UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

ALBERTO ESSONDON BANHAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INSTITUTO DE ENERGIAS ALTERNATIVAS NA AMERICA LATINA (IDEAL)

FLORIANÓPOLIS

2020

ALBERTO ESSONDON BANHAL

PLANEJAMNETO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INSTITUTO DE ENERGIAS ALTERNATIVAS NA AMERICA LATINA (IDEAL)

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao curso de administração da universidade do sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em administração

ORIENTADORA: PROF.ª Clarissa Mussi

Florianópolis
2020

ALBERTO ESSONDON BANHAL

PLANEJAMNETO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INSTITUTO DE ENERGIAS ALTERNATIVAS NA AMERICA LATINA (IDEAL)

ESTE RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO FOI JULGADO ADEQUADO À OBTENÇÃO DO TÍTULO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO E APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA.

FLORIANÓPOLIS, 09 DE DEZEMBRO DE 2020

_____

PROF./A ANA REGINA DE AGUIAR DUTRA

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

_____

PROF/A CLARISSA MUSSI

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

_____

PROF. RICARDO BARCELOS

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

AGRADECIMENTOS

À (Ao):

- DEUS pela presença constante em minha vida, sempre iluminando meu caminho. Sinto que, com ele ao meu lado, posso enfrentar qualquer obstáculo;

- MEUS PAIS, Bernardo Essondon Banhal e Angelina Gomes pela vida, apoio nos estudos e na vocação;

- DOM José Camnatê Nbissing Bispo da Diocese de Guiné Bissau (África), pelo incentivo ao meu aperfeiçoamento acadêmico e confiança em mim depositada;
- UNIVERSIDADE DO SUL DO ESTADO DE SANTA CATARINA (Brasil), na pessoa de meus orientadores Professores (nome) e (nome) pelos ensinamentos e apoio acadêmico a mim demonstrados, durante todo o período de estudos;
- INSTITUTO VILSON GROH (IVG), na pessoa do Padre Vilson Groh, pelo suporte financeiro que me foi dado, sem o qual não poderia ter realizado este Curso de Graduação;
- ORDEM DOS FREIS FRANCISCANOS CAPUCHINHOS, da Província de São Lourenço de Brinde/ Paróquia da Santíssima Trindade em Florianópolis-SC, pela fraternal hospitalidade, missionariedade e troca de experiências recebidas, que permitiu tornar meu sonho, uma realidade;
- COLEGAS DE TURMA E AMIGOS, pela caminhada conjunta de interajuda e compreensão recíprocas.

MUITO OBRIGADO!

Resumo:

Para se ter uma organização que olhe para o futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado e modificável, faz-se necessário o uso do planejamento estratégico. O planejamento estratégico é um processo gerencial eficiente que examina as principais questões da organização, uma vez que considera a análise do ambiente externo e interno e determina um rumo amplo e generalizado para a empresa. Através do planejamento estratégico, as organizações passam a ter um senso de direção, focalizam os esforços dos indivíduos, orientam os planos, a tomada de decisão e avaliam o progresso da empresa. Nas pequenas empresas, o planejamento estratégico estabelece os objetivos e as potencialidades, além de estruturar as ações para que sejam dirigidas para o resultado. O objetivo dessa pesquisa foi de desenvolver PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O INSTITUTO DESENVOLVIMENTO DE ENERGIAS ALTERNATIVAS NA AMÈRICA LATINA (IDEAL), foram apresentados no decorrer da presente pesquisa os passos para elaboração e implementação de um planejamento estratégico. Esses passos são construídos com base nos modelos de planejamento propostos pelos principais autores da área. Foram utilizadas as ferramentas SWOT, GUT e 5W2H Identificou-se que a IDEAL pode aumentar significativamente seu desempenho e aprimorar seus processos de gestão através do uso do planejamento estratégico. A proposta da pesquisa foi elaborar um modelo de planejamento estratégico voltado à expansão que amplie e antecipe a visão futura dos cenários e mercados, aumente a competitividade e melhore o processo de gestão já que proporciona reflexões e diretrizes para as atividades da organização.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Empresa. Ferramentas Estratégicas.

“Um líder medíocre tecnicamente, mas que em geral seja um bom administrador, é de certa forma mais útil para a organização do que um líder brilhante apenas na forma técnica “. FAYOL H. **administração geral e industrial**, são Paulo. Atlas,2003

ABSTRACT

To have an organization that thinks to the future, to address the opportunities, prevent threats, and seeks to stay active and thriving in a changing and globalized world, strategic planning is required. Strategic planning is an efficient management process that examines key organizational issues asit considers analysis of the external and internal environment and determines a broad and widespread course for the company. Through strategic planning, organizations gain a sense of direction, focus on the efforts of individuals, guide plans, decision making, and evaluate the progress of the company. In small business, strategic planning establishes aims and potentialities, in adition to clearly establishing actions so that they directed to the result. The aims of this survey was to evaluate if strategic planning assists in the development and management of a small business. In which presented during this research the steps for the elaboration and implementation of a strategic planning. These steps built based on the planning models proposed by the main authors of the area. It analyzed that IDEAL can significantly increase its performance and improve its management processes through the using of strategic planning. The research proposal was to develop a strategic planning model focused on expansion that broadens and anticipates the future vision of scenarios and markets, increases competitiveness and improves the management process asit provides reflections and guidelines for the organization's activities.

Keywords: Strategic Planning. Business. Strategic Tools

LISTA DE ABREVIATURAS

ANEEL : Agência Nacional de Energia Elétrica.

BCG: Boston Consulting Group

BNDES: Banco Nacional do Desenvolvimento

BSC: Balanced Scorecard

FCS: Fatores Críticos de Sucesso

GUT: sigla para Gravidade, Urgência e Tendência, é uma ferramenta utilizada na priorização das estratégias, tomadas de decisão e solução de problemas de organizações/projetos.

GW: Gigawatt

IDEAL Instituto para o Desenvolvimento Energias Alternativas na América Latina

KW: Quilowatt.

MME Ministério de Minas e Energia

MW: Megawatt

PE: Planejamento Estratégico

STAKEHOLDERS: Público Estratégico, Parte Interessada ou Interveniente.

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities E Threats ou Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidade E Ameaças;

5w2h são acrônimos em inglês que representam as principais perguntas que devem ser feitas e respondidas ao investigar e relatar um fato ou situação, sendo aplicável a várias atividades profissionais,

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: O planejamento como base para organizar, influenciar e controlar.....23
Figura 2: modelo de cinco forças de Porter.....35
Figura 3: Balanced Scorecard. Fonte: Fernandes; Berton, 2005, p. 187.....37
Figura 4: Organograma do Instituto IDEAL.....49
Figura 5:tabela de Geração de energia.....57
Figura 6: Tab. distribuída de energia 59
Figura 7: Célula Solar Orgânica.....61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 leilão de energia 33
gráfico 2 leilões de energia fotovoltaico r.....57
Gráfico 3: Evolução de preços de fonte solar... 58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento.....25
Quadro 2: Fonte Costa 2006, p. 30 Análise Interna e externa.....36
Quadro 3: Fonte: Costa, 2006, p. 58. Abaixo ilustra uma matriz BCG.....38
Quadro 4: Aspectos envolvidos na implantação da mudança.....45
Quadro5: análise PESTEL.....54
Quadro 5:Matriz de Pestal 51
Quadro 6: Análise Swot.....65
Quadro 7: Análise interna e externa.....68
Quadro 8: Cruzamentos das oportunidades e dos pontos fortes.....69
Quadro 9: Ameaças e Pontos Fortes.....70
Quadro10: Ameaças e pontos fracos com maior pontuação.....70
Quadro 11: elaborações de sugestões. 73
Quadro 12: declaração de missão.....77
Quadro 13: declaração visão.....77
Quadro 14: declaração de valores.....78
Quadro 15 Ferramenta 5w2h.....81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: lançamento de novos produtos.....41

Tabela 2: Categorização de análise Swot.....67

Tabela 3 Peso da legenda.....68

Tabela 4 Ponderação dos fatores ambientais.....69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....16
1.1 TEMA E O PROBLEMA.....16
1 2. OBJETIVOS.....18
1.2.1 Objetivo Geral.....18
1.2.2 Objetivos Específicos.....18
1.3. JUSTIFICATIVA.....19
1.4 METODOLOGIA.....19
1.4.1 Tipo de pesquisa.....19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....25
2.1.VANTAGENS E CRÍTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....28
2.2.ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICA.....29
3.Caraterização da Empresa.....48
3.1 Dados da Empresa.....48
3.2 HISTÓRICO.....48
3.3 SERVIÇOS, MERCADOS E CLIENTES.....48
3.3.1 Serviços.....48
3.3.2 Mercado.....49
3.3.3 Clientes.....49
3..4 MISSÃO, VISÃO E VALORES.....49
4 **DIAGNÓSTICO.**.....53
4.1Tendências Mercadológico.....53
4.2 1. Aplicação de matriz PESTAL.....54
4.2.2. Fatores Políticos.....55
4.2.3. Fatores Economicos.....57
4.2.4. Fatores Sociais.....61
4.2.4. Fatores Tecnológicos.....62
4.2.5. Fatores Ambientais.....64
4.2.6 Fatores legais.....65
4.2.7. Análise Interna do Instituto IDEAL.....65
4.2.8 Análise Swot do Instituto.....68

5 PROGNÓSTICO......76
5.1.1 Definição de Missão.....77
5.1.2 Definição de Visão.....77
5.1.3. Definição de Valores.....77
5.2. Definição de objetivos e Metas.....77
5.2.1. Objetivos.....79
5.2.2. Metas.....79
5.2.3. Estratégias e ações.....80
5.2.4 Definição de indicadores.....82
5.2.5. Liderança.....83
5.2.6 Avaliação e aprendizado.....83
CONSIDERAÇÕES FINAIS 85

APÊNDICE.....87

REFERÊNCIAS.....90

1 INTRODUÇÃO

Nessa seção apresento, o tema, o problema, os objetivos e a relevância do estudo, bem como os procedimentos metodológicos que irão ser utilizado para realização do trabalho.

1.1 TEMA E O PROBLEMA

É cada vez mais visível e animador o papel estratégico que a fonte solar fotovoltaica ocupará no Brasil. Recentemente, a tecnologia consolidou-se como uma das opções mais competitivas de geração de energia renovável do País, tendo confirmado seus baixos preços-médios em leilões recentes do Governo Federal, bem como em contratos bilaterais entre geradores e consumidores. Não menos importante, trata-se de uma forte locomotiva para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, com geração de emprego e renda, atração de investimentos, diversificação da matriz elétrica agregando diversos benefícios sistêmicos para todos os consumidores e a sociedade brasileira (SAUAIA e KOLOSZUK, 2020).

A escassez do petróleo e as mudanças climáticas na esfera internacional estão na raiz da questão energética e são temas de várias pesquisas. Diversos países passaram a buscar autossuficiência e diversificação da matriz energética para garantir a demanda interna (PACHECO, 2006). O Brasil, por apresentar imensa variedade da energia renovável, desponta na frente de outros países em relação ao potencial para geração de energia por fontes alternativas (PACHECO, 2020). O mercado brasileiro de geração de energia solar teve início somente em 2012, em decorrência da aprovação da resolução normativa nº 482 de 17 de abril de 2012, da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) (Brasil, 2012). Adicionalmente, em 2015 foi publicada a resolução normativa nº 687, de 24 de novembro de 2015, que modifica a resolução nº482/2012 visando aumentar o público-alvo e melhorar as informações sobre energia solar no país (BRASIL, 2015; MOSCARDINI JÚNIOR, RUTHER e VERGARA, 2017).

Após a publicação dessas regulamentações houve um elevado crescimento no uso de energia solar (SOUZA, 2016). Em todo o mundo as energias renováveis, em especial a solar, têm crescido de forma exponencial. O movimento é uma resposta ao anseio da sociedade por alternativas limpas e renováveis, fazendo parte de diversos acordos internacionais para a redução de emissão de poluentes para a atmosfera. No Brasil a energia solar é a que mais cresce. Há apenas dois anos os números desse setor na matriz brasileira eram pouco representativos, agora, porém, somam 1,2% de toda a energia gerada, sendo que até 2026 a expectativa é de que

alcance 5%, com 770 mil brasileiros optando por sistemas fotovoltaicos, acredita o Ministério de Minas e Energia (DUARTE, 2020).

O Instituto para o Desenvolvimento de Energias Alternativas na América latina (IDEAL) é uma organização privada sem fins lucrativos, com sede em Florianópolis (SC), que atua na promoção de energias renováveis e de políticas de integração energética na América Latina. Nasceu em 2007, por meio do seu diretor presidente, e contando com mais seis (6) colaboradores, se propôs a criar um movimento em defesa das energias renováveis e da eficiência energética, possibilitado por meio da conscientização da sociedade e do estabelecimento de uma política de integração energética regional, comprometida com o futuro da humanidade.

A crescente demanda dos consumidores por esse tipo de energia abriu novas oportunidades para empresas, exigindo postura profissional para buscar respostas e atender as exigências, do mercado através de um planejamento estratégico adequado. (LARA e ROLES JÚNIOR, 2001; PALADINI *ET AL.*, 2012). Fica claro que torna-se essencial que instituições definam seus objetivos e estratégias, a fim de atingir melhores resultados, fortalecendo seu posicionamento e crescimento no mercado.

Planejamento estratégico é o processo contínuo que contempla uma visão do futuro e ajuda o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades facilitando a tomada de decisão. O planejamento estratégico surgiu no início da década de 70. Entre as décadas de 50 e 60 os administradores ocupavam o planejamento operacional, pois o crescimento de demanda total estava controlado e era fácil ser bem-sucedido nos negócios. Em meados dos anos 70, o alto valor do petróleo, a inflação e os altos índices de desempregos mudaram o cenário administrativo e trouxeram a necessidade de um novo processo de planejamento administrativo (LIMA, 2018). Planejar significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas que implicarão em decisões futuras.

O planejamento figura como a primeira função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Portanto é o processo administrativo que proporciona uma sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. (OLIVEIRA, 2004). Entende-se que o planejamento estratégico funciona como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem

riscos. Fica claro que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que, seguido de informações táticas e operacionais, é fundamental para o sucesso de uma organização.

Segundo Kotler (1992, p.63), "planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado". O planejamento estratégico, na condição de ferramenta de apoio à gestão empresarial, ordena as ideias por meio de suas estratégias, possibilitando a construção do melhor caminho a seguir. (Porter M 1997), importante autor no campo da estratégia, afirma que uma empresa sem planejamento ou estratégia "*ocorre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência*".

Mas como evitar essa armadilha do imediatismo na administração? Como garantir um tempo e um espaço relevante para o planejamento estratégico dentro do instituto, tendo em vista as inúmeras atribuições que já possui o gestor no seu dia-a-dia? Como criar o planejamento estratégico para instituto IDEAL diante das intensas e profundas mudanças que ocorrem na atualidade, numa velocidade tão grande? Tais premissas permitem apresentar o problema da pesquisa que consiste em como desenvolver o Planejamento estratégico para o Instituto IDEAL?

1 2. Objetivos

1.2.1 Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em desenvolver um planejamento estratégico para o Instituto Ideal.

1.2.2 Específicos

a. Identificar pontos fortes e fracos do instituto;

b. Analisar as variáveis ambientais, visando conhecer possíveis ameaças e oportunidades;

c. Formular a missão, visão e valores do Instituto;

d. Propor estratégias futuras e plano de ação para o instituto.

1.3. JUSTIFICATIVA

A justificativa para realização do presente estudo vai além do gosto pessoal e da complementação da formação acadêmica, comporta trazer algo a mais que contribua positivamente para os agentes envolvidos direta e indiretamente nesse projeto do estudo do instituto Ideal (DMITRUK, 2010). A relevância do estudo está baseada em duas bases: a acadêmica e a empresarial.

No ponto de vista acadêmico, esse projeto potencializará a integração da teoria com a prática, tendo em vista a melhoria contínua como pessoa e como profissional de administração. No ponto de vista empresarial, a importância desse Planejamento Estratégico é ajudar a planejar o futuro do instituto, almejando sua manutenção e expansão no mercado, tendo em vista a importância da sobrevivência do instituto no longo prazo e seu crescimento sustentável no mercado. Destaca-se a importância social do instituto, uma vez que pode contribuir para o desenvolvimento econômico da cidade, através da geração de empregos diretos e indiretos e com a acumulação de capitais que poderão ser reinvestidos no estado de Santa Catarina.

Demonstrar que o planejamento estratégico (PE) para o Instituto Ideal terá uma importância significativa, pois, será o início do processo de inovação interna, principalmente no que tange à tomada de decisão estratégica.

1.4 METODOLOGIA

A seguir serão explanados os procedimentos metodológicos, que compreendem a proposição da pesquisa, as considerações metodológicas e o processo de coleta e análise de dados utilizada para a execução deste trabalho.

1.4.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa é utilizada para se responder questões por meio de diferentes caminhos, os quais são conhecidos como tipos de pesquisas, que, além da busca por respostas, têm o intuito de enriquecer teoricamente a ciência e constituir um valor prático ou pragmático da realidade (ZANELLA, 2009). “O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2008, p. 26).

Verifica-se quanto à natureza da pesquisa que a mesma pode ser pura ou aplicada. A pesquisa pura, também chamada de pesquisa básica ou teórica, “busca o progresso da ciência, procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas

aplicações e consequências práticas" (GIL, 2008, p. 26), isto é, gerar novos conhecimentos, formar novas teorias, mas, sem que haja aplicação prática.

Em contraponto, a pesquisa aplicada "tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais" (ZANELLA, 2009, p. 72). Assim, a pesquisa aplicada tem por objetivo gerar "soluções potenciais para os problemas humanos" (ROESCH, 2012, p. 127). Desta forma, a presente pesquisa tem natureza aplicada visto que pretende buscar novos conhecimentos para aplicação prática e assim solucionar problemas existentes no instituto.

Em relação à forma de abordagem do problema da presente pesquisa, a metodologia a ser aplicada será a qualitativa, uma vez que se busca observar, analisar e compreender a empresa, sua posição no mercado e perante os concorrentes, construindo uma intervenção no sentido de desenvolver, da melhor e mais precisa maneira, o planejamento estratégico, objeto deste estudo. O método de pesquisa qualitativa é utilizado quando se pretende "melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção" (ROESCH, 2012, p.154). Ainda, a classificação da pesquisa do ponto de vista dos objetivos é descritiva, pois, não se busca explicar algo ou mostrar relações causais como ocorre na pesquisa experimental e sim descrever as características de um determinado fato ou fenômeno a partir do levantamento de dados (ROESCH, 2012).

O procedimento adotado para a coleta dos dados e de informações pode ser dividido, segundo Gil (2008, p. 50), em dois grupos, os "das chamadas fontes de 'papel' e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas". O primeiro grupo engloba a pesquisa documental e a bibliográfica, e no segundo estão compreendidos, pesquisa experimental, estudo de caso. Para Santos (2007), fontes bibliográficas abrangem os livros, periódicos e as fontes documentais abrangem as tabelas estatísticas, os relatórios da empresa, fotografias, documentos informativos, correspondências entre outros. Nesse sentido, adota-se no presente estudo a pesquisa bibliográfica juntamente com a documental, pois, além de utilizar informações contidas em livros, artigos, sites, periódicos, monografias será analisada a documentação do Instituto ideal, tais como: relatórios, registros da história do instituto, tabelas estatísticas.

Por conseguinte, faz-se necessário valer-se da pesquisa de campo, haja vista é essencial conhecer os processos, o modo como são executados, para então, a partir da análise crítica dos fatores internos e externos envolvidos, tecer estratégias que propiciem à organização uma visão ampla do mercado ao qual está inserida, inclusive no que tange à concorrência.

