado, oferecendo mais de uma solução como produto ao clientes. Além de estabelecer uma proximidade com seu público, elevando o nível de satisfação dos clientes da base e atraindo novos.	Como as forças podem minimizar as ameaças: assegurar a satisfação dos clientes, buscando a fidelização e o ganho de notoriedade nos estados de atuação, utilizando estratégias de marketing para adquirir maior visibilidade nas regiões e atrair novos clientes. Em conjunto, garantir a melhoria contínua nas propriedades que proporcionam um diferencial competitivo à organização.
Fraquezas	Como as oportunidades podem minimizar as fraquezas: estruturar estratégias de marketing para explorar as necessidades e interesses de mercado para atrair vendas e impulsionar a divulgação da marca. Além de realizar benchmarking com o grupo ao qual pertence, estudar a viabilidade de se tornar parceira de alguma das empresas para oferecer mais soluções ao seu público, garantindo um diferencial de mercado.	Como minimizar as fraquezas para não potencializar as ameaças: estabelecer ações para aprimorar as características pontuadas como pontos fracos da organização, a fim de reduzir ou eliminar a influência das ameaças externas.

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.3 Elaboração de objetivos e metas

Após a definição das diretrizes organizacionais e a partir da coleta de informações dos envolvidos na organização sobre a situação atual e onde se quer chegar, devem ser definidos os objetivos e as metas. Os objetivos representam os resultados que a organização almeja alcançar em curto, médio ou longo prazo, enquanto as metas determinam os resultados específicos derivados dos objetivos.

Durante a coleta dos dados, através da aplicação de entrevistas informais e observação, foi possível formular os objetivos e metas baseando-se nas necessidades e prioridades da organização, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Objetivos e metas

OBJETIVOS	METAS
1) Aumentar a participação no estado menos explorado (PR).	1.1) Captar 50 clientes da classe de consumidores finais em 12 meses.
2) Consolidar a marca e ganhar notoriedade.	2.1) Preencher 100% das usinas em atividade em Minas Gerais.
3) Fortalecer a cultura organizacional.	3.1) Investir 10% do faturamento anual para desenvolver os membros e promover encontros presenciais.

Fonte: Elaborada pela autora

4.2.4 Definição de estratégias

4.2.4.1 Matriz Ansoff

Com a finalidade de auxiliar na definição das estratégias da organização, visando cumprir sua missão e alcançar seus objetivos e metas, a Matriz Ansoff apresenta quatro estratégias possíveis. Considerando a análise ambiental, objetivos e metas, foi possível identificar quais estratégias se adequam à situação atual da empresa em estudo.

Considerada a estratégia de menor risco, a penetração no mercado estabelece a expansão de mercado através da venda de produtos e serviços que a organização já possui, visando aumentar o número de clientes e fidelizar aqueles que já utilizam o serviço. Diante das regiões que podem ser exploradas de forma a obter mais resultados, a estratégia de penetração no mercado deve ser utilizada para captar mais clientes e evidenciar a marca da empresa no mercado de cada região.

Tratando-se da estratégia de desenvolvimento de mercado, a empresa já possui o objetivo de iniciar as atividades em mais um estado, em São Paulo, ainda esse ano. Porém, é preciso frisar a importância de se estabelecer planos para não apenas adentrar nas regiões, como também para conquistar seu público-alvo, fidelizar clientes e expandir a base de consumidores.

Apesar da possibilidade de ofertar um novo produto aos clientes geradores de energia, voltado para gerenciamento das unidades consumidoras, a atividade principal se manterá como comercialização de energia. Por esse motivo e pela empresa ainda buscar o fortalecimento da marca e se estabelecer no mercado, a estratégia de desenvolvimento de produto não é ideal para o atual momento da organização.

Por fim, a estratégia de diversificação também não se enquadra à realidade da empresa, visto que os objetivos a serem alcançados não necessitam da operação em um novo mercado com novos produtos ou serviços, há outras estratégias menos arriscadas que podem ser aplicadas para explorar o ramo de atuação atual da organização e buscar os resultados almejados.

Portanto, é possível afirmar que as estratégias de desenvolvimento de produto e diversificação não são ideias para o contexto presente da organização. As estratégias em questão demandam um intenso estudo de mercado, além de investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Há o fato de que outras estratégias menos arriscadas podem favorecer o posicionamento da marca e a expansão da atuação de mercado.

Para contribuir com uma melhor compreensão, o Quadro 4 apresenta um resumo das estratégias compatíveis ao contexto da organização.