De acordo com Gil (2008, p. 58), é cada vez mais frequente o uso do estudo de caso por pesquisadores, pois servem a pesquisas com propósitos distintos, dentre os quais é possível citar: descrição de "situações do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos". Assim, o trabalho caracteriza-se como um estudo de caso por referir-se à análise do instituto, especificamente a gestão estratégica onde, no planejamento estratégico a ser elaborado serão propostas ações de intervenção a fim de auxiliar na tomada de decisão. Ao se utilizar do método de estudo de caso, este permite um levantamento com maior profundidade sobre um determinado caso ou grupo humano, restringindo-se o resultado ao caso ou grupo que se estuda, não podendo ser generalizado (LAKATOS; MARCONI, 2004).

A unidade de análise da presente pesquisa é o instituto Ideal, sediada em Florianópolis, Santa Catarina. Atualmente o Instituto atua na Grande Florianópolis e nos outros estados trabalha com eventos e formação de pessoas na área da energia renovável através de conferências e workshops. A escolha da abordagem de estudo de caso no Instituto Ideal justifica-se por ser um Instituto que atua no ramo da Energia Renovável em Santa Catarina e para futuro parceria na implementação deste tipo de projeto num país de África chamada Guiné Bissau, visto que será desenvolvido um planejamento estratégico em torno das necessidades e anseios dessa organização. Para Olsen (2015, p. 103) a participação é o "envolvimento de agentes ativos, tais como pessoas ou organizações em um processo facilitado pelo (s) pesquisador (es)". Nessa acepção as pesquisas a serem realizadas referem-se ao instituto e, por tais razões esta é considerada a unidade de análise. '

No que tange aos sujeitos da pesquisa estes devem ser todos os envolvidos na gestão da empresa e que de alguma maneira estão relacionados com o Instituto. Os contatos diretos devem ser "realizados com pessoas que podem fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações úteis" (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 143). Os sujeitos desta pesquisa foram todos aqueles ligados a gestão da empresa, bem como todos os que, de alguma forma, se relacionam com o Instituto. Portanto, os sujeitos desta pesquisa serão os *stakeholders*, isto é, gestores do Instituto, bem como os demais participantes da pesquisa (clientes, fornecedores, colaboradores) que influenciam no negócio.

1.4.2 Técnica para coleta

Na primeira etapa foram realizadas visitas ao Instituto, e conversa com um dos Diretores dela, nesse instante aconteceu a primeira entrevista no dia 09/08/2018, assim como foi solicitado a liberação do acesso à dados e informações atinentes a organização que possam auxiliar na elaboração do planejamento estratégico. Os dados dos relatórios internos da organização foram extraídos entre o período de 06/07/2018 a 20/09/2019, ou seja, quatorze meses. Posteriormente, realizou-se a aplicação de um questionário com os diretores do Instituto Ideal, com o objetivo de propiciar determinados conhecimentos sobre o Instituto. Em relação aos concorrentes, além da percepção dos diretores, foi utilizada a observação *in loco*, nas redes sociais e nos sites, a fim de verificar se a percepção do atual momento empresarial dos diretores condiz com o mercado.

A coleta de dados ocorreu por meio da técnica da entrevista, com a direção. Nesse caso, tem-se um modelo de entrevista do tipo semiestruturada, sem que haja interferência do pesquisador (OLSEN, 2015). No que tange os clientes, foi elaborado um questionário contendo perguntas abertas e fechadas conforme consta no apêndice I. Houve também a coleta dados através da observação, na empresa participante do projeto e nos concorrentes. Houve também a coleta de dados relativos aos documentos internos como relatórios de clientes, faturamento, política da qualidade e atendimento. Os dados secundários foram extraídos de sites governamentais, entidades ligadas à indústria, sites especializados em energia renovável e, esses dados coletados serviram como instrumento de análise crítica para elaboração do planejamento estratégico.

1.4.3 Análise e interpretação dos dados

Inicialmente foi feita a análise dos dados obtidos, selecionando e organizando as informações de acordo com o objetivo para o qual foram coletados (SANTOS, 2007), buscando aproveitá-las ao máximo a fim de responder o problema da presente pesquisa.

A interpretação é a “atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 152).

Por conseguinte, com os dados já determinados, realizou-se a sua interpretação, através da análise de texto, a fim de que propiciassem, de forma clara e acessível, respostas à investigação objeto do estudo. Elaborou-se tabelas e quadros apresentando os resultados obtidos, no intuito de melhor demonstrar possíveis semelhanças, diferenças e relações

existentes entre as ideias propostas. As informações levantadas para a análise dos concorrentes foram extraídas das entrevistas com os diretores, de relatos internos, visitas *in loco* e na internet.

A ferramenta que auxiliou é a análise SWOT, em conjunto com a matriz de priorização *GUT* e *5W2H*, que são umas das ferramentas utilizadas na priorização das estratégias, tomadas de decisões e soluções de problemas de organizações, para obter um resultado do que é realmente relevante para o futuro do instituto, no levantamento que foi realizado. Acrônimo para Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats, em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (matriz FOFA), consiste em uma metodologia popular no âmbito empresarial (Rosa, 2013). Desenvolvida entre as décadas de 1960 e 1970, é um sistema utilizado como base para a gestão e o planejamento estratégico de empresas, de qualquer porte. É uma análise muito útil, proporcionando uma visão interna e externa do instituto, além de identificar os elementos-chaves para a gestão a fim de estabelecer as prioridades de atuação para o planejamento estratégico do instituto.

Depois de abordados os procedimentos metodológicos, segue a fundamentação teórica, com alguns autores da área.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo da elaboração do planejamento estratégico no Instituto Ideal está dividido em seis capítulos:

No primeiro capítulo, a introdução, apresentam-se o tema, o problema, os objetivos, a justificativa e os procedimentos metodológicos da pesquisa. No segundo capítulo, a fundamentação teórica que se abordam aspectos relativos ao planejamento estratégico em geral, no capítulo terceiro a caraterização do Instituto contendo seus dados histórico, produtos, serviços e processos administrativos, no capítulo quarto e quinto diagnósticos e prognóstico do Instituto. Por final o sexto capítulo estudo visa trazer considerações finais, sobre o resultado do estudo, anexos e referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O cenário empresarial se depara frequentemente com transformações severas provenientes de diversas fontes, sejam governamentais, tecnológicas, demográficas ou econômicas. E em virtude dessas pressões, as organizações devem munir-se de ferramentas que propiciem sua sobrevivência no mercado competitivo. A fim de antever possíveis ameaças e oportunidades faz-se necessário o uso do planejamento que consiste em direcionar as ações das empresas para alcançar os objetivos do negócio.

Segundo Bateman e Snell (2009, p. 117): "Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro". Existe certa dificuldade em conceituar a função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência. O planejamento estratégico (PE) não deve ser confundido com previsão, projeção, predição e resolução de problema, mas deve ser visto como um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. (OLIVEIRA, 2007).

A utilização do planejamento estratégico de forma coerente e alinhada à realidade da empresa é uma excelente arma competitiva, por isso é importante que os gestores conheçam os elementos do planejamento estratégico e suas funções, assim como as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, pois elas influenciarão nas estratégias da empresa. Planejar é a função básica; organizar, influenciar e controlar são os resultados do planejamento. Portanto, somente depois de desenvolverem seus planos é que os gerentes podem determinar como querem estruturar sua organização, alocar seus funcionários e estabelecer controles organizacionais (CERTO, 2003).

Segundo Chiavenato (2004, p.202), "O planejamento pode incluir períodos de longo a curto prazo, assim como envolver a organização inteira, um departamento ou ainda uma tarefa, sendo, portanto, uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis hierárquicos. " De certa forma, o planejamento abrange atividade de organização, influência e controle como se nota na Figura 1, a seguir. Foi tirado de Costa.

Figura 1: O Planejamento como base para organizar, influenciar e controlar

Fonte: adaptado de Certo, 2003, p. 104.

Nesse sentido, Oliveira (2007) distingue três tipos de planejamento:

a. planejamento estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa; é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada;

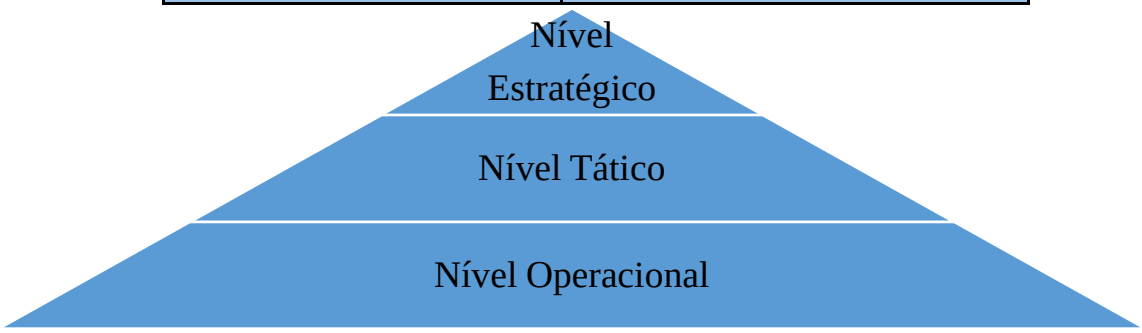
b. planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados no planejamento influenciar organizar controlar planejamento atingindo Objetivos estratégico;

c. planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades rotineiras da empresa.

O quadro 1 apresenta, num formato de quadro e pirâmide, a correlação dos níveis de planejamento às posições hierárquicas de decisão organizacional:

Quadro1: Níveis de decisão e tipos de planejamento

Decisões estratégicas	Planejamento estratégico
Decisões táticas	Planejamento tático
Decisões operacionais	Planejamento operacional



Fonte: adaptação de oliveira (2007, p.15)

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação indistinta, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada. (OLIVEIRA, 2007).

Não há como fazer uma distinção clara entre as três modalidades de planejamento. Os três tipos coexistem e devem ser trabalhados continuamente. Uma vez estabelecidos, tornam-se a direção para adequar-se as exigências do mercado e criar vantagem competitiva através do aproveitamento das oportunidades e minimização dos riscos.

O planejamento estratégico é um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, antecipando-se e prevendo eventuais acontecimentos do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro. (SAMPAIO, 2004). Conforme Bateman e Snell (2009), planejamento estratégico é o conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo. O estudo de Certo (2003), diz que o planejamento estratégico é de longo alcance e se concentra na organização como um todo. Na sua elaboração, os gerentes se perguntam o que deve ser feito em longo prazo para atingir as metas organizacionais e obter sucesso.

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: porque a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos. (CHIAVENATO, 2004).

Ainda, segundo o autor, o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

a. está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente em constante mudança;
b. é orientado para o futuro, pois sua visão é a longo prazo;
c. é compreensivo, pois envolve a organização como um todo;
d. é um processo de construção de consenso;
e. é uma forma de aprendizagem organizacional.

O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Só é eficiente desde que não seja utópico e que os objetivos traçados sejam alcançáveis. (OLIVEIRA, 2007). Contudo, o planejamento estratégico é um processo dinâmico, necessariamente flexível para incorporar as mudanças imprevistas do ambiente.

2.1 VANTAGENS E CRÍTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O ato de planejar estrategicamente permite que os gerentes entendam o que ocorre no mercado para poder desenvolver diferenciais sobre os concorrentes e, também, torna possível racionalizar o processo de tomada de decisão, antecipando-se as circunstâncias desfavoráveis do mercado, planejamento estratégico é muito vantajoso para uma organização, pois o alto índice de fracassos de empresas recém-abertas se deve basicamente a uma consequência de planejamento inadequado. (CERTO 2003).

A falta de planejamento leva a empresa a ser facilmente surpreendida por alterações no mercado, o que a induz agir por improviso e a distância das decisões relacionadas com o objetivo da empresa. Mas o planejamento não elimina o risco, evidentemente, mas ajuda os gerentes a identificar e a lidar com problemas organizacionais que possam surpreender futuramente, assim como identificar as ameaças e oportunidades no ambiente externo. Com

essas informações, a empresa poderá determinar as estratégias para que possam aproveitar melhor seus recursos e competências. (CERTO, 2003).

Através do planejamento estratégico as organizações passam a ter um senso de direção, focalizam os esforços dos indivíduos, guiam os planos, a tomada de decisão e ajuda avaliar o progresso da empresa. O planejamento estratégico sofreu muitas críticas no passado devido a sua visão limitada do ambiente organizacional. Os modelos tradicionais não se utilizavam de aspectos como criatividade e intuição, o ambiente era definido como previsível e imutável, a organização era vista por partes, sendo a estratégia restrita aos altos níveis, o que resultava na falta de comprometimento dos níveis inferiores. (ICHIKAWA, 2011).

Hoje, percebe-se que algumas empresas não utilizam corretamente o planejamento, pois passam muito tempo presas ao ato de planejar, esquecendo-se de suas execuções e controles. (CERTO, 2003). Após a contribuição de vários autores, o planejamento estratégico passou a ganhar uma forma mais adaptável às mudanças internas e externas, percebeu-se, então, que não existe uma forma exata de planejar nas organizações, sendo importante a análise da situação em que a empresa se encontra, para, assim, definir os rumos a serem seguidos. (ICHIKAWA, 2011). Contudo, as críticas ao planejamento estratégico são superadas pelas inúmeras vantagens que este oferece e suas falhas resultam do uso incorreto da função de planejar.

2.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Percebe-se que toda e qualquer empresa tem uma forma de estabelecimento das ações e decisões estratégicas, ainda que de maneira informal, porém quando o processo é estruturado pode apresentar metodologias diferentes, mas que tem como base aspectos que podem ser considerados comuns. De maneira geral, a elaboração do planejamento estratégico inclui a identificação das oportunidades e ameaças, avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa e análise da sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, bem como de enfrentar as ameaças. Envolve também, a explicitação dos objetivos e metas a serem alcançados, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias para a concretização do processo. (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com o estudo de Sampaio (2004), a metodologia do planejamento estratégico baseia-se em três etapas:

a. filosófica: mostra a filosofia da empresa, aquilo que a organização se propõe e acredita;

b. analítica: sujeita a alterações em função das turbulências do mercado, tem o propósito de mapear o ambiente interno e externo das empresas;

c. decisória: é a definição de onde a organização quer chegar e quais os caminhos mais apropriados.

Bateman e Snell (2009), propõem seis passos para a elaboração do planejamento estratégico:

a. estabelecimento da missão, da visão e dos objetivos;

b. análise das oportunidades externas e ameaças;

c. análise de forças e fraquezas internas;

d. análise *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT) e formulação de estratégia;

e. e) implementação da estratégia; e

f. f) controle estratégico.

Já conforme Certo (2003), a elaboração do planejamento estratégico consiste em seis etapas:

a. definir os objetivos organizacionais;

b. enumerar formas alternativas e atingir os objetivos;

c. desenvolver premissas sobre quais cada alternativa se baseia;

d. escolher a melhor alternativa para atingir os objetivos;

e. desenvolver planos para perseguir a alternativa escolhida; e

f. colocar os planos em ação.

Contudo, as metodologias para elaboração do PE apresentadas pelos autores possuem aspectos semelhantes, tendo como base a mesma sequência lógica, a qual será analisada abaixo.

2.3 NEGÓCIO DA EMPRESA

Definir o negócio da empresa é especificar seu âmbito de atuação. A análise do negócio de uma organização permeia todas as decisões de maior abrangência de uma empresa,

estabelecendo o seu limite de atuação. (FERNANDES; BERTON, 2005). Para Sampaio (2004), Definir o negócio da empresa em cima de um produto ou serviço imita a análise de oportunidades e encobre ameaças que existem no ambiente, faz com que a empresa fique míope, isto é, só enxergue o que acontece perto.

De acordo com Fernandes e Berton (2005): Negócio pode ser definido como a arena onde uma organização compete ou, de forma mais ampla, atua".

Ainda para os autores, é importante seguir algumas recomendações para definir o negócio da organização, tais como:

a) pensar no negócio com os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos;

b) pensar não só no produto, mas nos serviços que esse produto oferece ao cliente;

c) pensar não só no produto, mas no uso do produto pelo cliente; e

d) pensar no produto como um meio para satisfazer o cliente.

Em suma, a grande vantagem de definir o negócio estrategicamente está no fato de a empresa entender que os clientes possuem problemas e necessidades e que buscarão a melhor solução.

2.3.1 Missão

A missão demarca a área em que a empresa vai atuar, é a razão da existência do empreendimento, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas. (SAMPAIO, 2004). Segundo Oliveira (2007), "a missão deve ser definida de maneira ampla, flexível, motivadora e capaz de refletir as habilidades essenciais da empresa. "Para Gracioso (2005), "alguns cuidados são necessários na definição da missão estratégica da empresa. São eles:

a. A missão estratégica de uma empresa não pode ser imposta, mas partilhada entre os membros da organização
b. deve chegar ao consenso de todos;
c. pode ser mudada somente com a aprovação de quem a definiu.

É importante salientar que a missão da empresa remete a determinadas ações e comprometimentos decorrentes de sua formulação. Portanto, definir uma missão apenas para deixá-la no papel ou *website* da empresa, é perda de tempo. Uma missão bem definida comporta vantagens que ajudam todos a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Chiavenato (2004). Considera importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se o administrador não sabe por que ela existe e para onde ela pretende ir, ele jamais saberá dizer qual o melhor caminho a seguir. Deste modo, a elaboração da missão exige maior nível de criatividade e atenção do executivo, pois vai delinear os grandes rumos da organização.

2.3.2 Visão

A visão consiste nas expectativas e desejos dos acionistas e elementos dos altos níveis da empresa, onde esses aspectos se tornarão a base de todo o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico. A visão deve ser declarada de uma forma simples, objetiva e concisa, que compreenda temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição. (FERNANDES; BERTON, 2005).

> Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. (OLIVEIRA, 2007, p. 43).

Assim, a visão deve ser resultante do consenso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa, além disso, é necessário que seja compreendida por todos os colaboradores, desde aqueles que executam as tarefas mais simples até a alta administração. A ausência da definição de visão tem como resultado a falta de foco da empresa, portanto, é de extrema importância que a mesma estabeleça uma visão, para que haja coerência entre o que a empresa se propõe a fazer e o que efetivamente faz.

2.3.3 Objetivos

Traçar objetivos para o empreendimento é fundamental para que as futuras decisões sejam consistentes com o rumo que se quer dar ao negócio. Os objetivos relatam alvos devidamente qualificados e quantificados da organização. Também podem ser definidos como as grandes metas a serem atingidas. Estão relacionados com os resultados que a organização pretende chegar em determinado prazo para consolidar seu negócio ou atividade. (REZENDE, 2008). Os objetivos são como uma bússola para o administrador. Há necessidade de se determinar claramente os objetivos, pois somente assim será possível determinar uma estratégia adequada, adaptada a diferentes situações. (LAS CASAS, 2001).

De acordo com Certo (2003), os objetivos quando altos demais são frustrantes para os funcionários, enquanto objetivos estabelecidos muito abaixo de suas potencialidades não os motivam a maximizar suas habilidades. Os objetivos empresariais, conforme Sampaio (2004), devem possuir algumas características, descritas a seguir:

a. ser coerentes com os recursos e com o ambiente da empresa;
b. ser viáveis e desafiadores, para que o estímulo e a motivação estejam presentes no dia-a-dia;
c. ser mensuráveis, para que a empresa possa controlar e fazer uma avaliação;
d. possuir prazo definido, para que sejam avaliados num determinado tempo; e
e. ser um número reduzido, para evitar a dispersão das pessoas e esforços envolvidos.

Uma vez formalizados os objetivos da organização, entendidos e divulgados para todos, muitos benefícios podem ser constatados. Tais benefícios podem estar relacionados com a integração da missão e visão, a sustentação dos processos decisórios e a formulação de estratégias. (REZENDE, 2008). Portanto, é muito importante que a organização propicie condições e motive os gestores a alinharem os objetivos da mesma com os objetivos das pessoas que a compõem, pois dessa forma os interesses passam a ser comuns, o que facilita o seu alcance.

2.3.4 Análise Interna

A análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa. A análise interna tem como objetivo colocar em foco as deficiências e qualidades de uma empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da mesma devem ser determinados diante da sua atual posição, de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado. (OLIVEIRA, 2007).

Conhecer a própria empresa com suas potencialidades e limitações é condição essencial para elaborar o planejamento estratégico. Segundo Sampaio (2004), fatores como imagem da empresa perante os clientes, qualificação dos funcionários, tecnologia para fabricação dos produtos, recursos financeiros, produtividade, qualidade dos produtos, preço de venda, estoques disponíveis, localização da empresa, relacionamento com fornecedores e prazo de entrega são determinantes de forças e fraquezas da organização.

Alguns autores defendem que os pontos fortes só podem ser considerados fortes se suas habilidades e recursos estiverem alinhados aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da organização. Os FCS são as atividades chave do negócio que precisam ser bem-feitas para que a organização atinja seus objetivos. (SAMPAIO, 2004). Com isso, a organização terá as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como resolver as ameaças e oportunidades identificadas externamente.

Conforme Oliveira (2007), para que seja eficaz uma análise interna deve tomar como perspectivas para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

2.3.5 Análise Externa

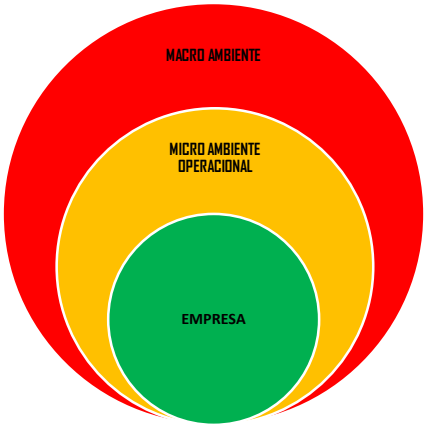
As organizações não são autossuficientes nem independentes, elas trocam recursos com o ambiente externo e dependem dele. O ambiente externo são todos os elementos que, atuando fora da empresa, influenciam para as operações da mesma, outro aspecto a considerar, na visão de Oliveira (2007), é a divisão do ambiente da empresa em duas partes:

a) ambiente direto: representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir o grau de influência recebido e/ou proporcionado;

b) ambiente indireto: representa o conjunto através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes.

Essa divisão dá-se apenas para facilitar a manipulação das variáveis externas, o executivo deve saber trabalhar com essas variáveis, pois a partir do momento em que tem melhor conhecimento da influência de uma variável que esteja no ambiente indireto, deve ser tentada a transferência dessa variável para o ambiente direto. Ilustrado conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 1. Ambiente da empresa.



Fonte: adaptado de Oliveira, 2007, p. 46

A análise do ambiente externo é o processo de identificação de oportunidades e das ameaças que afetam a empresa no cumprimento de sua missão, como explica (SAMPAIO 2004).

> A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas. (OLIVEIRA, 2007, p. 72).

Embora seja importante que a empresa conheça seus recursos e atividades para ter controle de seu desempenho, essas informações são de valor limitado quando se fala em reações estratégicas, em tais casos, torna-se mais importante que a empresa tenha informações detalhadas sobre o ambiente externo. (THOMAS 1974, p.25 *apud* OLIVEIRA, 2007).

O ambiente externo tem maior poder de definição nos rumos da organização do que o ambiente interno. (COSTA, 2006). Logo, é necessário trabalhar com os fatores internos e externos da empresa de maneira interligada. O executivo deve identificar todas as oportunidades e analisar cada uma delas em termos da sua real contribuição para a empresa, necessita também considerar os objetivos da empresa como sendo o critério de avaliação e classificação das melhores oportunidades. (OLIVEIRA, 2007).

> As oportunidades são fatores do ambiente geral que, se bem aproveitadas, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. Já as ameaças são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho. (FERREIRA *et al*., 2005, p. 37).

Assim, uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento nos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros, ou mesmo prejuízos para a empresa. (OLIVEIRA, 2007).

Em resumo, informações ambientais adequadas e precisas são essenciais para conduzir o processo estratégico no sentido de obter um equilíbrio entre a empresa e as forças externas que a afetam direta ou indiretamente.

2.3.6 Ferramentas estratégicas

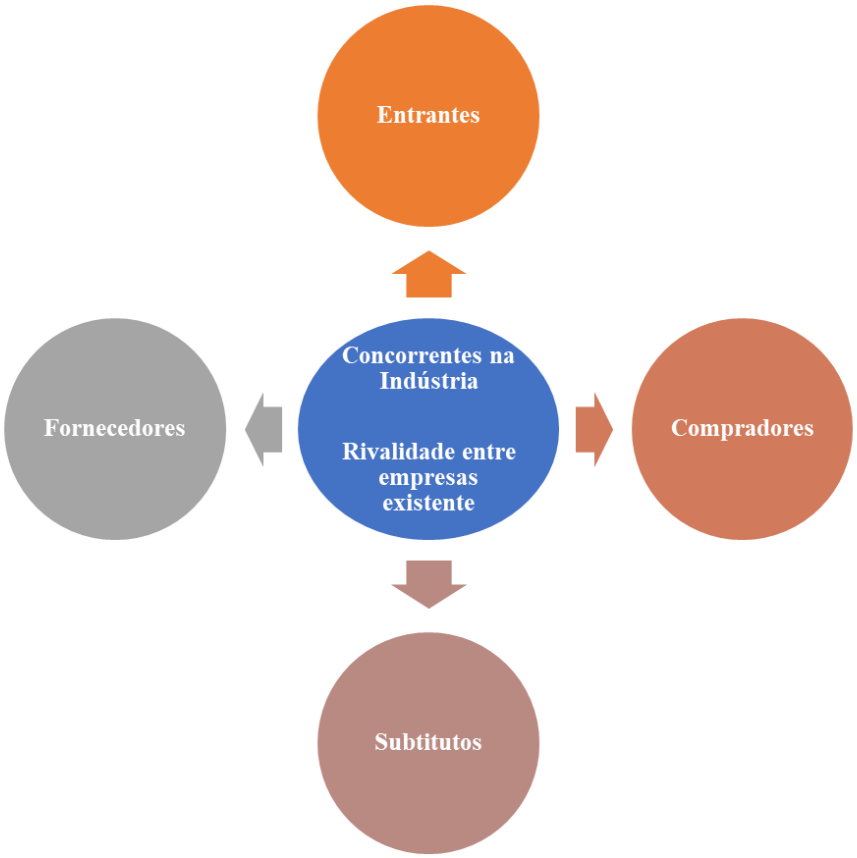
O processo de escolha de uma ferramenta é algo que exige um estudo das necessidades da empresa e seus objetivos e da sua cultura. Toda ferramenta carrega um conjunto de pontos fortes e fracos, por isso as empresas devem escolher com cuidado e depositar confiança naquelas que podem indicar um direcionamento realista e estratégico. A seguir serão apresentadas as principais ferramentas utilizadas no planejamento estratégico.

2.3.6.1. Modelo das cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter foi desenvolvido por Michael Porter em 1979. O modelo descreve as forças básicas que determinam a competitividade dentro de uma indústria e ilustra como esssas forças estão relacionadas. (CERTO, 2003)

Segundo Porter (1999), as cinco forças são:

Figura 2 modelo de forças.



(Porter, Michael E., 1947 Vantagem competitiva. Rio de janeiro: Campus, 1992)

Fonte: adaptado de Porter 2004, p. 228

A figura 2 acima, representa as Cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.

a. ameaça de novos entrantes: determina a probabilidade de novas empresas entrarem em um ramo de indústria e conquistarem mercado. A relevância da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes;

b. poder de negociação dos compradores: os compradores competem com a indústria forçando a baixa dos preços, negociando por melhor qualidade mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros;

c. ameaça de substitutos: impõem um teto aos preços e determina até que ponto algum outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador;

d. poder de negociação dos forncedores: os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços; e

e. rivalidade entre empresas existentes: assume a forma usual de manobras de posicionamento, a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários.

Essas cinco forças determinam o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. (PORTER,1999). O conhecimento das fontes de pressão competitiva é a base para a formulação da estratégia de ação. Elas realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, inspiram seu posicionamento no setor, identificam as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem um maior retorno e caracterizam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades ou ameaças. (PORTER, 1999).

2.3.6.2.Análise strengths, weaknesses, oppotunitiesand threats (SWOT)

Através da análise do ambiente externo e interno pode-se obter a matriz SWOT. A técnica recebeu esse nome a partir das iniciais em inglês das palavras *strengths, weaknesses,*

opportunities e threats que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. (FERNANDES; BERTON, 2005).

A matriz traça uma análise da situação atual da empresa e deve serfeita conforme ocorrem mudanças na organização ou no mercado. Observa Costa (2006) ”que o objetivo da matriz SWOT é definir estratégias para manter os pontos fortes da empresa, reduzir a intensidade dos pontos fracos a fim de aproveitar oportunidades e proteger-se de ameaças. “ A análise SWOT ajuda os executivos a resumir os principais fatos e previsões derivadas das análises externa e interna.

A partir daí, os executivos podem retirar uma série de aspectos que identificam as questões estratégicas primárias e secundárias com que a organização se depara. (BATEMAN; SNELL, 2009). Como mostra o quadro 2 a seguir demonstra a análise:

Quadro 2: Análise interna e externa

	Melhorar	Eliminar
Análise Interna	**Forças**	**Fraquezas**
Análise externa	**Ameaças**	**Oportunidades**
	Monitorar	Capitalizar

Fonte:Adaptado de Costa, 2006,

Após a distribuição dos pontos fortes e fracos entre os campos ameaças e oportunidades é necessário analisar cada um dos quadrantes, como explica Costa (2006):

a. eliminar: se uma fraqueza interna está no campo externo que foi identificado como ameaça, deve-se eliminar esse ponto o mais rápido possível, pois é uma questão de sobrevivência da organização;

b. monitorar: se um ponto forte está localizado no campo identificado como ameaça, é necessário ficar atento e monitorar tanto a força quanto os fatores que geram a ameaça;

c. melhorar: se um ponto fraco foi distribuído no campo identificadocomo oportunidade é importante ter em mente que um trabalho precisa ser desempenhado para que esse ponto se transforme em um ponto forte;

d. capitalizar: se uma força estiver no campo das oportunidades, a organização encontra-se numa fase de desenvolvimento, na qual é necessário aproveitar essa situação.

e. Através da análise da matriz SWOT é possível formular estratégias que apontarão os caminhos para a implementação de um plano estratégico.

2.3.6.3. Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho. O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: (FERNANDES; BERTON, 2005). Como nos mostra a figura3 sobre balanced scorecard.

Figura 3: Balanced Scorecard

Fonte: adaptado de Fernandes; Berton, 2005, p. 187.

a. perspectiva financeira: corresponde aos aspectos financeiros da organização, principalmente no que diz respeito aos impactos das decisões estratégicas da empresa nos indicadores e metas estabelecidos nesse campo;
b. perspectiva dos clientes: diz respeito à participação de mercado, à satisfação de cliente e à intensidade que cada unidade de negócio possui em termos de capitação e retenção de clientes;
c. perspectiva dos processos internos: busca avaliar o grau de inovação nos processos de gestão que a empresa possui e o nível de qualidade das suas operações; e
d. perspectiva de aprendizado e crescimento funcional: corresponde à capacidade de que a empresa possui em manter seu capital intelectual com elevado grau de motivação, satisfação interna e produtividade.

A escolha do BSC como ferramenta gerencial sugere à empresa desenvolver indicadores para avaliar seu desempenho. Esses indicadores buscam valorizar o princípio de agregação de valor e o desenvolvimento interno da organização, a fim de obter maior competitividade. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Ainda segundo os autores, o BSC é uma ferramenta de fácil leitura, possibilita a comunicação dos objetivos da empresa e garante que eles sejam entendidos, avaliados, controlados e, fundamentalmente, que todos elaborem seus planos e metas individuais ou de equipes de colaboradores, de forma alinhada e coerente aos objetivos organizacionais. Isso possibilita o total comprometimento dos setores e colaboradores da empresa com os objetivos traçados.

2.3.6.4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

A análise da matriz de crescimento foi desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG) em 1967. A ideia central dessa matriz é relacionar os vários negócios da empresa, conforme sua participação relativa no mercado e o crescimento deste de forma a identificar os negócios ou a linha de negócios, ou até mesmo a linha de produtos que proporciona maior resultado para a empresa, e aquela linha de negócio que deverá ser desativada por estar consumindo recursos da mesma. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Costa (2006) explica que, para usar esse modelo, deve-se primeiro traçar um gráfico, cujos eixos são a participação do produto no mercado e o crescimento do mercado em si. Cada quadrante tem um nome: oportunidade, estrela, vaca leiteira e animal de estimação. Mostrado no quadro 3 de matriz BCG sobre atuação no mecado.

Quadro1: Matriz BCG.

	Participação relativa de mercado ←		
Crescimento do Mercado ↑	Estrela	Dúvida	Alto
	Vaca Leiteira (Gerador de caixa)	Abacaxi (gerador de problemas)	Baixo
	Alto	Baixo	

Fonte: adaptado pelo autor de Certo, 2006,p.58.

Os quatro quadrantes apresentados na matriz BCG significam as possíveis combinações de participação e crescimento no mercado.

Assim sendo, Costa (2006) identifica os quadrantes da seguinte forma:

a. oportunidade: negócios com alta taxa de crescimento e pouca participação de mercado, requerem investimentos substanciais para melhorarem a sua posição; se não o fizerem recomenda-se o desinvestimento;

b. estrela: negócios de alta participação de mercados e com alta taxa de crescimento. Quando um negócio é bem-sucedido, torna-se estrela. Embora líderes, esses serviços ou produtos ainda necessitam de investimento, e sua forte posição lhes permite gerar as receitas necessárias;

c. vaca leiteira: negócios com alta participação de mercado e baixa taxa de crescimento. Não necessitam mais de investimentos para sua expansão. O mais comum é que esses produtos ou serviços financiem outros negócios pelo fato de gerarem receitas acima de suas necessidades; e

d. animal de estimação: negócios de pequena participação de mercados e baixo crescimento. São mantidos por razões sentimentais, pois dão prejuízo ou geram pouco lucro. É recomendável ter o mínimo de produtos e serviços aqui para não comprometer a saúde financeira da empresa. Na matriz BCG, a localização do negócio não é permanente. Com o tempo e a aplicação de estratégias, o produto ou serviço troca de quadrante, experimentando evolução ou involução, aumento ou diminuição de sua participação. As mudanças de posições são similares ao ciclo de vida de um produto. (COSTA, 2006).

2.3.6.5. Matriz produto-mercado

A matriz produto-mercado é a primeira das matrizes a ser considerada. Foi desenvolvida em 1957, por Igor Ansoff. A matriz visa identificar as oportunidades de crescimento na qual se mapeia o portfólio presente de uma empresa em face aos mercados atuais e futuros; para isso, segmenta a análise em produtos existentes e em novos produtos. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Para Costa (2006), a matriz é construída a partir de dois eixos: mercado e produto. Como se vê na tabela seguinte.

Tabela 1: Lançamento de produtos e busca de novos mercados

	Produto atual	Produto Novo
Mercado atual	1	2
Novo mercado	4	3

Fonte: adptado de Costa, 2006, p. 58

Ainda para o autor, cada eixo deve ser analisado no momento atual e futuro. O cruzamento de mercado atual e novo mercado com produto atual e novo produto resulta num conjunto de quadrantes, onde podem ser identificadas estratégias, como:

a. produto atual em mercado atual: a organização não está inovando. Produtos atuais estão sendo destinados para mercados atuais. Aparentemente, o único objetivo da empresa é a manutenção dos clientes já conquistados, em busca de maiores vendas, por meio de ações como redução de preço, aumento da propaganda e busca de maior exposição;

b. novo produto em mercado atual: a organização aposta na introdução de novos produtos para um público que já conhece seus atuais produtos;

c. novo produto em novo mercado: pode ser um segmento totalmente novo para a empresa, onde a organização decide lançar novos produtos em novos mercados, ou seja, busca diversificar seu ramo de atuação; e

d. produto atual em novo mercado: a organização resolve lançar os produtos que possui em seu portfólio em novos mercados. Com o sucesso das vendas em uma determinada área, a empresa decide se expandir para novas áreas.

2.3.7. Ainfluência do planejamento estratégico na gestão e no desenvolvimento

O Planejamento estratégico quando aplicado em pequenas empresas necessita de um grande grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário saia da sua rotina, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe para, assim, forçá-lo a desenvolver o trabalho. (ALMEIDA, 2003). De acordo com Almeida (2003), o resultado da utilização do planejamento estratégico para pequenas empresas é muito importante, pois estas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica. Antes de iniciar-se a realização do PE em uma entidade, deve-se entender o seu significado e porque esse trabalho é importante para a empresa.

As técnicas de planejamento estratégico irão mostrar como estruturar as ações para que sejam dirigidas para o resultado e ajudar o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades. As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Essas particularidades se bem exploradas e administradas, podem ser consideradas uma vantagem competitiva às empresas de pequeno porte. (TERENCE, 2002).

De forma geral, essas particularidades referem-se ao individualismo, à centralização de poder, à falta de habilidade na gestão do tempo, à utilização da improvisação em relação à ação planejada, ao imediatismo de resultado e ao desconhecimento da ferramenta. (TERENCE, 2002). Portanto, para suprir a necessidade desse processo diferenciado de gestão, o planejamento estratégico torna-se a base para que a pequena empresa cresça e desenvolva-se de forma contínua.

2.3.7.1. Metodologia da Implementação

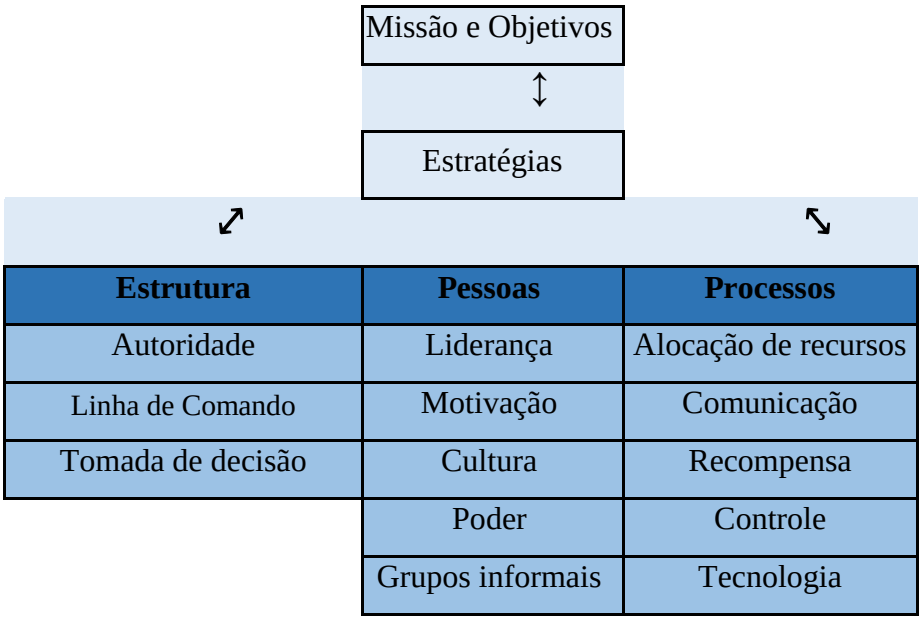
Como em qualquer plano, a formulação de estratégias apropriadas não é suficiente. Os administradores estratégicos devem garantir que essas estratégias sejam implementadas de maneira eficiente e eficaz. Uma tendência segundo Bateman e Snell (2009) é que muitas organizações estendam seus processos de gestão estratégica mais participativas à implementação, que integra administradores de todos os níveis nos processos de formulação e identificação dos melhores meios para a implementação do planejamento estratégico.