Quadro 4 – Resumo das estratégias adequadas para a organização

Penetração de mercado	Captar mais clientes e evidenciar a marca no mercado das regiões atuantes: Minas Gerais, Pernambuco e Paraná.
Desenvolvimento de mercado	Iniciar atividade em um novo estado, São Paulo, oferecendo os mesmos serviços, seguindo um plano para se estabelecer no mercado a fim de conquistar o público-alvo, fidelizar clientes e expandir a base de consumidores.
Desenvolvimento de produto	A estratégia não é ideal para o contexto atual da organização
Diversificação	A estratégia não é ideal para o contexto atual da organização

Fonte: Elaborada pela autora

Conclui-se então que, através da aplicação da Matriz Ansoff, as estratégias de penetração de mercado e desenvolvimento de mercado são as mais adequadas para aplicação pela organização. Foi possível analisar que a empresa já possui o direcionamento para essas estratégias e tem aplicado suas ações sem perceber, visto que procura expandir seus serviços para além dos estados em que iniciou suas atividades e busca captar e fidelizar clientes através do seu principal serviço, aperfeiçoando-o para atrair mais consumidores. Porém, acredita-se que resultados melhores serão alcançados com maior eficiência através da aplicação consciente, planejada e metrificada dessas estratégias, a fim de garantir vantagem competitiva e notoriedade da marca.

4.2.5 Plano de ação

A etapa após a definição de objetivos, metas e estratégias é a de planejamento das ações de implementação. Como ferramenta do plano, a autora utilizou a metodologia SMART, com a finalidade de transformar os objetivos em metas mensuráveis e alcançáveis, gerando um guia para aplicação dessas metas, orientando sobre a utilização eficiente dos esforços

da empresa, os prazos e as atividades determinadas. Para a execução da metodologia SMART, cada objetivo será detalhado a partir de cinco perguntas simples, como pode-se observar por meio dos Quadros a seguir.

O primeiro objetivo refere-se a aumentar a participação de mercado no estado menos explorado, Paraná. Ofertando o mesmo serviço ao seu público-alvo, a empresa deve realizar um estudo da região a fim de compreender os costumes e a cultura local, que impactam significativamente no modo de agir e consumir do seu público. A análise pode ser uma facilitadora no momento de prospectar clientes, facilitando a comunicação e direcionando as ações de marketing. Além disso, com a intenção de atuar em outros mercados geográficos, o plano pode ser ajustado de acordo com as necessidades de cada região e aperfeiçoado a cada execução.

O segundo objetivo foca em evidenciar a competitividade da empresa, ao estabelecer ações para expandir seu público e fortalecer a participação de mercado no estado de Minas Gerais, onde possui maior número de clientes geradores de energia. As ações englobam estratégias de marketing, programas de indicações, parceria com as empresas participantes do mesmo grupo empresarial e plano de captação de clientes.

Por fim, o terceiro objetivo tem o intuito de fortalecer a cultura da empresa e, por se tratar de uma empresa em regime remoto, propõe o envolvimento de todos os membros em eventos como encontros presenciais e capacitações, além de desenvolver competências para garantir um bom desempenho individual. Acredita-se que, dessa forma, a proximidade e a compreensão favoreçam a interação e a motivação entre os indivíduos. Para ilustrar, os Quadros 5, 6 e 7 apresentam a aplicação da ferramenta SMART para objetivos, respectivamente.

Quadro 5 – Aplicação da ferramenta SMART para o primeiro objetivo

S	<p>Específica (O que?) Aumentar sua participação no estado menos explorado (PR).</p>
M	<p>Mensurável (Quanto?) Captar 50 clientes da classe de consumidores finais em 12 meses.</p>
A	<p>Atingível (Como?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar um estudo sobre a cultura da região e seu público-alvo: como e o que consomem, meios de comunicação, como interagem; • Analisar o mercado regional: como será realizado o serviço, possíveis dificuldades, identificação de concorrentes; • Elaborar estratégias de marketing para divulgar a marca e impactar o público-alvo de forma eficiente; • Planejar as ações comerciais: definir forma de contato, elaborar discurso de venda.
R	<p>Relevante (Por quê?) Garantir o estabelecimento da marca em uma nova região, garantindo o reconhecimento por parte do público-alvo e um posicionamento de destaque diante da concorrência. Além de reutilizar a estratégia em novas regiões, aplicando melhorias e adequando à cultura local.</p>
T	<p>Temporal (Quando?) Nos próximos 12 meses.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 6 – Aplicação da ferramenta SMART para o segundo objetivo