De acordo com HREBINIAK (2005), há oito áreas de desafios para a implementação da estratégia, são elas:

1. desenvolver um modelo para orientar as ações ou decisões da implementação;
2. entender como a criação da estratégia afeta sua implementação;
3. entender o poder e a influência e usá-los para o sucesso da implementação;
4. desenvolver controles efetivos e mecanismos de feedback;
5. saber como criar uma cultura de suporte à implementação;
6. aplicar a liderança como suporte para a implementação;
7. desenvolver estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara responsabilidade; e
8. gerenciar as mudanças de forma efetiva.

Essas mudanças envolvem transformações na estrutura, nas pessoas e nos processos organizacionais, como mostra o quadro 4. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Quadro 4 Aspectos envolvidos na implantação da mudança



Estrutura	**Pessoas**	**Processos**
Autoridade	Liderança	Alocação de recursos
Linha de Comando	Motivação	Comunicação
Tomada de decisão	Cultura	Recompensa
	Poder	Controle
	Grupos informais	Tecnologia

Fonte: adaptado de Fernandes; Berton, 2005, p. 205.

A estrutura diz respeito à distribuição de responsabilidades dentro de uma organização e deve ser concebida de forma a atingir missão e objetivos. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Quanto às pessoas, estas possuem desejos, projetos de vida e receios, sofrem pressões de grupos de influência e também influenciam, por isso essas relações devem ser lembradas na implementação de uma estratégia. (FERNANDES; BERTON, 2005). Já quanto aos processos, cabe definir as regras dinâmicas para o funcionamento da organização, onde deve-se levar em consideração a alocação de recursos, a comunicação, a recompensa, o controle e a tecnologia. (FERNANDES; BERTON, 2005). Prestando mais atenção nos processos pelos quais as estratégias são implementadas, executivos, gerentes e funcionários poderão desempenhar um papel importante no sentido de assegurar que os planos estratégicos efetivamente se realizem. (BATEMAN; SNELL, 2009).

2.3.7.2. Controle e avaliação do planejamento estratégico

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do mesmo através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, assegurando que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos. (OLIVEIRA, 2007). Um sistema de controle é projetado para apoiar os executivos na avaliação do progresso do planejamento estratégico e, quando existem divergências, na formulação de ações corretivas. Esse sistema deve incentivar operações com flexibilidade para adaptar-se às mudanças. (BATEMAN; SNELL, 2009). O resultado final do processo de controle é a informação, por isso as organizações devem desenvolver sistemas de informações, indicadores de desempenho e mecanismos específicos que permitam a efetiva avaliação dos objetivos, metas e estratégias. O controle pode tornar-se mais complexo e detalhado à medida que a empresa cresce, é por esse motivo que os gerentes precisam ter o conhecimento de suas funções para saber o que deve controlar e, assim, desenvolver métodos de medição e controle que alertem quando ocorrerem desvios dos planos. (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

De acordo com Oliveira (2007), para que o executivo possa efetuar de maneira adequada o controle e avaliação do planejamento estratégico, é necessário que siga algumas fases:

a. estabelecimento de padrões de medida e avaliação: é a base para a comparação dos

b. resultados desejados;

a. medida dos desempenhos apresentados: significa estabelecer o que medir e como medir, a partir de critérios de quantidade, qualidade e tempo;

b. comparação do realizado com o esperado: visa comparar possíveis desvios que estejam dentro ou ultrapassem as barreiras que foram estabelecidas no processo de planejamento; e

c.→ação corretiva: corresponde às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos.

Ressalta-se, ainda, que o controle deve ser realizado de forma contínua, a fim de verificar se os processos estão acontecendo conforme o planejado e, caso seja necessário, realizar mudanças corretivas para garantir que os funcionários e os recursos da empresa sejam aproveitados de forma mais eficiente na realização dos objetivos da mesma. (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Para efetivar o controle é preciso que o executivo crie um clima adequado para sua operacionalização, tendo em vista eliminar as resistências ativas ou passivas, que podem atrapalhar o planejamento estratégico na empresa. Os resultados dessa avaliação devem ser repassados para toda a empresa, permitindo, assim, que todos saibam se a organização está atingindo os objetivos traçados.

No parágrafo seguinte seguindo a mesma lógica do estudo vou falar do capítulo terceiro do trabalho que é a caraterização do Instituto Ideal.

3 CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 DADOS DA EMPRESA

O Instituto para desenvolvimento de energias Alternativas na América Latina “IDEAL” é uma organização privada sem fins lucrativos, com Sede em Florianópolis “SC”, que atua na promoção de energias renováveis e de políticas de integração na América Latina.

3.2 HISTÓRICO

O IDEAL foi criado em fevereiro de 2007, em Florianópolis pelo presidente da Instituição, Mauro Passos, e demais sócio fundadores. Desde sua criação, a organização mira no processo continental de desenvolvimento sustentável, que engloba tanto o meio ambiente e as variações climáticas como a eficiência energética. A capital Catarinense foi escolhida como sede da organização por ser reconhecida pela excelência do ensino das universidades e por concentrar três grandes empresas do sector elétrico: Electrosul, Tructebel Energia e Celesc;

Além disso, a cidade tem posição estratégica no continente latino americano, sendo considerada a capital do turismo no Mercosul.

3.3 SERVIÇOS, MERCADOS E CLIENTES

IDEAL é uma Instituto de Energia Limpa, especializada no projeto e instalação de usinas solares. Dessa forma, oferece serviços de dimensionamento e projeto de painéis solares, serviços de instalação de usinas solares, de homologação junto às distribuidoras de energia, de manutenção, e de monitoramento da produção dessas usinas, entre outros. Oferece a solução completa em energia solar fotovoltaica para residências, empresas e indústrias, desde a visita técnica de viabilidade, passando pelo desenho do projeto, trâmites com a concessionária, até a manutenção do sistema instalado.

3.3.1 Serviços

O IDEAL além de atuar em duas áreas específicas neste momento que são: seminário “Energia + limpa” e o programa “América do Sol”; englobam uma série de iniciativas gratuitas.

Ao promover eventos e incentivar pesquisas e ações voltadas para as energias renováveis, o Instituto se fortalece como um elo entre o meio acadêmico e empresarial.

Além disso, IDEAL oferece também diversos outros serviços, tais como avaliação e otimização de consumo de energia elétrica em residências e indústrias, projeto, instalação, e avaliação de sistemas de proteção contra surtos e descargas atmosféricas (sistemas de para-raios), projetos e instalações elétricas residenciais e industriais, e ainda de serviços de manutenção elétrica em geral.

3.3.2 Mercado

A análise de mercado é um dos componentes do plano de negócios que está relacionado ao marketing da organização, ela apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua. O IDEAL atua no mercado do estado de Santa Catarina e nos outros estados da América Latina.

3.3.3 Clientes

A competitividade por mercados globais, se tornou um processo comum nas organizações. A busca incessante por diferenciais competitivos que garantam maior participação no mercado obriga as empresas a realizar amplos esforços, seja para a manutenção dos clientes existentes, seja para a conquista de novos, e a tentar entender e atender todas as necessidades deles. Assim o IDEAL não foge de regra, procurando atender as pessoas físicas, empresas, municípios e estados do Brasil.

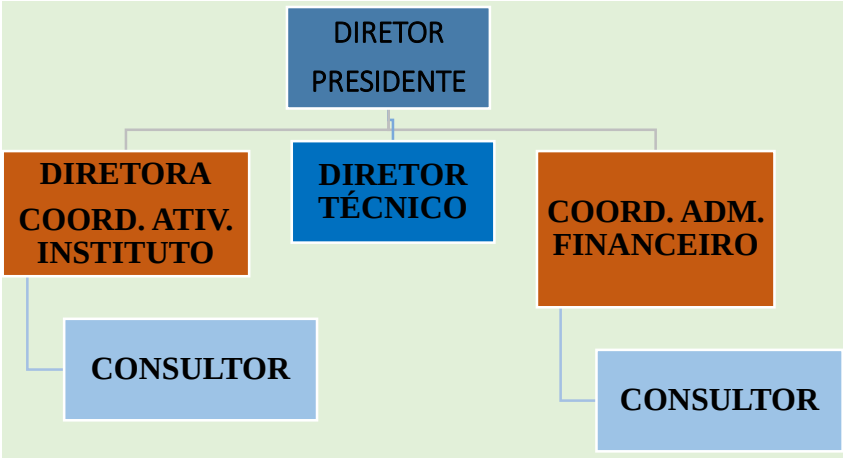
3.4 MISSÃO, VISÃO E VALORES

O estudo já feito mostra que o Instituto IDEAL, não possui ainda estes elementos que caracterizam a vida de qualquer empresa. No decorrer do trabalho, todavia, procuraremos elaborar estes pontos que ainda a empresa IDEAL não possui.

3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA IDEAL

O IDEAL não possui um organograma estruturado, mas dispõe de um presidente dois diretores, um coordenador de administração financeira e dois consultores. Como se pode ver na figura5.

Figura 5 Organograma do Instituto IDEAL



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

3.5.1 Descrição das Atribuições

Nesse esquema, em vez da autoridade, o que define a hierarquia é a especialização das funções. Cada setor contribui com seu maior conhecimento para o funcionamento da organização como um todo, ganhando a palavra para decidir nos temas sobre os quais domina. Uma organização cooperativa, em que todas as decisões são frutos da equipe.

3.5.1.1 Diretor presidente

Competência do diretor Presidente: Representar o Instituto IDEAL ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente, perante terceiros. No caso de seu impedimento temporário, será representado por um membro da Diretoria Executiva por ele indicado;

– Implementar as atividades do Instituto, de acordo com os seus objetivos estatutários;

– Adotar as medidas que julgar oportunas para salvaguardar os interesses do Instituto, mantendo em dia a escrituração das receitas e despesas;

– Prestar contas ao Conselho Fiscal sobre receitas e despesas sempre que solicitado;

– Cumprir e fazer cumprir este Estatuto e o Regimento Interno;

– Convocar e presidir a Assembleia Geral e as reuniões da Diretoria;

Assinar, com um dos Diretores, os cheques, ordens de pagamento e títulos que representem obrigações financeiras do IDEAL e todas as demais providências necessárias para a gestão da conta bancária do Instituto.

3.5.1.2 Diretores

Além das atribuições e responsabilidades que assumem como membros da Diretoria Executiva, na qual têm voto pessoal, os diretores são os gestores máximos de suas áreas de atividade, Investimentos, Seguridade, Administrativa e Financeira. São responsáveis por todos os processos operacionais e por assegurar que as atividades sejam realizadas de acordo com a legislação e com normativos internos. Também monitoram, registram e corrigem eventuais desvios decorrentes de descumprimento da legislação e/ou regulamentação interna, ou de procedimentos determinados pela gestão de riscos ou auditoria. Mensalmente, apresentam à Diretoria Executiva relatório sobre os atos de gestão praticados.

3.5.1.3 Administração Financeira e de Orçamentos

São atribuições do Coordenador administrativo financeiro, responder pela área financeira, supervisionando e orientando as atividades do Setor, supervisionar os processos financeiros (contas a pagar, receber, faturamento), administrativos, gerindo o fluxo de caixa, atentando-se às entradas e saídas, autorizando pagamentos, e fazendo a definição de novas negociação de inadimplentes e desenvolvendo análises de relatórios gerenciais para dar suporte à diretoria na tomada de decisão.

3.5.1.4 Consultores financeiro e jurídico

No caso do consultor financeiros as orientações oferecidas são para a melhoria no desempenho financeiro, para uma melhor lucratividade e rentabilidade. Outro objetivo do consultor financeiro é auxiliar às empresas em sua administração financeira, utilizando de forma mais eficiente os recursos materiais disponíveis, como capitais e recursos materiais em geral. O consultor jurídico por sua vez, busca orientar a direção na tomada de decisões sobre atos jurídicos que pretenda empreender.

Tenha-se presente a atividade de “advocacia preventiva”. Há uma sutil diferença entre os trabalhos de consultoria e assessoria. Na *consultoria*, o cliente (consulente) faz uma indagação sobre o assunto que lhe desperta interesse ou lhe aflige. O advogado, a partir dos dados fáticos emite sua resposta à luz do Direito na forma de um parecer, que, em última

medida, da forma de *aconselhamento*. O parecer pode ser escrito ou verbal, mas em ambos os casos deverá ser conclusivo, ou seja, o advogado (consultor) deverá se posicionar objetivamente sobre a questão posta, indicando as razões que o conduziram a adotar aquele posicionamento.

3.6. PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Processo organizacional é um conjunto de atividades de administração, marketing e outros processos operacionais relacionados entre si, envolvendo pessoas, procedimentos, equipamentos e informações, visando garantir o melhor desempenho do Instituto, apesar de não apresentar os setores de formas específicos, como administração geral, administração de RH, de marketing, de gestão de produção e de operação de logística, administração de sistemas de informação, mas existe um trabalho sistêmica holística dentro do O Instituto Ideal.

3.6.1 Cultura organizacional

Para garantir um bom desempenho de suas atividades o Instituto procurou adotar uma política de gerenciar os processos ligados à cognição e emoções dos colaboradores quando o assunto é o Instituto. Procurou manter sempre os colaboradores cada vez mais satisfeitos, exercendo assim as suas tarefas com mais qualidade e dedicação. Faz-se comemoração das datas importantes ou metas cumpridas. Outra ação efetiva é incentivar a realização de pausas durante o trabalho, para que os profissionais possam restaurar a energia. Isso evita conflitos e promove mais bem-estar no trabalho. Estimular a participação dos colaboradores nas decisões e escolhas também é um passo fundamental que faz com que os trabalhadores se sintam valorizados.

Tenha-se presente a atividade de “advocacia preventiva”. Há uma sutil diferença entre os trabalhos de consultoria e assessoria. Na *consultoria*, o cliente (consulente) faz uma indagação sobre o assunto que lhe desperta interesse ou lhe aflige. O advogado, a partir dos dados fáticos emite sua resposta à luz do Direito na forma de um parecer, que, em última medida, da forma de *aconselhamento*. O parecer pode ser escrito ou verbal, mas em ambos os casos deverá ser conclusivo, ou seja, o advogado (consultor) deverá se posicionar objetivamente sobre a questão posta, indicando as razões que o conduziram a adotar aquele posicionamento.

.

4. DIAGNÓSTICO

Diagnóstico estratégico é a fase na qual se avalia a real posição do Instituto diante do mercado. “Nesta etapa são considerados os aspectos internos e externos a partir dos dados consistentes levantados durante a análise do ambiente interno e externo” (RIBAS et al., 2014).

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de criação do planejamento estratégico. É a partir dele que se tem um panorama da situação da empresa frente aos aspectos internos e externos, verificando o que a empresa tem de bom ou de ruim em seu processo.

Esta ferramenta de gestão vai servir para analisar o Instituto Ideal como um todo e determinar a saúde de cada departamento. Com o diagnóstico do Instituto IDEAL, vai ser possível descobrir o problema de não ter um planejamento estratégico, e qual a necessidade de sua elaboração para melhorar o desempenho e tornar o Instituto mais competitivo.

Esta avaliação deve ser realizada com base em dados objetivos, de forma imparcial e prática. Só assim os resultados vão oferecer informações detalhadas para a determinação das prioridades – e que ajudarão na tomada de decisão.

4.1 PRINCIPAIS TENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS.

No segmento de energia, existe uma tendência e crescimento do consumo mundial no campo das energias alternativas, a pesquisa e desenvolvimento dessas energias, principalmente a energia solar e eólica, revela o cenário de progressiva substituição da energia gerada por combustíveis fósseis pelas geradas por fontes renováveis, conhecida como uma das principais fontes naturais sustentáveis existentes nos dias atuais, a energia fotovoltaica vem se destacando no cenário mundial com crescimento na ordem de 30% a 40% ao ano desde 1996. (JARDIM, 2007).

No Brasil, a perspectiva do mercado solar, segundo Rodrigo Lopes Sauaia. (diretor executivo da Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica - Absolar), é que as tarifas tornem a energia fotovoltaica distribuída mais competitiva em 2015 para frente, estudos de demanda da Empresa de Pesquisa Energética - EPE para 2050 apontam que - num cenário mais conservador, em que as políticas atuais são mantidas - a geração fotovoltaica distribuída pode chegar a 78GW médios instalados no País, o que equivale a 5,7% da demanda elétrica de 2050.

Um dos exemplos do incentivo e da expansão da geração distribuída no Brasil é a resolução normativa número 482, de 17 de abril de 2012.

Estabelece as condições gerais para o acesso de microgeração e minigeração distribuída aos sistemas de distribuição de energia elétrica, o sistema de compensação de energia elétrica, e dá outras providências (ANEEL, 2012). A necessidade de gerar energia com baixo impacto ambiental, de forma limpa e próxima aos centros urbanos de maior consumo pode ser sanada através da geração por módulos solares fotovoltaicos (URBANETZ, 2010).

Sendo assim ficam evidenciadas as necessidades do sistema elétrico brasileiro e mundial, e como a tecnologia fotovoltaica se encaixa na solução destes aspectos e o potencial desse mercado.

4.2.1 Aplicações da matriz pestal

A Matriz Pestal (em inglês Pestel) é um modelo analítico que permite um estudo qualitativo do ambiente em que as organizações estão inseridas a fim de evidenciar as ameaças e oportunidades relacionadas à Ela a partir de diversas perspectivas. Têm-se que PESTAL é um acrônimo das seguintes palavras, Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal.

Como comentado no capítulo 1 e 2, a análise Swot acompanhado de matriz pestal é utilizada para uma análise do ambiente externo ao objeto que está sendo estudado. Neste trabalho propõe-se identificar através da Matriz Pestal as oportunidades e ameaças existentes no mercado brasileiro de energia solar voltada para produção de energia elétrica.

Segundo Carlos Fontanillas (2015), para uma análise empresarial é aconselhável que a matriz Pestal é um método de estudo criado para investigar os principais fatores externos que podem influenciar de maneira direta as operações e o andamento de uma Instituição. Seja utilizada juntamente com a matriz Swot, dando uma visão mais ampla e detalhada do ambiente tanto interno quanto externo.

Entretanto, como neste caso está se avaliando um objeto em caráter especifico o Instituto IDEAL, vai avaliar-se o ambiente em que este está presente, que é o mercado brasileiro de energia renovável, especificamente da energia fotovoltaico. No quadro 5, é possível visualizar a disposição das variáveis do macroambiente que interferem no Instituto.

Quadro 5 PESTAL

P	E	S	T	A	L
Fatores políticos	Econômicos	Sociais	Tecnológicos	Ambientais	Legais

Políticas governamentais	Economia local	Taxa de crescimento	Tecnologias emergentes	Regulamentos ambientais	Legislação em vigor
Eleição e tendências políticas	Tributação	Tendências de estilo de vida	Legislação tecnológica	Redução da pegada de carbono	Legislação internacional
Mudança de governo	Inflação	Atitudes e opiniões de consumidores	Pesquisa e inovação	Gestão de resíduos	Órgãos e processos regulatórios
Políticas de negociação	Juros	Padrão de compras	Desenvolvimento de tec. Concorrente	Poluição	Lei trabalhista
Financiamento, bolsas e iniciativas	Tendências econômicas	Problemas éticos	Problemas de propriedade intelectual		Normas especificas do sector
Problemas políticos internas	Comercio internacional				
Relação entre países	Taxas de importação /exportação				
Corrupção	Taxa de câmbio				

Fonte: adaptado pelo autor de Camargo, 2017.

4.2.2. Fatores políticos

A geração de energia solar e a geração de energia elétrica são controladas politicamente e como o governo pode interferir neste mercado?

A geração de energia elétrica é controlada por uma agência reguladora do governo a ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica. A ANEEL está ligada ao Ministério de Minas e Energia. A autarquia tem 6 funções básicas, são elas: Regular a geração, transmissão, distribuição e comercialização da energia elétrica em todo território nacional; Fiscalizar as

concessões, permissões e os serviços de energia elétrica; Implementar as diretrizes e políticas de exploração e aproveitamento da energia elétrica guiados pelo governo federal; Estabelecer as tarifas referentes a geração, a transmissão, a distribuição e a tarifa da comercialização que é cobrada pelas distribuidoras ao cliente final; Diminuir as divergências entre as empresas do ramo, e também na relação empresa – consumidor; Promover as atividades burocráticas de concessão, permissão e autorização de empreendimentos e serviços de energia elétrica por delegação do Governo Federal (BRASIL, 1996) Portanto, como visto acima, a direção a ser seguida pela ANEEL em relação à energia solar vai ser determinada pela diretriz governamental, dependendo de qual governo estará no poder.

Em 17 de abril de 2012 a ANEEL publicou novas regras para facilitar a geração de energia nas unidades consumidoras.

> "A diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) aprovou hoje (17/04) regras destinadas a reduzir barreiras para instalação de geração distribuída de pequeno porte, que incluem a microgeração, com até 100 KW de potência, e a minigeração, de 100 KW a 1 MW. A norma cria o Sistema de Compensação de Energia, que permite ao consumidor instalar pequenos geradores em sua unidade consumidora e trocar energia com a distribuidora local. A regra é válida 40 para geradores que utilizem fontes incentivadas de energia (hídrica, solar, biomassa, eólica e cogeração qualificada). " (ANEEL, 2012).

Com esta resolução vê-se um incentivo à utilização de energia solar, pois a energia gerada e não utilizada será disponibilizada na rede e isso gerará créditos para o cliente na empresa de distribuição de energia local, podendo ser utilizado em uma próxima fatura, dentro de 36 meses.

O custo inicial deve ser financiado pelo cliente gerador, porém a distribuidora será a responsável pela manutenção, o que inclui custos de uma eventual substituição do equipamento. Especificamente para energia solar foi aprovado, paralelamente ao sistema mencionado acima, novas regras para descontos nas tarifas TUSD (Tarifa de Uso do Sistema de Distribuição) e TUST (Tarifa de Uso do Sistema de Transmissão), que são aplicadas para usinas com capacidade de até 30MW (ANEEL, 2012).

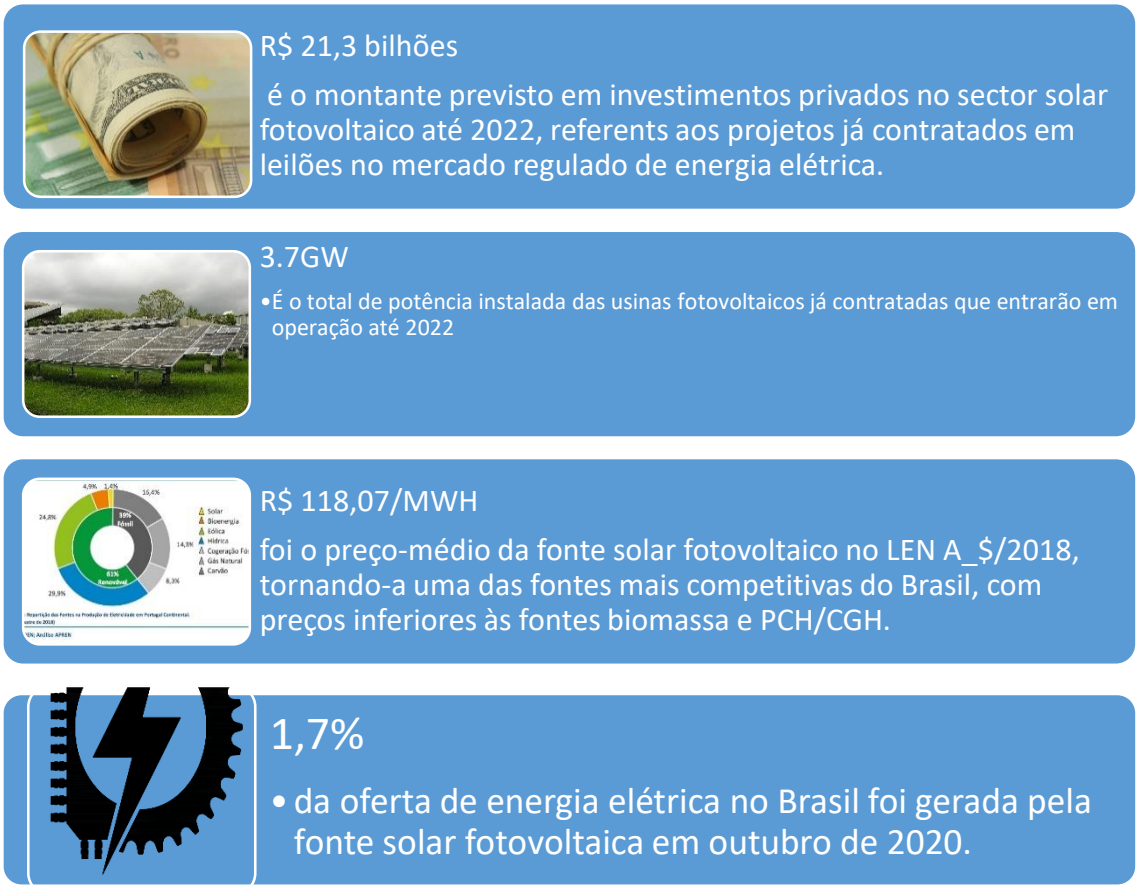
No Brasil possuímos a ABSOLAR (Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica) que faz pressão frente ao governo para atingir melhores condições para a geração de energia solar no país, além disso promove e dissemina conhecimento da tecnologia solar fotovoltaica (ABSOLAR, 2019).

4.2.3 Fatores econômicos

Em dados publicados pela ABSOLAR no dia 14 de junho de 2019 em artigo à Revista O Setor Elétrico, tem os investimentos privados no Brasil em usinas centralizadas de energia solar fotovoltaica desde 2014 ultrapassam R$10 bilhões e 2.000 megawatts (MW). O crescimento da energia solar fotovoltaica no país depende muito da evolução das usinas centralizadas e o governo indica que esse é o caminho, após incluir pela primeira vez em um Leilão de Compra de Energia Elétrica Proveniente de Novos Empreendimentos de Geração, que está previsto para ocorrer no dia 26 de setembro deste ano (BARROS; KOLOSZUK; SAUAIA, 2019).

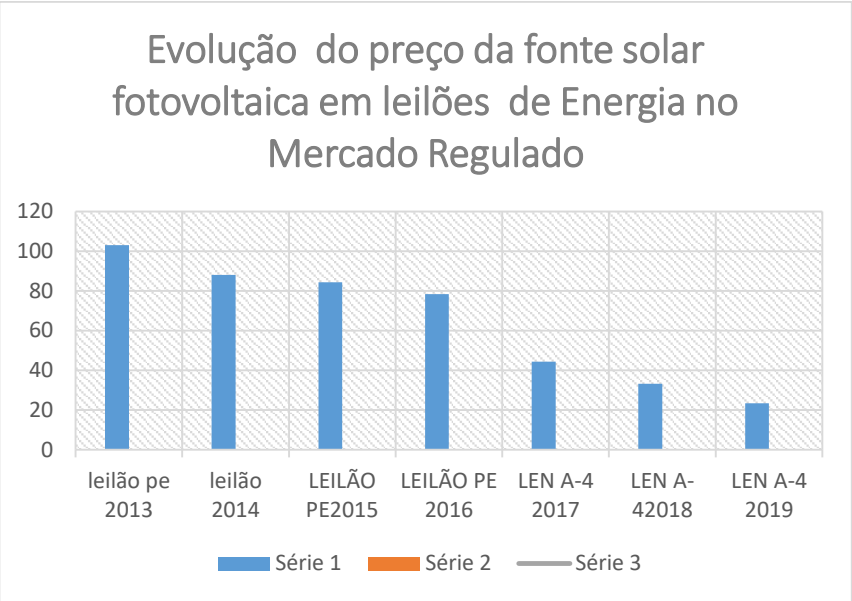
Em dados publicados pelo Ministério de Minas e Energia, pela ABSOLAR e pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica e consolidadas pela ABSOLAR na tabela 1 tem-se que a geração centralizada tem previstos investimentos de R$21,3 bilhões até 2022 e que em fevereiro deste ano a geração de energia solar fotovoltaica centralizada significou 0,7% da oferta nacional de energia elétrica. Como foi mostrado na figura a seguir

Figura 5: Tabela Geração centralizada e distribuída.



Fonte: Adaptado pelo autor de Absolar 2020.

Gráfico 2 leilões de energia fotovoltaico



Fonte: adaptado pelo autor de Absolar, 2020.

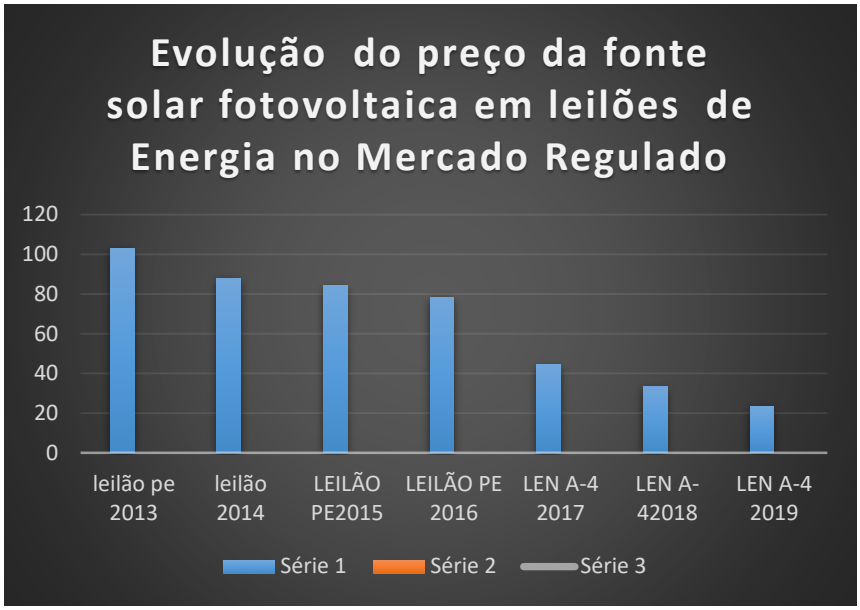
- É possível ver também os dados relacionados à micro e minigeração distribuída, com dados publicados pela ANEEL e pela ABSOLAR e consolidados pela ABSOLAR, na tabela 2. O sistema de microgeração (até 75 KW) e minigeração (acima de 75KW até 5MW) distribuída solar fotovoltaica implementados em residências, comércios, industrias, propriedades rurais e prédios público, R$15,16 bilhões em investimentos acumulados desde 2012, destruídos em todas as regiões e estados do País, 2.987,0MW é a potência instalada solar fotovoltaica total em geração distribuída, 318.244 unidades consumidoras (0,4% do total) recebendo créditos pelo Sistema Compensação de Energia Elétrica. Que nos mostra a figura 6 de geração distribuída.

Figura 6 Geração distribuída.

Fonte: adaptado pelo autor, 2020.

A tendência da energia fotovoltaica é ficar mais acessível à população e atrativa aos investidores e o gráfico 3 mostra a evolução da queda do preço da fonte solar nos leilões promovidos pelo governo. Essa queda no preço que é de extrema importância para a difusão da tecnologia solar fotovoltaica.

Gráfico 3: Evolução do preço da fonte Solar fotovoltaica em leilões de energia no mercado regulado



Fonte: adaptado pelo autor, ABSOLAR 2020.

Uma situação importante de se analisar no fator econômico é se há incentivo e acesso facilitado ao crédito para o empreendedor investir nessa tecnologia. No Brasil existem programas de crédito em diversos bancos, entre eles a Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil e o Santander. A seguir se pode ver o que cada banco oferece de vantagem para o investidor da energia solar.

Caixa Econômica Federal: Construcard – é o financiamento para a compra de materiais de construção em lojas conveniadas da Caixa, com um cartão que é recebido ao contratar o financiamento, o cliente tem até 6 meses para comprar o material necessário, incluindo materiais de construção comuns e outros, aquecedores solares e equipamentos de energia fotovoltaica. O financiamento tem as fases de utilização e amortização, onde na primeira, o cliente paga apenas os juros dos valores utilizados e na segunda, que pode ir até 240 meses, o cliente deve amortizar o seu financiamento, pagando mensalmente até quitar a dívida. As taxas giram em torno de 1,95% ao mês (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2019).

Banco do Brasil: o Banco do Brasil possui diversas formas de financiamento relacionados à energia solar, tanto para pessoa física quanto para pessoa jurídica. Vejamos dois exemplos de financiamentos oferecidos pelo “BB”. 1) Proger Urbano Empresarial, é o financiamento voltado para reforma, modernização e aquisição de bens de empresa, o empréstimo é realizado com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) do governo federal. O financiamento é de até 80% do projeto e está disponível para empresas que faturam até R$10 milhões por ano. As taxas de juros são bem variáveis dadas que são estipuladas considerando o relacionamento do cliente com o banco (BANCO DO BRASIL, 2019);

2) um financiamento específico para as empresas da região Centro-Oeste, é uma linha de crédito que financia até 100% dos bens e os prazos para quitar o financiamento podem chegar até 20 anos. Se aplica a empresas dos setores industrial, agroindustrial, mineral, turismo, infraestrutura econômica e comercio e serviços (BANCO DO BRASIL, 2019)

Santander: o Banco Santander possui o CDC Socioambiental Solar, crédito destinado à geração de energia renovável para correntistas do banco. O financiamento pode ser utilizado tanto para a compra quanto para a instalação dos sistemas fotovoltaicos, financia até 100% o valor dos bens e pode ser parcelado em até 48 meses. A taxa de juros é variável de caso a caso, sendo avaliado pelo banco (SANTANDER, 2019).

4.2.4 Fatores sociais

A trajetória histórica e cultural do estado de Santa Catarina é rica e ampla, há resquícios da presença de pessoas há mais de 8.000 anos, principalmente de caçadores e coletores de origem indígena (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014). No decorrer século XVI começa a chegar os europeus no Estado, especificamente os colonizadores portugueses. Contudo, a ocupação efetiva desse território pelos europeus deu-se apenas durante o século XVIII (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014). Também foi no século XVIII que o processo de interiorização teve início. Os tropeiros transitavam entre o atual território uruguaio e a região de Minas Gerais, passando pelo Rio Grande do Sul, planalto catarinense, Paraná e São Paulo, essa região conectava as pessoas, mercados e grandes extensões de terras a serem exploradas pelos europeus (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014). Esse caminho e seus ramais, por exemplo, contribuíram de forma significativa para a constituição do atual território catarinense (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014).

Durante o século XIX, começou a colonização do interior do Estado com a chegada dos imigrantes europeus, notadamente alemães, italianos, espanhóis e poloneses. Esses interagiram com as populações originárias do Estado (os *Guarani, Kaingang e Xokleng*), com os africanos escravizados e portugueses que se instalaram, principalmente, na faixa litorânea de Santa Catarina. No século XX, especialmente no período em torno das duas Guerras Mundiais, o Estado recebeu novas levas de imigrantes. Destacam-se, neste momento, os imigrantes austríacos e japoneses (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014).

A formação humana heterogênea e a multiplicidade cultural podem ser vistas em várias partes do Estado e essa pluralidade se reflete na economia catarinense. Pois, as características culturais presentes aqui norteiam os pequenos empreendimentos até às grandes indústrias e essas características diferenciam das outras regiões do país pela diversificação da matriz

econômica (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014). Atualmente Santa Catarina continua a receber novos imigrantes.

O Estado atrai brasileiros de outros Estados e estrangeiros motivados pela boa qualidade de vida, oportunidade de emprego e renda. Agregando as condições de vida, o Estado possui muitos atrativos como: belas paisagens litorâneas, complexos termos minerais, serras, turismo rural e religioso, um atraente calendário de eventos empresariais e festas culturais (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014). O crescimento populacional aumenta proporcionalmente a demanda por energia elétrica em todos os setores de seu uso. O que aumenta necessariamente a energia elétrica, sua produção seja por meios sustentáveis ou não. Entretanto, cada vez mais temos uma sociedade participativa e ativa nas questões sociais e isso se dá por uma disseminação do conhecimento mais abrangente e da utilização da tecnologia e das redes sociais para atingir a maior quantidade de pessoas possível.

O engajamento socioambiental da população atualmente é crucial para os comportamentos reflexivos e autocríticos praticados atualmente. É possível observar essa reflexão no anteriormente citado protocolo de Kyoto. A partir dele medidas deveriam ser tomadas para a diminuição do impacto ambiental por parte de algumas nações Levando em consideração que a análise foi feita para a geração de energia por fonte solar, uma energia limpa, esse engajamento em relação ao desenvolvimento da população e os riscos que isso apresenta ao bem-estar socioambiental, é muito positivo.

4.2.5 Fatores tecnológicos

Hoje em dia pode-se dizer que a energia solar na geração de energia elétrica tem dois problemas que precisam ser refletidos, o preço e a real sustentabilidade. Em relação ao preço da energia solar o que mais encarece na geração é o painel solar e sua instalação. Uma das formas de baratear esse instrumento é desenvolvendo novas tecnologias que otimizem e o tornem cada vez mais atrativo para o mercado.

Em relação à verdadeira sustentabilidade do processo de geração de energia elétrica através da energia solar, existe um problema ligado a produção dos painéis solares, que utilizam muita energia na sua fabricação, que geralmente é oriunda de fontes fósseis, emitindo gases do efeito estufa na atmosfera, além de que o silício, matéria prima principal da célula voltaica pode ser muito perigoso ao entrar em contato com outros elementos químicos. Isso traz uma preocupação no descarte da placa solar e é um assunto pouco pensado e planejado atualmente, podendo gerar um problema enorme no futuro (ECYCLE, 2019). Novas tecnologias já estão

sendo desenvolvidas para solucionar os problemas mencionados anteriormente e uma delas é a Célula Solar Orgânica, apresentada na figura 7.

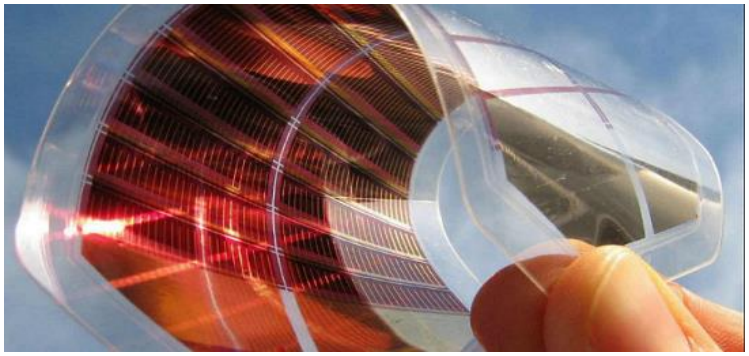
Essa tecnologia consiste numa célula solar flexível e maleável, pois é feita com materiais plásticos. Os eletrodos são impressos em polímeros e funciona da seguinte maneira: a luz solar é absorvida pelos polímeros e transportada para o conversor que transforma em energia elétrica. Essas células são recicláveis após o uso e são de fácil adaptação em qualquer superfície justamente por ser de plástico maleável (ECYCLE, 2019).

Conforme entrevistas com os diretores, o Instituto possui um software que controla toda a parte de gestão (financeira, compras, estoque, emissão de notas fiscais), e que possibilita a criação de relatórios gerenciais, permitindo assim, o controle de aspectos críticos relacionados a administração do negócio. No que tange à internet, os aplicativos de comunicação (WhatsApp, Skype, e-mail) são usados constantemente no dia-a-dia, quase que exclusivamente para passar orçamentos e sanar algumas dúvidas de clientes. Na perspectiva de usar a internet como uma ferramenta de publicidade, hoje existe somente o site próprio, porém, alguns produtos/serviços existentes no portfólio não estão sendo divulgados.