S	<p>Específica (O que?)</p> <p>Consolidar a marca e ganhar notoriedade.</p>
M	<p>Mensurável (Quanto?)</p> <p>Preencher 100% das usinas em atividade em Minas Gerais.</p>
A	<p>Atingível (Como?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investir em estratégias de marketing para alcançar o público-alvo e impulsionar a marca no estado; • Definir ações para expandir a base de clientes através de indicações dos consumidores atuais; • Estabelecer parceria com as empresas que também constituem o grupo comercial a qual pertence, visando satisfazer mais necessidades do seu público-alvo com a oferta de outras soluções, além do serviço prestado; • Elaborar plano de captação de clientes, definindo roteiro, frequência e meios de contato de prospecção de cliente.
R	<p>Relevante (Por quê?)</p> <p>Para conquistar notoriedade em uma região e estabelecer um posicionamento competitivo no mercado regional. O processo poderá ser revisado e aperfeiçoado para atingir bons resultados e ser replicado em outros estados, adequando a estratégia à cultura local.</p>
T	<p>Temporal (Quando?)</p> <p>Um mês a partir da implementação do plano.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 7 – Aplicação da ferramenta SMART para o terceiro objetivo

S	<p>Específica (O que?) Fortalecer a cultura organizacional.</p>
M	<p>Mensurável (Quanto?) Investir 10% do faturamento anual para desenvolver os membros e promover encontros presenciais.</p>
A	<p>Atingível (Como?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encontros presenciais com toda equipe trimestralmente para analisar os resultados, visitar os objetivos e definir as ações; • Realizar capacitações a cada bimestre envolvendo todos os colaboradores; • Realizar o plano de desenvolvimento individual bimestralmente em todos os membros.
R	<p>Relevante (Por quê?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para garantir a sinergia entre o time, desenvolvendo e capacitando os membros, além de estimular o envolvimento de todos nos objetivos da empresa. • São momentos oportunos para repassar o plano e, se necessário, atualizá-lo de acordo com a realidade da empresa.
T	<p>Temporal (Quando?) Com início em janeiro de 2024 e fim em dezembro de 2024.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Através da aplicação da metodologia SMART, é possível desdobrar os objetivos em metas mensuráveis e estabelecer prazos, definindo as ações e a importância da execução para a empresa. Após a aplicação, é importante acompanhar a execução das atividades para garantir a continuidade das ações.

4.2.6 Implementação e controle

Realizadas todas as etapas do planejamento estratégico, a próxima fase refere-se à implementação das ações e estratégias propostas. Para garantir êxito da execução, é preciso acompanhar e controlar as atividades durante e após a finalização da etapa. O presente estudo aborda uma proposta de planejamento estratégico e, por esse motivo, as etapas de implementação e controle não serão executadas pela pesquisadora. A decisão de implementar e analisar o plano proposto cabe ao responsável pela organização.

Contudo, pressupondo que o planejamento seja executado pela organização, há algumas práticas para acompanhar a realização das atividades e controlar o desenvolvimento do plano. Iniciando pela criação de indicadores para acompanhar os resultados gerais e departamentais da empresa, que poderão ser analisados em reuniões periódicas com toda a equipe. As reuniões, além da finalidade de analisar a evolução do plano, serão um fator favorável ao alinhamento dos membros com os objetivos da organização, assegurando uma comunicação efetiva entre os indivíduos.

Para garantir a melhoria contínua dos processos, recomenda-se a realização de reunião para discutir as dificuldades e problemas enfrentados, buscando ideias para solucioná-los. Além da coleta de *feedbacks* dos clientes em diferentes etapas do processo de adesão ao serviço, desde vendas até o pós-vendas, evidenciando possíveis pontos de melhoria para satisfação do cliente, sugere-se também a realização de pesquisas de clima organizacional, com o intuito de obter informações sobre o ambiente interno e compreender quais fatores impactam na motivação, satisfação e engajamento dos membros. As medidas propostas possibilitam estreitar o relacionamento tanto com os clientes quanto entre os membros da equipe, e analisar a eficácia das ações com base na implementação do plano.

5 Conclusões e considerações finais

O presente estudo tem como objetivo geral propor um planejamento estratégico a uma microempresa do setor de comercialização de energia. Por meio da coleta de dados da empresa e da participação de todos os envolvidos, foi possível compreender a realidade da organização e, assim, dar início a elaboração do planejamento visando alcançar tais objetivos específicos: definir as diretrizes organizacionais; analisar fatores ambientais que influenciam o desempenho da organização; definir objetivos e metas; elaborar estratégias; e propor um plano de ação para a execução do planejamento estratégico apresentado.