Não obstante, a influência tecnológica vai além dos aspectos já existentes na organização, tendências antes futuristas como big data, robótica, impressoras 3D, inteligência artificial, deixaram de ser ficção e passaram a ser realidade, sendo rotulada como a quarta revolução industrial. Além disso, o questionamento interno que a maioria das empresas deverão fazer, sem exceção, "não é mais 'haverá ruptura em minha empresa? ', mas 'quando ocorrerá a ruptura, quanto irá demorar e como ela afetará a mim e a minha organização? '" (SCHWAB, 2016, p. 19).

Atualmente, não há um entendimento do real impacto dessas mudanças no negócio, contudo, dentro de um curto período, os diretores do Instituto Ideal têm consciência de que será necessário incorporar novas tecnologias no cotidiano da empresa, a fim de melhor a eficiência na execução das tarefas, bem como, adequar-se a novas demandas dos consumidores/clientes como aparece na figura a seguir.

Figura 7: Célula solar orgânica.



Fonte: adaptado: Célula Solar Orgânica Fonte: DESIRÉE, 2011.

Depois da figura de célula solar orgânica vamos seguir com o estudo do fator ambiental, legal e análise interna por meio de matriz *Swot.*

4.2.5 Fatores ambientais

A evolução da necessidade energética provocou historicamente um impacto ambiental brutal em busca de formas de produzir energia. Entretanto, recentemente, como citado no item 5.3, a sociedade está mais reflexiva em relação ao impacto que causa ao meio ambiente. Se pode observar as mudanças ocorrendo a partir das ações conscientes da sociedade para reduzir o nosso impacto ambiental, por exemplo, na constatação feita no início de 2018, por cientistas da NASA (*National Aeronautics and Space Administration* – Administração Nacional da Aeronáutica e do Espaço) que o buraco na camada de ozônio está diminuindo (REVISTA GALILEU, 2018). A energia solar é uma solução para produção de energia elétrica de forma limpa, contribuindo para a evolução de energias renováveis na a matriz energética do Brasil e do Mundo. Atualmente o mercado está em busca de produtos sustentáveis, *green friendly*, ambientalmente amigáveis e que não agridam ao meio ambiente, portanto a expansão da comercialização de energia solar é favorável e encontra pouca ou nenhuma barreira no que diz respeito aos aspectos ambientais. Não se deve deixar de refletir sobre o descarte das placas solares, já mencionadas anteriormente, pois no longo prazo, sem um planejamento adequado, a balança tende a ficar desequilibrada negativamente para a utilização de energia solar fotovoltaica.

No prisma ecológico refere-se à atuação do Instituto na preservação ambiental, tanto nas suas ações voltadas a conservação do meio ambiente quanto nas oportunidades econômicas relativas ao negócio, por exemplo, criando soluções ou alternativas que reduzam o impacto na natureza e, ao mesmo tempo, possibilite um retorno financeiro.

No cotidiano interno do Instituto Ideal existe a separação adequada do lixo produzido em seu estabelecimento. Os resíduos são separados conforme a sua destinação, os factíveis à

reciclagem e os restos orgânicos são agrupados separadamente com posterior recolhimento da coleta seletiva do município de Florianopolis -SC. Por outro lado, os resíduos eletrônicos e sólidos são encaminhados para empresas certificadas que destinam corretamente esse tipo de lixo. Outro fator a se destacar, foi a aquisição de placas solares, possibilitando assim, a autossuficiência energética.

4.2.6 Fatores legais

Ao fazer uma reflexão em relação à energia solar e a legislação brasileira, pode-se concluir que esta fonte de energia não é tão abrangida pela legislação brasileira. Alguns decretos e poucas leis a mencionam e dizem respeito, porém são mais voltadas à incentivos fiscais. Alguns equipamentos são isentos de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços) na esfera estadual, e IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) na esfera federal, como por exemplo módulos fotovoltaicos, células solares não montadas e células solares em módulos ou painéis (GOMES; JANNUZZI; VARELLA, 2009) Como visto anteriormente, em 2012 foi publicada uma resolução normativa pela ANEEL garantido acesso à rede por parte de micro e mini produtores de energia por fontes renováveis, dentre elas a solar. Em 2015 outro avanço foi tomado na direção da energia solar que foi a publicação da Resolução Normativa 687, que diminui o processo burocrático para a ligação do gerador com a concessionaria de energia elétrica que receberá a energia excessiva do gerador em sua rede. Essa norma definiu o tempo de aprovação da inserção na rede de 30 dias, alterou de 36 para 60 meses o prazo para uso dos créditos recebidos a partir da energia excedente e acabou com o custo de aquisição de medidores para a microgeração de energia (BRASIL, 2015).

Em virtude do setor na qual o Instituto está inserida e pelos serviços executadas pala mesma, o Instituto Ideal e alguns de seus colaboradores estão devidamente registrados no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina (CREA). Além de fiscalizador e punitivo o CREA tem o objetivo de “orientar os profissionais, órgãos públicos, dirigentes de empresas e outros segmentos sociais sobre a legislação que regulamenta o exercício das profissões abrangidas pelo Sistema CONFEA/CREA e os direitos da sociedade” (CREA, 2015, n.p.).

4.2.7Análise Interna

A análise do ambiente interno tem por finalidade evidenciar as características positivas e negativas presentes no Instituto IDEAL, comparando seus pontos fortes e fracos em relação aos demais agentes que existem no mercado (OLIVEIRA, 2012a). Já para Pereira (2010, p. 113), a análise interna caracteriza-se como as variáveis que podem afetar a organização como um todo,

ou seja, na sua “estrutura organizacional; rotinas administrativas; processo de comunicação interna; sistema de informações gerenciais; sistema de planejamento; e habilidade da gerência”. Logicamente, os impactos desses elementos variam de Instituto para Instituto. Para minimizar os efeitos, será necessário analisar os fatores vitais internos e imprescindíveis ao cumprimento do objetivo proposto pelo Instituto IDEAL.

Para começar, um importante carateristica do microambiente é a regulamentação firmada pela Resolução Normativa nº 482/2012, (ANEEL2012), a qual criou o sistema de compensação de créditos, um grande incentivador à geração distribuída solar. Marco que permitiu os brasileiros pudessem ser beneficiados com redução da tarifa de energia elétrica ao instalar um sistema fotovoltaico e se tornarem produtores de energia. Analisar o ambiente interno, se deve considerar variáveis ou fatores que o Instituto IDEAL, tem controle, sempre envolvendo recursos, capacidades e processos, como: colaboradores, especialização, tecnologia, marcas, patentes, recursos financeiros, experiência dos gestores, processos organizacionais e produtivos, informações sobre o mercado, valores ou cultura, agilidade ou capacidade de mudança. E nesta análise interna se verificou os pontos fortes e os pontos fracos.
a) -A nível do mercado, Produção e Operações, Administração, e Recursos Humanos.

O Instituto IDEAL foi criada para atuar no mercado brasileiro de energia fotovoltaica. Para isso, formam uma equipe de engenharia composta por profissionais com experiência comprovada nos vários segmentos que fazem parte do processo de geração de energia elétrica.

No campo internacional, firmou parcerias com grupos norte-americanos, alemães e chineses, os quais são detentores de alta tecnologia focada na pesquisa, desenvolvimento, produção e instalação de sistemas solares fotovoltaicos, incluindo células solares e módulos fotovoltaicos.

Possuí larga experiência em projetos e instalações de sistemas fotovoltaicos. Além disso, investem na qualificação permanente de seus colaboradores. Competência, eficiência, qualidade e garantia e tudo que fazem, utilizando equipamentos e tecnologias aprovadas e consolidadas em todo o mundo, que contam com selos de qualidade e certificações que garantem aos clientes segurança e qualidade na geração de energia.

Tão importante como inovar em tecnologia, é a sua presença nos clientes no pós-venda, o Instituto IDEAL tem à disposição de seus clientes uma equipe de assistência técnica capacitada, hábil e presente, é um dos institutos de referência em sustentabilidade, ocupando papel de destaque entre os empreendimentos do setor elétrico devido a essa visão e às suas boas práticas de gestão, com um atendimento de alto nível para com os clientes garantindo assim a

confiabilidade e a retenção dos clientes, que revela assim na alta taxa de satisfação dos clientes com os serviços que lhes são prestados.

São características positivas de destaque, na instituição IDEAL, que a favorecem o cumprimento do seu propósito. Como exemplo:

- Mão de obra especializadas
- Equipamentos de alta tecnologia
- Cultura voltada para excelência
- Credibilidade do instituto
- Alta índice de satisfação de clientes
- Projeto personalizado

b)- Na análise interna dos pontos fracos do Instituto IDEAL identificou-se, a ausência da missão, visão e valores, alto custo operacional ,número reduzido de recurso humanos, de marketing menos agressivo, desconhecimento de entrantes, e de nível de investimento, a ausência destes elementos prejudicam a elaboração de planejamento estratégico e uma estratégia de crescimento, porque os objetivos do Instituto IDEAL, não estão claros e bem definidos e onde pretende realmente chegar em curto e longo prazo e consequentemente falta de princípios que norteia todo o andamento do Instituto.

A missão tinha que esclarecer o benefício que o Instituto IDEAL proporciona ao seu público-alvo. Além disso, precisa ser inspiradora e desafiadora para engajar os colaboradores a proporcionarem os melhores resultados aos seus clientes e Instituto. Agregando aos pontos negativos do visual, a divulgação do Instituto IDEAL é deficitária, as ações de marketing podem ser resumidas em participações de feiras de negócio, o site e incursões dos vendedores aos potenciais clientes. Há várias soluções, o caminho mais convencional seria a mídia tradicional (rádio e TV), apesar de estar a ser usada plataformas online, especificamente as redes sociais online Facebook, *Twitter*, Instagram e, por fim, potencializar os vendedores externo criando um relacionamento mais pessoal com os clientes, tornando equipe de marketing mais agressiva ao mercado, um dos principais desafios para geração de energia a partir de fontes renováveis é econômico. Investir em matrizes energéticas a partir de fontes renováveis tem um custo elevado, além de ser considerado um investimento de risco. Isso porque, a performance da geração de energia fotovoltaico depende de fatores externos e condições climáticas favoráveis. os altos custos de aquisição de equipamentos e produtos mostra o alto nível de investimento neste sector comercial para que realmente possa permanecer neste sector, No que tange ao aumento dos colaboradores, nos diferentes setores (administrativo, compras, vendas, produção,

projetos, assistência técnica), a direção entendeu que o trabalho está sendo realizado de forma satisfatória pelos seus colaboradores, atendendo as demandas internas, entendimento também visualizado no resultado do questionário. Mas percebe-se a necessidade de auxiliares, para que realmente possa ser mais produtivo e rentável é de capital importância.

Desconhecimento dos Entrantes tem a haver com o aumento no interesse por investimentos neste tipo de projeto está fortemente ligado ao rápido retorno e economia garantida proporcionados, obrigando assim muitas empresas emigrarem neste sector.

São características fracas, na instituição, que precisou melhorar no cumprimento do seu propósito. Como exemplo:

- Falta de Missão, visão e valores
- Falta de planejamento estratégico
- Alto custo operacional
- Número reduzido de recurso humanos
- Não apresentação de marketing agressivo
- Desconhecimento de entrantes
- Nível de investimento

4.2.8 Análise do instituto Ideal por meio de ferramenta *Swot.*

Possibilitou identificar as forças e fraquezas que são variáveis controláveis, e oportunidades e ameaças que são variáveis incontroláveis. A ferramenta SWOT, utilizada para análise ambiental, é instrumento adequado, sendo um dos mais populares quanto ao tema diagnóstico organizacional. Foi implementada no Instituto, por meio de uma matriz que consolida desde o nível estratégico ao operacional, e utilizada para apoiar a construção do planejamento estratégico e trabalhada em equipe. No quadro 6, são descritos os quatro fatores da análise do ambiente que geram informações à empresa.

Quadro 6 Análise *Swot*

Pontos fortes	**Ambiente Interno**	**Pontos fracos**
• Mão de obra especializadas • Equipamentos de alta tecnologia • Cultura voltada para excelência • Credibilidade do instituto		• Falta de Missão, visão e valores • Falta de planejamento estratégico • Alto custo operacional • Número reduzido de recursos humanos

• Alta índice de satisfação de clientes • Projeto personalizado	• Não apresentação de marketing agressivo • Desconhecimento de entrantes • Nível de investimento
Oportunidades	**Ambiente Externo** **Ameaças**
• Queda da taxa de importação • Alta demanda e Novos consumidores • Crescimento acelerado da energia renovável • Eficiência energética • Pressão internacional pelo meio ambiente	• Incertezas políticas • Volatilidade do dólar, impactando na de equipamentos • Elevadas taxas de Impostos de importação • Rivalidade do setor ampliado pela presença de concorrentes divergentes • Riscos de outras tecnologias nas energias renováveis

Fonte: feito pelo autor, 2020

Após classificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, foi necessário categorizá-los, embora o processo de classificação seja subjetivo, a categorização ou pontuação tornará a análise mais quantitativa. Assim, os fatores analisados e considerados como muito importantes receberam pontuação 5, os importantes ficaram com 4 pontos, os neutros com 3 pontos, pouco importantes recebem 2 pontos, e peso 1 menos relevância de acordo com a categorização que encontra no quadro seguido.

Tabela 2 Categorização de Análise Swot.

Categorização dos Fatores

Item	Pontos fortes	Categorização
1	Mão de obra especializadas	4
2	Equipamentos de alta tecnologia	4
3	Cultura voltada para excelência	4
4	Credibilidade do instituto	4
5	Alta índice de satisfação de clientes	2
6	Projeto personalizado	4
Item	**Pontos Fracos**	**Categorização**
7	Falta de Missão, visão e valores	5
8	Falta de planejamento estratégico	5
9	Alto custo operacional	4
10	Número reduzido de recursos humanos	4
11	Não apresentação de marketing agressivo	5
12	Desconhecimento de entrantes	5
13	Nível de investimento	5
Item	**Oportunidades**	**Categorização**
14	Queda da taxa de importação	4
15	Alta demanda e Novos consumidores	5
16	Crescimento acelerado da energia renovável	5
17	Eficiência energética	5
18	Pressão internacional pelo meio ambiente	5
Item	**Ameaças**	**Categorização**
19	Incertezas políticas	4
20	Volatilidade do dólar, impactando na de equipamentos	5
21	Elevadas taxas de Impostos de importação	4
22	Rivalidade do setor ampliado pela presença de concorrentes divergentes	5
23	Riscos de outras tecnologias nas energias renováveis	5

Fonte: feito pelo autor, 2020.

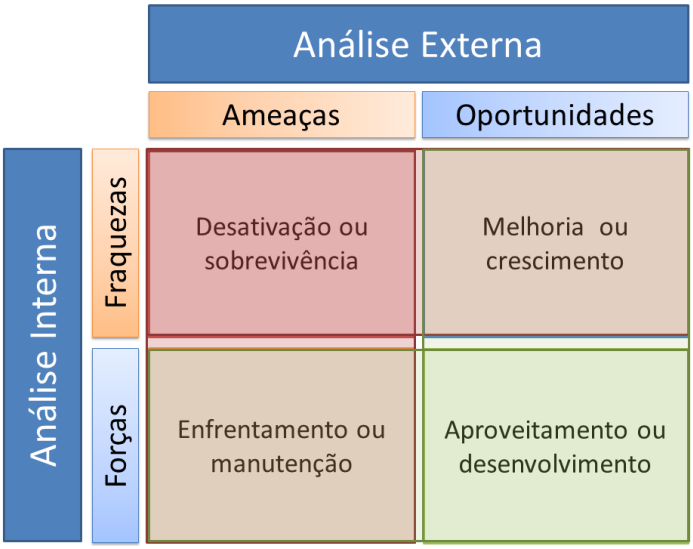
Finalizada essa etapa de categorização, a etapa subsequente consiste na ponderação dos dados, ou seja, cada fator pontuado foi cruzado com os demais fatores e suas respectivas pontuações, conforme demonstrado na tabela de baixo da legenda de categorização

Tabela 3 Peso da legenda.

Legenda categorização (relevância para o negócio)	
Peso 1	Não importante
Peso 2	Pouco Importante
Peso 3	Neutro
Peso 4	Importante
Peso 5	Muito importante

Feito pelo autor, 2020.

Quadro 7 Análise interno e externo



Fonte: Adaptado de Certo 2006.

O *Swot* cruzado nos permite analisar os fatores de maior relevância para o negócio, que pode ser feito através da ponderação da soma dos pesos definidos na categorização.

A seguir estão as tabelas das situações:

1. Pontos fortes X Oportunidades;
2. Pontos fortes X Ameaças;
3. Pontos fracos X Oportunidades;
4. Pontos fracos X Ameaças.

Tabela 4 Ponderação dos fatores ambientais.

	FRAQUESAS									Sub total	FORÇAS						
	Item	Importância	7	8	9	10	11	12	13		1	2	3	4	5	9	Sub total

			5	**5**	**4**	**4**	**5**	**5**	**5**		**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**	
ameaças	19	4	20	20	16	16	20	20	20	132	20	20	20	20	16	20	116
	20	5	25	25	20	20	25	25	25	165	25	25	25	25	20	25	145
	21	4	20	20	16	16	20	20	20	132	20	20	20	20	16	20	116
	22	5	25	25	20	20	25	25	25	165	25	25	25	25	20	25	145
	23	5	25	25	20	20	25	25	25	165	25	25	25	25	20	25	145
Subtotal			115	115	92	92	115	115	115	759	115	115	115	115	92	115	667
oportunidades	14	4	20	20	16	16	20	20	20	132	20	20	20	20	16	20	116
	15	5	25	25	20	20	25	25	25	165	25	25	25	25	20	25	145
	16	5	25	25	20	20	25	25	25	165	25	25	25	25	20	25	145
	17	5	25	25	20	20	25	25	25	165	25	25	25	25	20	25	145
	18	5	25	25	20	20	25	25	25	165	25	25	25	25	20	25	145
Subtotal			**120**	**120**	**96**	**96**	**120**	**120**	**120**	792	**120**	**120**	**120**	**120**	**96**	**120**	696

Fonte: elaborado pelo autor, 2020

Observa-se que o quadrante de maior relevância é o cruzamento dos pontos fracos com as oportunidades que resultaram em um total de 792 pontos, evidenciando dessa forma, a adoção de estratégias de Crescimento neste Planejamento Estratégico.

Vale destacar, nos pontos fortes os itens 1, 2, 3, 4, 6, já os pontos fracos os itens de maior relevância são 7,8,11,12,13. Sobre as oportunidades, se sobressai os itens 15,16,17,18 e as ameaças que requerem maior atenção são os itens 20,22, e 23. Antes de finalizar a última etapa da análise SWOT e definir a postura e os objetivos estratégicos, será feito o cruzamento dos fatores que apresentam maior ponderação, a fim de aperfeiçoar os pontos positivos e minimizar os negativos, resultantes do encontro das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças. Este cruzamento pode ser visualizado no Quadro.

Quadro 8 Cruzamento das oportunidades e dos pontos fortes.

Oportunidades	**P. Fortes**
15. Alta demanda e Novos consumidores	1. Mão de obras especializadas
16. Crescimento acelerado da energia renovável	2. Equipamentos de alta tecnologia
17. Eficiência energética	3. Cultura voltada para excelência
18. formação de uma equipe maior de trabalho	4. Credibilidade do instituto
	6. Projeto personalizado

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

As oportunidades enumeradas após a construção da matriz SWOT, permitem visualizar melhor as tendências que podem impactar significativamente no Instituto no médio e longo prazo. Porém, o resultado do cruzamento das oportunidades identificadas no mercado e os

pontos fortes de maior relevância na empresa, mostraram que será necessário melhorar internamente a organização, a fim de, viabilizar a captação de novos clientes e de incorporar novos produtos e serviços no escopo do Instituto IDEAL.