Toda a equipe envolvida demonstrou interesse em participar ativamente na construção das etapas e, principalmente por parte do CEO, não houve resistência para compreender a necessidade e aplicabilidade do planejamento estratégico. Dessa forma, os dados da empresa foram disponibilizados para análise e o canal de comunicação foi aberto, o que facilitou a compreensão da realidade da empresa e a mensuração de metas.

Através da análise dos dados, foi possível visualizar um padrão na operação comercial da empresa, que durante um período de 12 meses em uma nova região apresenta bons resultados, mas junto ao término desse período há um declínio de desempenho de vendas. Constatou-se também a existência da missão, visão e valores já definidos, porém com falhas na aplicabilidade e, apesar da utilização da metodologia OKR para definir objetivos departamentais a cada trimestre, a definição de objetivos, metas e estratégias não é praticada pela organização, causando um desalinhamento entre os membros e o enfraquecimento da cultura organizacional.

Diante desse cenário, o planejamento estratégico fez-se necessário para proporcionar um melhor desempenho da organização, através de um plano com objetivos e ações especificados, juntamente do alinhamento de toda a equipe sobre a realidade e o futuro da empresa, desenvolvimento de métricas e acompanhamento de resultados.

A partir das entrevistas informais com os membros, pode-se compreender a motivação e a pretensão pelas quais a empresa está em atividade, além de captar os princípios que estruturam a organização. Dessa forma, as diretrizes organizacionais foram definidas a fim de transparecer a ideologia organizacional.

Com a análise ambiental realizada pelo método *SWOT* ocorreu a identificação das variáveis que podem impactar o desempenho da organização, permitindo a listagem das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Baseado na interação dos componentes listados, elaborou-se abordagens estratégicas para evidenciar e se beneficiar dos fatores positivos, enquanto minimiza ou elimina os fatores negativos.

Diante das necessidades e das prioridades da empresa, os objetivos foram definidos como forma de representar os resultados almejados, enquanto as metas determinam os resultados específicos mensuráveis de cada objetivo. Foram estipulados três objetivos:

“Aumentar a participação no estado menos explorado (PR)”, “Consolidar a marca e ganhar notoriedade” e “Fortalecer a cultura organizacional”.

Para definir as estratégias, foi utilizada a Matriz Ansoff, que apresenta quatro estratégias possíveis como direcionamento. Contudo, ao analisar as estratégias juntamente à realidade da organização, determinou-se que duas estratégias se adequam mais ao perfil atual da empresa: estratégia de penetração no mercado, caracterizada pela oferta de serviços no atual mercado de atuação; e estratégia de desenvolvimento de mercado, baseada na entrada em um novo mercado ofertando os mesmos serviços.

A elaboração do plano de ação para implementação do planejamento estratégico foi realizada mediante a metodologia SMART, com a finalidade de desenvolver um guia para aplicação das metas, utilização dos esforços, prazos e atividades propostas. O presente estudo aborda uma proposta de planejamento estratégico e, por isso, as etapas de implementação e controle não foram realizadas pela autora.

Conforme abordado na seção de referencial teórico, o planejamento estratégico das microempresas deve ter uma constante interação entre a organização e o ambiente a qual está inserida, por isso, recomenda-se que o planejamento estratégico seja revisitado e reformulado periodicamente, para que a empresa consiga acompanhar as mudanças do mercado e explorar seu potencial competitivo.

Considerando a realidade da empresa e a opinião dos membros, o estudo apresenta um direcionamento estratégico para a organização através de ações traçadas que visam fortalecer a cultura organizacional, melhorar os resultados de vendas, reforçar a marca no mercado e elevar seu diferencial competitivo. Por fim, após a implementação do planejamento estratégico proposto, sugere-se o acompanhamento dos resultados para avaliar o desempenho dos indicadores e examinar sua eficácia e efeitos.