Contudo, os pontos fortes elencados trazem perspectivas positivas que facilitaram o processo de mudança do atual cenário da empresa, podendo destacar os seguintes: solidez financeira, clientes fidelizados, equipamentos para análise e execução de serviços mais complexos, baixo grau de dependência, boa qualidade dos produtos ofertados.

Quadro 9: Ameaças e pontos fortes.

Ameaças	P. Fortes
20. Volatilidade de dólar, impactando na aquisição de equipamentos **22.** Rivalidade do sector ampliado pela presença de concorrentes **23.** riscos de outras tecnologias nas energias renováveis	**1.**Mão de obras especializadas **2.** Equipamentos de alta tecnologia **3.** Cultura voltada para excelência **4.** Credibilidade do instituto 6 Projeto personalizado

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

No que incorre ao cruzamento das ameaças com os pontos fortes, observa-se, no tocante das ameaças as incertezas políticas e a atuação dos concorrentes em relação aos preços praticados. Entretanto, a empresa apresenta pontos fortes que podem amenizar a ameaça de mercado sendo eles: solidez financeira, clientes fidelizados, equipamentos para análise e execução de serviços mais complexos, baixo grau de dependência e boa qualidade dos produtos ofertados.

O quadro 10 expõe as ameaças e os pontos fracos que obtiveram a maior pontuação na matriz SWOT.

Quadro 10– Ameaças e pontos fracos com maior pontuação.

Ameaças	P. Fracos
20 Volatilidade de dólar, impactando na aquisição de equipamentos **22** Rivalidade do sector ampliado pela presença de concorrentes **23** riscos de outras tecnologias nas energias renováveis	7 Falta de Missão, visão e valores 8 Falta de planejamento estratégico 11numeros reduzidos de Recursos Humanos 12 Desenvolvimento de entrantes 13 Nível de investimento

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Como principais fatores do quadrante de sobrevivência, foram quantificados as incertezas políticas e o melhor preço da concorrência. Perante os pontos fracos, existe a necessidade de identificar os custos de cada unidade de negócio e ver qual está tendo lucro; integrar as lideranças para toda e qualquer tomada de decisão; melhorar o controle da qualidade, identificar o nicho de mercado de cada seguimento e aplicar assertivamente estratégias de marketing.

Para que as ameaças não afetem a continuidade do negócio será imprescindível blindar organização, em outras palavras, revolver as questões interna, consequentemente, minimizando ou atenuando influencias externas não identificadas.

Algumas medidas passiveis de serem adotadas: planilhas de controle de custo; reuniões semanais para tomada de decisão; analisar qual ferramenta de publicidade pode alcançar de forma assertiva o cliente alvo; contratação novas pessoas e treinamento contínuo para os novos e mais experientes funcionários.

Desse modo, a partir da análise do cruzamento das oportunidades com os pontos fortes e fracos, bem como das ameaças com os pontos fortes e fracos, pode-se chegar aos objetivos que serão propostos, mas antes de defini-los, será apresentada a definição da missão visão, valores e plano estratégico para o Instituto.

A análise do panorama acima nos permite identificar que o Instituto Ideal deve investir essencialmente em estratégias de desenvolvimento ou prospectivas. Trata-se de focar suas estratégias nas oportunidades do mercado de energia solar em evidência e a partir disso definir suma missão, visão e valores para depois elaborar um planejamento estratégico, promover investimentos em novas tecnologias, inovação, diversificação de portfólio, a fim de se destacar em relação aos concorrentes entrantes no mercado e se tornar instituto de referência no setor.

De acordo com ANNIBAL AFFONSO (2019), Os Prospectores respondem aos seus ambientes de uma maneira que é praticamente o oposto dos Defensores. Em outras palavras os Prospectores buscam oportunidades de mercado de forma contínua. Geram mudanças e incertezas às quais os concorrentes devem responder.

No presente estudo foi possível, por meio da análise *SWOT e GUT*, caracterizar a atuação do Instituto IDEAL no mercado de energia solar, no estado de Santa Catarina. A partir do levantamento das questões operacionais verificou-se que o IDEAL tem conhecimento técnico na área em que atua, visto que, os entrevistados citaram, em suas respostas, técnicas presentes nas normas da ABNT16690 (2019). Quanto aos aspectos administrativos, percebe-se que o Instituto ingressou no mercado de energia solar recentemente, motivada pela crescente

demanda da população por esse tipo de energia. Informaram atender o mesmo perfil de consumidores.

5. PROGNÓSTICO

O objetivo desta pesquisa foi a análise interna e externa do Instituto IDEAL, localizada no município de Florianópolis, com a utilização da Matriz *PESTAL, SWOT e GUT*, para depois propor a elaboração do seu planejamento estratégico, dos objetivos do Instituto, missão, visão e valores, as três terminologias têm a finalidade de moldar a identidade da empresa, criando, portanto, referências que ditarão seu comportamento no mercado, como será visualizada por concorrentes e parceiros, além da forma que será identificada pelos clientes. Abaixo estão listados itens que caracterizam as ameaças, fraquezas e respetivas sugestões com relação ao análise Swot como está no quadro a seguir.

Quadro 11 elaborações de sugestões com relação as ameaças e fraquezas.

Ameaças	**Sugestões**
Volatilidade de dólar, impactando na aquisição de equipamentos	"Não posso ser categórico, mas a tendência é de redução de preço no segundo semestre, dependendo do câmbio e de outros fatores. Pode haver um alinhamento entre as condições do cenário global e do mercado brasileiro, acabando refletir nos preços dos equipamentos. Procurar comprar sempre que houve a queda de dólar.
Rivalidade do sector ampliado pela presença de concorrentes	Conheça bem o mercado e seu público, esse conhecimento amplo ajuda a entregar um trabalho mais adequado ao que essas pessoas esperam, e não se trata apenas do produto ou serviço**.** As estratégias de diferenciação que o Instituto deve utilizar para se destacar dos concorrentes são, principalmente, em relação à qualidade do produto ou serviço, ao atendimento e à recomendação de outros clientes e preço. Os empresários elencaram os três atributos que consideram mais importante para atrair clientes.
Riscos de outras tecnologias nas energias renováveis	Saber aproveitar ao máximo tudo que a tecnologia pode proporcionar em termos de produtividade e poder de gerenciamento é uma saída inteligente para dar conta do recado, para melhorar a experiência de consumo e de produção de baterias, encontrar em um futuro muito próximo uma maneira de produzir energia e, em seguida, armazená-la em uma bateria em larga escala. A tecnologia de painéis fotovoltaicos está em constante mudança, por isso é extremamente fundamental a capacitação de seus profissionais do ramo de Energia Fotovoltaica a fim de oferecer as melhores soluções e condições ao cliente. O Treinamento em si, será a capacitação dos todos os profissionais, a fim de atingir máximo rendimento para o Instituto Ideal.
Fraquezas	
Falta de Missão, visão e valores	Os conhecidos termos têm a finalidade de moldar a identidade do instituto, estabelecendo referências que ditarão elementos como seu comportamento no mercado; como ela será visualizada por concorrentes e parceiros; de que forma será identificada pelos clientes; discutir com os colaboradores.
Falta de planejamento estratégico	O planejamento estratégico proporciona meios para reduzir gastos e evitar pagamentos desnecessários. Outro ponto importante do planejamento estratégico é no instituto, precaver-se de multas ocasionados tanto por problemas relacionados a ambiente de trabalho dos colaboradores quanto ao descumprimento de leis concernentes ao meio ambiente. portanto a equipe deve trabalhar para a sua criação e desenvolvimento.
Números reduzidos de Recursos Humanos	Aumentar os recursos humanos, desenvolver a cultura de alta performance e a excelência na gestão de pessoas, com meritocracia.
Desenvolvimento de entrantes	O mercado de mini geração distribuída de energia fotovoltaica está em crescimento, desde 2012, quando foi regulamentada o mercado vem demonstrando grande entrada de

	novas empresas no setor e projeta um grande crescimento nos próximos anos. O Instituto Ideal deve buscar-se aperfeiçoar em qualidade e atendimento a fim de garantir sua parcela de mercado, por meio de serviços diferenciados e personalizável as necessidades de seus clientes além de manter excelência em assistência técnica.
Nível de investimento	Aumentar a criação de valor e ampliar a capacidade de investimento do instituto, por meio de empréstimos, sócios e parcerias.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

5.1.1 Definição da Missão

Consiste na razão pela qual o IDEAL existe, ela expõe o papel que ela desempenha na sociedade e no mercado. A empresa ou Instituto que não sabe por qual motivo existe, tampouco será capaz de definir uma estratégia de crescimento, pois seus objetivos não estão claros. Para criar a missão, é preciso identificar de forma objetiva todas as propostas de valor que o Instituto Ideal pretende entregar. Uma vez definida a missão que vai nortear a atuação do IDEAL, claro o caminho a seguir, para ser superior a outros concorrentes no ramo da energia fotovoltaico.a seguir será apresentado a missão do Instituto.

Quadro 12. Declaração da missão

Missão Atual
• Não possui
Sugestão da Missão
• Atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável. • Garantir a excelência no planejamento, sem perder o foco da qualidade, efetividade e eficiência da execução de nossos projetos;

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Após ser exposta a missão do Instituto Ideal, o próximo passo é a definição de visão para elaboração do planejamento estratégico é estabelecer os princípios.

5.1.2. Definição da visão

Quadro 13. Declaração da visão

Visão Atual
• **Não possui**

Sugestão de Visão
• Ser um instituto de referência em soluções de engenharia para o uso eficiente e racional de energia economicamente atrativas e ambientalmente responsáveis.

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Os objetivos que serão alcançados a longo prazo. Por isso, os diretores do IDEAL precisam indicar nesse momento a posição que desejam conquistar no mercado nos próximos anos. Dessa forma, faz-se necessário esclarecer tanto a aspiração quanto a inspiração corporativa. A aspiração corresponde aos desejos que podem ser alcançados de forma objetiva e direta, como um aumento da influência do instituto no estado de Santa Catarina. Enquanto a inspiração, relaciona-se com íntimo do seu público-alvo, como a criação de um sentimento de paixão pela marca.

5.2.3 Definição de Valores

Quadro 14.declaração dos valores

Valores Atuais
• **Não possui**

Sugestão de Valores
•Inovação antecipar-se às necessidades do mercado, provendo a continua evolução tecnológica de nossos produtos e serviços
•Ética- transparência em todos os relacionamentos internos e externos e respeito á concorrência.
•Foco no Cliente- Cliente como razão da existência do Instituto Ideal.
•Comprometimento com a melhoria continua da qualidade de produtos e atendimento ao cliente.
•Responsabilidade- responsabilidade socioambiental, com promoção e incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável.
•Competência- crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas.
•Ser uma entidade ética e positiva na comunidade em que atua, exercendo rigorosamente sua responsabilidade socioambiental.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os valores são os princípios éticos e crenças que ditam o comportamento do IDEAL enquanto os colaboradores trabalham para alcançar a visão. Eles formam, desse modo, uma lista de qualidades que definem a personalidade do Instituto e orientam as atitudes de todos envolvidos nele, desde os diretores até operacionais. Também é possível aplicar a lista de valores nos processos seletivos para identificar os colaboradores cujos perfis são mais adequados ao instituto, bem como para definir critérios de promoção.

5.2 DEFINIÇÕES DE OBJETIVOS E METAS

A criação de objetivos e metas é imprescindível para que o IDEAL possa mensurar e acompanhar seu desempenho e tomar ações em cima do mesmo, gerando assim resultados mais eficazes e com maior qualidade frente às demandas dos clientes.

5.2.1 Objetivos

Após finalizar a matriz SWOT e a definir a missão, visão e valores do Instituto IDEAL, o próximo passo será determinar os objetivos do Instituto. Vale ressaltar, que os objetivos servem para posicionar o Instituto, orientando suas ações, influenciando no ritmo dos negócios ao incorporar a racionalidade nas tomadas de decisões.

a) -Aumentar recursos humanos, principalmente no sector de marketing e de vendas;

b) -Aumentar a Satisfação dos clientes;

c) -Aumentar de faturamento;

d) -Aumentar nível de investimento de capital dentro do Instituto.

5.2.2 Metas

a) -Contratar novos colaboradores

b) -Atingir a meta de satisfação dos clientes em média de 80% em relação aos concorrentes.

c) -Aumentar em 30% as vendas em 3 anos, sendo 10% ao ano e abrir a novos sócios ou investidores;

d) -Aumentar em 15% de investimento em 3 anos, sendo 5% ao ano.

5.2.3 Estratégia

Foram definidas as seguintes estratégias de ação para o alcance do objetivo proposto para a empresa,

a) -Abertura de um edital nos meios de comunicações sociais pedindo a contratação de pessoas com determinadas habilidades, valor da remuneração e benefícios

b) -Atendimento de qualidade e cada vez mais personalizado;

c) -Campanha de comunicação de marketing (marketing verde), redução das despesas e propaganda

d) -Divulgação do Instituto e da ambição do negócio para o futuro;

5.2.4. Ações

Para auxiliar os gestores no atingimento do objetivo proposto a Instituto, as estratégias traçadas foram esquematizadas em planos de ação, conforme demonstrado a seguir e no quadro12.

a) - Ação

Desenvolver o recrutamento e seleção por meio de qualidade técnica e humana;

b) Ação1:

Formação de colaboradores, nos aspetos de atendimento dos clientes, e nos valores do Instituto.

c) Ação 2:

- -Contratar agente de comunicação de marketing;

-Delinear os objetivos da campanha de marketing;

-Determinar o valor da campanha;

-Estabelecer as ferramentas de desempenho das estratégias de comunicação de marketing,

-Consultar o diretor financeiro de diminuir os gastos com logística,

Estudos dos impostos paga pelo Instituto em relação ao mercado da energia renovável.

d) Ação 3:

- Recorrer aos empréstimos com juros baixos a nível dos bancos nacionais;

- Abertura aos novos sócios para Instituto Ideal;

e) Ação

Recorrer aos empréstimos com juros baixos a nível dos bancos nacionais

Pode-se traduzir o plano de ação para a ferramenta 5W2H. Essa ferramenta caracteriza-se por ser usada no âmbito gerencial, como é muito usada no mapeamento e padronização de processos, facilita a "definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos, e recursos associados" (MARSHALL JUNIOR, 2010, p.114). O termo 5W2H deriva das inicias das palavras em inglês: why, what, who, where, when, how e how much, conforme demonstrado abaixo no quadro 15 (MARSHALL JUNIOR, 2010, p. 114).

Quadros 15 Apresenta a matriz 5W2H, sendo ilustra os objetivos gerais e para diversas áreas do Instituto a curto e longo prazo.

O que será feito?	**Porque será feito?**	**Onde será feito?**	**Quando será feito?**	**Quem fará?**	**Como será feito?**	**Quanto custará?**
Campanhas sobre o uso de energia elétrica renovável (marketing verde)	Conscientização do uso eficiente	Faculdade SENAI e UFSC	Imediato 20.12.2020-5.01.2021	Instrutores do Instituto Ideal e professores do Senai	Semana acadêmica, utilizando material ilustrativo	500,00R$
Encontro abordando Energia renováveis e	Conscientização do uso eficiente	Faculdade SENAI e UFSC	campanha sobre uso eficiente	Instrutores do Instituto Ideal e professore s do Senai	Semana acadêmica, utilizando material ilustrativo	Custo mínimo
Melhoria de vendas	Divulgar as formas de geração de energias alternativas	Instituto Ideal ou lugares de eventos	imediato	Comercial e vendedor fixo	Treinamento via Workshops	R$ 700,00 - 950,00 por WS
Personalização no acompanhamento de clientes	Melhoria no atendimento	Instituto Ideal ou lugares de eventos	Após/ durante treinamento de vendedores	Vendedores fixos	Personalizando relacionamento com cliente no pré e pós vendas	Custo mínimo
Melhoria na divulgação da empresa	Para aumentar a popularidade na região	Centro de Florianópolis e alguns municípios	imediato	Marketing / Comercial	Pesquisar novos modais de divulgação - Outdoor e folder	R$ 500,00-1000 ,00 mensal
Contratação de colaboradores	Para melhor prestação de serviço	Santa Catarina	1 semestre de 2021	Diretor RH	Através de abertura de concurso Público.	
Abertura de parcerias e investidores	Para poder atrair mais investimento para o Instituto	Instituto Ideal ou nos bancos e outras empresas de capitais abertos	primeiro semestre de 2021	Diretor financeiro	Através de bancos, e instituições financeiras do país	500,00R$
Formação dos colaboradores	Participem de cursos para se atualizar no mercado e tornar a empresa mais competitiva	Instituto Ideal, Sebrae	Imediato	O diretor de RH	Através de seminários, e capacitação, intercambio tanto nacional assim como internacional	2000,00 R$-10.000,00R$

Aumentar o faturamento	No sentido de poder aumentar as vendas e consequentemente a faturação anual	Na grande Florianópolis e outros municípios do Estado	10.01.-20/2021	Diretor financeiro e de marketing	Campanha de marketing	10.000,00R$
Outra estratégia para aumentar o faturamento	Atrair clientes é apresentar preços mais competitivos. Mas lembre-se que o preço pode ser um diferencial no início, mas pode não ser o suficiente para segurar a clientela, serviços e produtos de qualidade. Consultar diretor financeiro de diminuir os gastos com a logística .	Município de Santa Catarina	1.01.2021-01.01.2023	Marketing e diretor financeiro	Através de atendimento e vendas cada vez mais atrativa	Custo mínimo

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

As sugestões definidas nesses planos de ação visam tornar palpável, para todos as pessoas da empresa, as iniciativas necessárias ao atingimento do objetivo estabelecido neste Planejamento Estratégico. Pretende-se com a implantação dos planos de ação uma melhora significativa nas atividades internas, permitindo assim, consolidar as pretensões de diversificação do portfólio da empresa, ampliando a carteira de clientes, assegurando a qualidade dos produtos/serviços e satisfação dos consumidores. Após a definição dos planos de ação para o Instituto IDEAL, será apresentado na sequência os indicadores, a liderança e por fim controle e avaliação para garantir que as atividades propostas estejam sendo realizadas pelos responsáveis, dentro do prazo estipulado, do valor orçado e de maneira adequada.

5.2.5 Definição dos indicadores

São as unidades de medidas das metas, os "marcadores" que mostram se a empresa está ou não alcançando seus objetivos. É a definição de como conferir se as estratégias estão sendo realizadas conforme planejadas. Exemplo: se o objetivo funcional da área de Marketing é "Faturar 30% por ano em vendas pela internet por meio do site e da loja do Instituto Ideal ao longo de 2021-2023", o indicador poderá ser: 10% faturado em vendas pelo site e loja ao ano.

O instituto vai monitorando as vendas pelo site e loja/mês e ano. Se verificar que o faturamento foi menor que esse indicador, significa que não alcançou o objetivo; se o monitoramento verificar o alcance desse valor ou valor maior, significa que o instituto alcançou

o objetivo. Pode-se entender que os indicadores são os medidores do planejamento. Podem ser indicadores financeiros; indicadores de clientes; indicadores de processos internos, operacionais; indicadores de aprendizado e crescimento.

5.2.6 Liderança

Para Meireles (2017), a liderança é de maior responsabilidade do que as outras funções, pois sem a liderança todo o resto seria comprometido, para ser líder é necessário conhecimento técnico, psicológico e bastante treinamento. Todo problema necessita de uma tomada de decisão da liderança. Líder precisa influenciar pessoas para atingir os objetivos do instituto Ideal. Para que o IDEAL consiga obter sucesso com a administração estratégica, faz-se necessário que a liderança dos administradores seja empreendedora e eficiente. Assim, o papel dos líderes será disseminar no instituto: missão, visão de futuro, valores e estratégias de atuação ao longo de determinado período. O planejamento estratégico deve ser conhecido por todas as áreas do instituto. Podem ser utilizados painéis, planilhas, reuniões para apresentações dos planos estratégicos. É importante que cada etapa do planejamento estratégico seja monitorada sistematicamente e seus resultados divulgados, revisados e aprimorados, conforme a necessidade de cada estratégia. É fundamental a integração de todos os níveis do planejamento: estratégico, tático e operacional no esforço de cumprimento de cada estratégia, conforme o seu nível de realização, para que no final todos possam celebrar o alcance dos objetivos e estratégias gerais e cumprimento da missão do Instituto IDEAL.

5.2.7 Fase de Avaliação e Aprendizado

São os diretores e administradores do Instituto que vão medir e avaliar o desempenho das estratégias elaboradas e realizadas. Compararão os valores alcançados com as referências previstas. Estabelecer ações corretivas se for necessário, quando e se os resultados estiverem abaixo do esperado. Quando os resultados são muito diferentes do previsto, deve-se avaliar se os indicadores são ou não adequados à realidade do instituto e do cenário em que está inserido e traçar novas estratégias quando necessário. Se os resultados estão dentro do esperado, ou superam as expectativas, deve-se divulgar positivamente, estimulando a equipe para novos desafios.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi pesquisado e analisado pode concluir que a eficiente administração de um empreendimento comercial exige que haja: planejamento, organização, comando, controle e coordenação. O processo de planejamento estratégico iniciou-se com a análise dos ambientes externos e internos, atuais e potenciais daquilo que o Instituto IDEAL pode oferecer. O Ideal deve sua existência aos seus consumidores, atrair, satisfazer e reter os clientes são algumas das ações que o planejamento traçou. Analisar minuciosamente o público alvo e a concorrência, ter criatividade, ações rápidas, estabelecer claramente os objetivos e resultados a serem atingidos e desenvolver eficientemente as estratégias que serão utilizadas para alcançar estes objetivos, são pontos essenciais em elaboração de um planejamento estratégico.

O objetivo do presente estudo de caso foi de elaborar um planejamento estratégico simples, com informações objetivas e claras, para o Instituto IDEAL. Este tem como atividade principal ação na Energia renovável fotovoltaico. De uma maneira geral, para a elaboração deste planejamento estratégico, a coleta de dados e informações foram de fácil obtenção, tendo como fonte principal o Instituto, além de pesquisas documentais em arquivos públicos e fontes estatísticas de órgãos particulares, como ANNEL- Agência Nacional de Energia Elétrica, e oficiais, como ABSOLAR- Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica desenvolvimento das projeções financeiras, principalmente as de médio e longo prazo, as principais dificuldades na execução deste trabalho é o tempo de retorno das pessoas entrevistadas e da complexidade do setor energético.

Como enaltecido na fundamentação, o PE tem como finalidade gerar a base para a tomada de decisão, minimizando os riscos existentes do ambiente e, fundamentalmente, gerando vantagem competitiva. O planejamento estratégico foi finalizado com êxito, com todos os itens do roteiro escolhido, e desenvolvido com a ferramenta 5W2H. Concluímos que o planejamento estratégico do Instituto IDEAL é realmente viável e executável.

Como sugestão, seria relevante verificar por meio de consultoria interna a efetividade da aplicação deste plano. Também, como apontado na fundamentação, há a necessidade de o plano ser constantemente aperfeiçoado, para não se tornar uma ferramenta obsoleta no Instituto Ideal.

Como recomendação para estudos futuros, de um estudo de elaboração de manuais e trabalhos que foquem em outras configurações de sistemas fotovoltaicos, como o sistema isolado e trabalhos com enfoque na análise de desempenho e eficiência energética de sistemas fotovoltaicos.

De forma geral, o planejamento estratégico vai permitir a análise das capacidades reais do Instituto, o que aumenta as chances de sucesso para a concretização do objetivo de ampliar as frentes de mercado para a região de Grande Florianópolis.

“Um líder medíocre tecnicamente, mas que em geral seja um bom administrador, é de certa forma mais útil para a organização do que um líder brilhante apenas na forma técnica “. (FAYOL H. 2003)

APÊNDICE I

INTRODUÇÃO

Serão apresentados os objetivos relacionados ao estudo de caso, os métodos e técnicas utilizados na pesquisa assim como as dificuldades e facilidades encontradas. Serão caracterizados os aspectos principais da empresa no que se refere ao planejamento estratégico da mesma.

1.1 Relato do trabalho realizado referente ao assunto estudado

a). Descrever o processo de planejamento estratégico executado pelo Instituto.

b). Coletar depoimento do diretor presidente, diretores e demais profissionais da área.

1.2 Discussão

Confronto entre a teoria pesquisada e a prática utilizada no Instituto estudado.

1.3 Parecer final sobre o caso e sugestões sobre manutenção ou modificações de procedimentos

APÊNDICE 1 – Roteiro de Observação Sistemática expansão buscada.

IDENT/IFICAÇÃO

1 Instituto: .....

2 Localização: .....

3Atividade Econômica: .....

4 Porte: .....

II ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS

Histórico do Instituto: .....

Modelo de gestão aplicada: .....

Realização do planejamento atual: .....

Processo de produção: .....

Estruturação: .....

Relacionamento interno: .....

Visão do Instituto em relação ao planejamento estratégico: .....

APÊNDICE 2 – Roteiro de entrevista para o Diretor presidente do Instituto.

I IDENTIFICAÇÃO

1 Formação Acadêmica: .....

2 Tempo de atuação na área: .....

3 Experiências anteriores: .....

II PERGUNTAS ESPECÍFICAS

1 O Instituto realiza planejamento estratégico?

_____

_____

2 Se não, quais são os motivos para não realizar o planejamento estratégico?

_____

_____

2.1 Se sim, como é realizado?

_____

_____

3 Quais são as principais dificuldades do processo?

_____

_____

4 Você conhece as técnicas do planejamento estratégico?

_____

_____

APÊNDICE 3– Roteiro de entrevista para os diretores

I IDENTIFICAÇÃO

1 Formação Acadêmica: .....

2 Tempo de atuação na área: .....

3 Experiências anteriores: .....

II PERGUNTAS ESPECÍFICAS

1Qual seu ponto de vista sobre Planejamento Estratégico?

_____

_____

2. Quais são os pontos fortes do Instituto?

_____

_____

3. Você aponta alguma fragilidade do Instituto?

_____

_____

4. Como é realizada a análise do ambiente externo?

_____

_____

5. Como são definidas as ações futuras do Instituto?

_____

_____

6. Qual é a missão do Instituto?

_____

_____

7. Qual a visão do Instituto?

_____

_____

8. Elas (missão e visão) estão relacionadas com o planejamento estratégico?

_____

_____

APÊNDICE 4 – Roteiro de entrevista para o Profissional da Área

I IDENTIFICAÇÃO

1 Formação Acadêmica: .....

2 Tempo de atuação na área: .....

II PERGUNTAS ESPECÍFICAS

1. Qual a importância de ter o planejamento estratégico?
_____
_____

2. Quais ferramentas você considera importantes para a elaboração do planejamento estratégico? _____
_____

3. Quais as dificuldades em aplicar o planejamento estratégico em uma instituição como essa? _____
_____

4. O planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e
Gestão de um instituto?

_____
_____

5. Como o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de um Instituto? _____
_____

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABSOLAR – Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica. Infográfico ABSOLAR. ABSOLAR, 2019. Disponível em: http://www.absolar.org.br/infografico-absolar-.html Acesso em: 23. Jul.2020.

. ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. ANEEL aprova regras para facilitar a geração de energia nas unidades consumidoras. ANEEL, abril/2012. Disponível aneel - agência nacional de energia elétrica Acesso em: 17/jul/2020.

_____. Atlas de energia elétrica do Brasil (segunda edição). Brasília: ANEEL, 2005. Disponível em: download do altas de energia elétrica - 2ª edição (aneel.gov.br) . Acesso em: 19/06/2020

_____. Atlas de energia elétrica do Brasil (terceira edição). Brasília: ANEEL, 2008. Disponível em: http://www2.aneel.gov.br/arquivos/pdf/atlas3ed.pdf. Acesso em: 20/06/2020

BANCO DO BRASIL. FCO. Empresarial. Banco do Brasil, 2019. Disponível em**:** Banco do Brasil (bb.com.br) **.** Acesso em: 23/jun/2020.

_____. Proger Urbano Empresarial. Banco do Brasil, 2019. Disponível em Banco do Brasil (bb.com.br)Acesso em: 23/jul/2019.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANNIBAL**, comportamento-estratégico-adaptando-a-empresa-ao-ambiente/** acesso 18.out..2020.

BARROS, Ricardo; KOLOSZUK, Ronaldo; SAUAIA, Rodrigo. Perspectivas para a geração centralizada solar fotovoltaica no Brasil. ABSOLAR, 2019. Disponível em: http://www.absolar.org.br/noticia/artigos-da-absolar/artigo-perspectivas-para-a-geracao-centralizada-solar-fotovoltaica-no-brasil.html. Acesso em: 23/jul/2020.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BIBLUS. Radiação Solar em Terra, 10 de abril de 2017. Disponível em. http://biblus.accasoftware.com/ptb/desenho-de-uma-usina-fotovoltaica/solar-radiation Acesso em: 18/jul/2020.

Brasil. Ministério de Minas e Energia. Agência Nacional de Energia Elétrica [ANEEL]. (2012). **Resolução normativa n. 482, de 17 de abril de 2012**. Estabelece as condições gerais para o acesso de microgeração e minigeração distribuída aos sistemas de distribuição de energia elétrica, o sistema de compensação de energia elétrica, e dá outras providências. Brasília: MME/ANEEL.

Brasil. Ministério de Minas e Energia. Agência Nacional de Energia Elétrica [ANEEL]. (2015). **Resolução normativa n. 687, de 24 de novembro de 2015**. Altera a resolução normativa n. 482, de 17 de abril de 2012. Brasília: MME/ANEEL.

CAMARGO, Renata Freitas de. O que é Análise Pest e como elaborar uma Matriz Pestel? Contamos tudo aqui! Treasy, outubro/2017. Disponível em: https://www.treasy.com.br/blog/analise-pest/. Acesso em: 08/jul/2020

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Construcard. Caixa Econômica Federal, 2019. Disponível em: http://www.caixa.gov.br/voce/cartoes/casa/construcard/Paginas/default.aspx. Acesso em: 23.jun.2020.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C., KLOECKNER, M. C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Catalogo de norma de ABNT disponível**:** https://www.abnt.**acesso** 20.nov.2020.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração nos novos tempos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus,2000

CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA. **Objetivo da Fiscalização**. Pará:CREA-PA,2015.Disponívelem: http://www.creapa.org.br/site2/site/interna.aspx?modo=texto&tabela=menu&id=169&nome=Objetivo Acesso em: 20 set. 2020.

COSTA, W. A. F. **Como planejar o próximo passo: planejamento estratégico**. Isto é, São Paulo, 23 ago. 2006. Disponível em: http://www.livrosdownload. com/2011/06/isto-e-gestao-empresarial-como-planejar.html Acesso em: 25 agosto. 2019.

. **Coletânea de informações socioeconômicas de Santa Catarina.** Santa Catarina: SEBRAE, 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/artigos/coletanea-de-informacoes-socioeconomicas-de-santa-catarina,c16822f1dfe19410VgnVCM1000003b74010aRCRD Acesso em: 18 set. 2020.

DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos Metodológicos**: diretrizes do trabalho científico. 7ª ed. rev. e atual. Chapecó: Argos, 2010.

ECYCLE - Células orgânicas solares: nova tecnologia é leve e pode gerar energia solar em praticamente qualquer superfície. Ecycle, 2019. Disponível em: Células orgânicas solares: nova tecnologia é leve e pode gerar energia solar em praticamente qualquer superfície (ecycle.com.br)**.** Acesso em: 23.jul.2020.

ENERGIA SOLAR FOTOVOLTAICA VAI SER COMPETITIVA EM 2015. Disponível em http://www.portalsolar.com.br/blog-solar/geral/energia-solar-fotovoltaica-vaiser-competitiva-em-2015.html Acesso em março de 2020.

FÁBIO J. R. **Roteiros de iniciação científica**: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação Ref.: Palhoça: Ed. Unisul,

FANTINATO, M. (2015). **Métodos de Pesquisa** [slide]. São Paulo: PPgSI – EACH – USP, 2015. Acesso em 26 set. 2020. Disponível emhttp://each.uspnet.usp.br/sarajane/wpcontent/uploads/2015/09/Métodos-de-Pesquisa.pdf

FAYOL H. **administração geral e industrial**, são Paulo. Atlas,2003

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Santa Catarina em dados**.Florianópolis:FIESC,2017.Disponível em:https://fiesc.com.br/pt-br/iniciativas/santa-catarina-em-dados Acesso em: 20 set. 2020.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, M. A. D. *et al.* **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas.** Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, Maringá, jan. /Jun. 2005. Disponível: http://www.maringa management.com.br/include/getdoc.php? id=112...34.. Acesso em 25 set. 2019.

FONTANILLAS, Carlos Navarro. **Uma análise da cadeia produtiva do petróleo a partir da aplicação do metodo Ahp/Fuzzy ao modelo Pestal sob a ótica dos experts do petróleo**. Tese de Doutorado (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – COPPE). Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2015

GIL A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**- 6. ed. - São Paulo Atlas, 2008.

GOMES, Rodolfo Dourado Maia; JANNUZZI, Gilberto de Martino; VARELLA, Fabiana K. de O. M. Relatório final: sistemas fotovoltaicos conectados à rede elétrica no Brasil. Campinas: IEI – International Energy Initiative, 2009. Disponível em: http://www.iei-la.org/admin/uploads/relatorio-projeto-2-final.pdf Acesso em: 15/jul/2020.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a Estratégia Funcionar**: caminho para uma execução bem-sucedida. Google Books, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=O8XJvBNofx4C&printsec=frontcover&dq =relate: ISBN8536303050#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 20 abril. 2020

http://boradebike.blogspot.com.br/2011/04/**analiseestrategica.**html. Acesso em out. 2020
https://blog.bluesol.com.br/**leilao-de-energia-solar/** acesso: 28.Set.2020
https://G1.GLOBO.COM/SC/SANTA-CATARINA/especial-publicitario/top-sun/top-sun-energia-solar/noticia/2019/06/03/santa-catarina-se-destaca-na-producao-de-energia-solar.ghtml03/jun/2019.
https://glaucodinizduartebh.com.br/2020/02/20/glauco-diniz-duarte-bh-**como-e-produzida-energia-solar/** acesso 11.out.2020
https://pt.wikipedia.org/wiki/**Energia_solar_no_Brasil** 31.ag.2020

https://www.portalsolar.com.br/energia-solar-no-mundo?q=/**distribuicao-energia-solar-brasil-e-mundo** acesso 31.ag.2020

https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-**O-ambiente-externo-Fonte-**autores_fig6_329101270

https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/**como-elaborar-e-implementar-estrategias-empresariais**,b99c634889357510VgnVCM1000004c00210aRCRD**.** Acesso 26.out.20

ICHIKAWA, E. Y**. Considerações críticas sobre planejamento estratégico**. ABEPRO: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, Florianópolis. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T5102. PDF Acesso em: 15 jul. 2011.

JARDIM, C. S. da. A **Inserção da geração solar fotovoltaica em alimentadores urbanos enfocando a redução do pico de demanda diurno**. Florianópolis, 2007.166p. (tese de mestrado). Disponível em: http://www.tede.ufsc.br/teses/PECV0497-T.pdf. Acesso em: mar. 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, **Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Fundamentos da metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LARA, E. P., & ROLES Júnior, A. (2001). **Proposta de introdução de uma gestão estratégica de custos para micro e pequenas empresas.** UNOPAR Científica Ciências Jurídicas e Empresariais, 2(2), 51-65.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001

LIMA, Joilson Souza de. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, pp. 58-69, Março de 2018. ISSN:2448-0959 acesso 03.set.20.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. et. al. Gestão da Qualidade. 10.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MEIRELLES, Robison Batista. **Gestão de pessoas**: princípios para o desenvolvimento Humano. 1 Ed. São Paulo: SENAI-SP 2017. Disponível em WWW.amazon.com.br, acessado 26.out.2020

MOSCARDINI JÚNIOR, E. F**.,** RUTHER, R., & VERGARA, L. G. L. (2017). **Avaliação do conhecimento** em O&M de sistemas fotovoltaicos por profissionais do mercado de energia solar brasileiro. Revista Brasileira de Energia Solar, 8(2), 131-139.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** Conceito, metodologia, práticas. São Paulo: Ed. Atlas, 2012a.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 2004

___**Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

__ **Planejamento estratégico: conceitos**, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLSEN, Wendy Kay. **Coleta de Dados:** debates e métodos fundamentais em pesquisa social. Porto Alegre: Penso, 2015.

PACHECO, F. (2006). **Energias renováveis**: breves conceitos. Revista Conjuntura e Planejamento, 149, 4-11.

PALADINI, E. P., BOUER, G., FERREIRA, J. J. A., CARVALHO, M. M., MIGUEL, P. A. C., SAMOHYL, R. W., & ROTONDARO, R. G. (2012). **Gestão da Qualidade** – Teoria e Casos. (2a ed.). Rio de Janeiro: ABEPRO.

PEREIRA, M. F **técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989

PEREIRA, M. F. **(eds) Estratégia**: A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1980

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

PORTER, M. E. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REVISTA GALILEU. O buraco na camada de ozônio está diminuindo, afirma NASA. Revista Galileu, 2018. Disponível em: https://revistagalileu.globo.com/Ciencia/noticia/2018/01/o-buraco-na-camada-de-ozonio-esta-diminuindo-afirma-nasa.html. Acesso em: 18.jul. 2020

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico Para Organizações Privadas E Públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. **Google Books**, Rio de Janeiro: Brasport, 2008. Disponível em: http://books. google.com.br/books?id=dMy8aSbkmz4C&printsec=frontcover&dq=related:ISBN8536303050#v=onepage&q&f=false Acesso em: 4 out. 2019.

RIBAS, Ademir Juracy Fanfa; FACINI, Marcio Alexandre; TEIXEIRA, Gylmar.**Planejamento estratégico**. Paraná: Unicentro, 2014

RODRIGO S. E KOLOSZUK R. **evolução-e-perspectivas-da-fonte-solar-fotovoltaica-no-brasil** em https://cenariossolar.editorabrasilenergia.com.br//. Publicado em 30 abr, 2020 acesso 4.set.20

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.3ª ed. 7ª reimpr. São Paulo Atlas, 2012

ROSA, C. A. (Org.). (2013). **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae]. Acesso em 26 set. 2020. Disponível em http://www.sebrae.com**.br/**Sebrae/Portal Sebrae/Anexos**/como elaborar um plano_**baixa.pdf. acesso 25set.2020

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico.** 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SANTANDER. CDC Socioambiental Solar. Santander, 2019. Disponível em: CDC Socioambiental Solar - Santander. Acesso em: 23.jul.2020.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 7ª ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. Trad. Daniel Moreira Miranda. São Paulo: 96 Edipro, 2016.

SOUZA, A. C. (2016). **Análise dos impactos da geração distribuída por fonte solar fotovoltaica na qualidade da energia elétrica**. Dissertação – Mestrado em Engenharia Elétrica, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.

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. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos

URBANETZ JUNIOR, J. **Sistemas Fotovoltaicos Conectados a Redes de Distribuição Urbanas**: sua influência na qualidade da energia elétrica e análise dos parâmetros que possam afetar a conectividade. 2010. 189 p. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – UFSC, BU, Florianopolis-SC, 2010.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC: CAPES: UAB, 2009.