Referências

- ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. *Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2019.
- ARAÚJO, A. O.; OLIVEIRA, M. C. Tipos de pesquisa. *Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP*, São Paulo, 1997.
- BASTOS, T. L. G. de A. *Proposta de um planejamento estratégico para uma empresa de panificação e confeitaria de Natal/RN*. Monografia (Monografia) — Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.
- BETHLEM, A. de S. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRONZERI, M. de S.; BULGACOV, S. Estratégias na cadeia produtiva do café no norte pioneiro do paran: competio, colaborao e contedo estratgico. *Organizaoes Rurais & Agroindustriais*, Universidade Federal de Lavras, v. 16, p. 77–91, 2014.
- CARVALHO, L. C. et al. *Gesto da organizaoes: uma abordagem integrada e prospetiva*. 2. ed. Lisboa: Edioes Slabo, 2015.
- CHIAVENATO, I. *Planejamento estratgico: da inteno aos resultados*. 4. ed. So Paulo: Atlas, 2020.
- COSTA, E. A. da. *Gesto estratgica*. So Paulo: Saraiva, 2006.
- CRUZ, T. *Manual de planejamento estratgico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar*. So Paulo: Atlas, 2017.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. So Paulo: Saraiva, 2001.
- FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. Corporate strategic planning and information & communication technology planning: a project-based approach. *Gest. Prod.*, So Carlos, v. 24, n. 3, p. 610–621, 2017.
- FIGLIOLI, J. N. *A Utilizao do planejamento estratgico na gesto de projetos cultura*. Tese (Doutorado) — Curso de Gesto e Produo Cultural, Universidade Tuiuti do Paran, Curitiba, 2013.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. *Planejamento estratgico na prtica*. 2. ed. So Paulo: Atlas, 1991.
- GHEMAWAT, P. *A estratgia e o cenrio dos negcios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GURCAYLILAR-YENIDOGAN, T.; AKSOY, S. Applying ansoff’s growth strategy matrix to innovation classification. *International Journal of Innovation Management*, v. 22, n. 4, p. 1–30, 2018.

- HUSSEY, D. *Strategic management: from theory to implementation*. 4. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.
- JR., A. A. T.; III, A. J. S.; GAMBLE, J. E. *Administração estratégica*. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. *Revista FAE Business*, v. 8, n. 1, p. 16–18, 2004.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 7. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- KUAZAQUI, E. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Cengage, 2010.
- LOBATO, D. M. et al. *Estratégia de empresas*. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- LOREDANA, E. M. The use of ansoff matrix in the field of business. *Annals - Economy Series*, Constantin Brancusi University, v. 2, p. 141–149, 2017.
- LUZIO, F. *Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização*. São Paulo: Cengage, 2010.
- MACHADO, D. S. *Filosofia institucional: missão - visão - valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*. Monografia (Monografia) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A. *A teoria geral da administração da revolução urbana à digital*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MERINO, M. N. H.; PASTORINO, A. H. Percepción sobre el desarrollo sostenible de las mype en el Perú. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 53, n. 3, p. 290–302, 2013.
- MIGLIATO, A. L. T. *Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP*. Dissertação (Mestrado) — Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NAKAMURA, M. M. *Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP*. Dissertação (Mestrado) — Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.
- NEWMAN, W. H. *Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1969.
- OLIVEIRA, D. de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 35. ed. Barueri: Atlas, 2023.

- OLIVEIRA, M. C.; BARBOSA, J. V. B. Metodologias de pesquisa adotadas nos estudos sobre balanced scorecard. *XIII Congresso Brasileiro de Custos*, Belo Horizonte, 2006.
- PACHECO, A. B. C. R.; BEDIN, S. P. M. *Planejamento estratégico aplicado em unidades de informação*. Monografia (Monografia) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- PAGNONCELLI, D.; FILHO, P. de V. *Construindo estratégias para vencer!* Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nova Iorque: Free Press, 1998.
- ROSSI, C. A.; LUCE, F. B. *Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência*. Salvador: ANPAD, 2002.
- TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- TERENCE, A. C. F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. Dissertação (Mestrado) — Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.
- TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. *XIII Congresso Brasileiro de Custos*, Itajubá, 2012.
- URQUIZA, V. de M. *Aplicação de técnicas da gestão da qualidade para resolução de problemas - um estudo de caso*. Monografia (Monografia) — Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, 2018.
- YIN, N. Application of ahp-ansoff matrix analysis in business diversification: The case of evergrande group. In: *MATEC Web of Conferences*. [S.l.: s.n.], 2016. v. 44.

Anexos

ANEXO A – Questionário

- Questão 1:** Como a empresa surgiu e há quanto tempo ela atua no mercado?
- Questão 2:** Com qual objetivo a empresa foi criada?
- Questão 3:** Quais os serviços prestados pela empresa?
- Questão 4:** Qual é o público-alvo da empresa?
- Questão 5:** Qual a finalidade do serviço prestado? Qual impacto deseja causar?
- Questão 6:** Qual o diferencial competitivo diante do mercado?
- Questão 7:** Em quais cidades/estados a empresa atua?
- Questão 8:** Como é o organizado o organograma da empresa e quantas pessoas constituem-no?
- Questão 9:** Como é o funcionamento da empresa?
- Questão 10:** É realizado algum planejamento organizacional?
- Questão 11:** Quais são os valores prezados e praticados pela empresa?
- Questão 12:** Qual a visão da empresa para o futuro?
- Questão 13:** Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?
- Questão 14:** Quais são as oportunidades e ameaças da empresa?