

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS – CCJP
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MILLENA HELT OLIVEIRA SILVA

**ANÁLISE DOS RESULTADOS DA UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA NO SETOR DE ENERGIA SOLAR**

Rio de Janeiro

2023

MILLENA HELT OLIVEIRA SILVA

**ANÁLISE DOS RESULTADOS DA UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA NO SETOR DE ENERGIA SOLAR**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado à Escola de Administração Pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Luis Fernando Filardi Ferreira

Rio de Janeiro

2023

Millena Helt Oliveira Silva

**Análise dos resultados da utilização do planejamento estratégico em uma
microempresa no setor de energia solar**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado à Escola de Administração Pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Rio de Janeiro, 07 de julho de 2023.

Banca Examinadora:

Prof. Luis Fernando Filardi Ferreira (orientador)
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Artur Luiz Santana Moreira
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Julio Cesar Silva Macedo
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao meu namorado Rodrigo, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos e não me deixou desistir.

Ao professor e orientador desse trabalho, Fernando Filardi, pela ajuda e paciência.

Ao meu amigo Antônio Jorge, por todos os conselhos.

Ao meu amigo Fernando, a pessoa com mais espírito empreendedor que eu conheço.

A minha mãe Elizabeth, que em nenhum almoço em família deixou de perguntar “e a faculdade?”.

Ao meu pai Robson, que mesmo não perguntando nada, sempre esteve por perto disposto a me ajudar.

E por fim, agradeço a minha avó Yvonne, que mesmo não estando mais entre nós, é a minha maior inspiração para a vida.

RESUMO

O presente trabalho se trata de uma análise acerca dos resultados da utilização do planejamento estratégico em uma microempresa no setor de energia solar. O objetivo do trabalho foi de estudar a aplicabilidade das ferramentas do planejamento estratégico nas MPEs, como a análise SWOT, matriz BCG, modelo das cinco forças de Porter, modelo de negócios CANVAS e estratégias genéricas de Porter. Esse foi um estudo de caso da microempresa Litorânea solar, localizada no Rio de Janeiro. Primeiramente, foram elencados os referenciais teóricos a respeito do planejamento estratégico e suas ferramentas. Também foi explicitada a metodologia utilizada no trabalho, na qual possui uma abordagem qualitativa, sendo considerada exploratória. A coleta dos dados foi realizada através de entrevista com o diretor sócio e o gerente comercial da empresa, com o propósito de fornecer informações que contenham uma visão geral da gestão da instituição. Posteriormente, foram realizadas as entrevistas e uma análise sobre como foi o processo de implementação das ferramentas do planejamento estratégico na Litorânea Solar. Por último, conclui-se que o planejamento estratégico deve ser utilizado por qualquer empresa, independente do seu porte, visto que, mesmo enfrentando algumas barreiras, a empresa estudada conseguiu aplicar alguma das ferramentas apresentadas, ajudando na criação de planos de ação e na tomada de decisão.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Micro e pequenas empresas; MPEs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise SWOT

Figura 2 – Forças que governam a competição num setor

Figura 3 – A matriz BCG

Figura 4 – O quadro de modelo de negócios

Figura 5 – Três estratégias genéricas

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Aporte teórico

Tabela 2 – Roteiro de entrevista

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	10
2.1 Planejamento.....	10
2.2 Estratégia	11
2.3 Planejamento estratégico.....	12
2.4 Etapas do planejamento estratégico	14
2.5 Planejamento Estratégico nas Micro e pequenas empresas	15
2.6 Peculiaridades na gestão das micro e pequenas empresas.....	15
2.7 Ferramentas utilizadas no planejamento estratégico	17
2.7.1 Matriz SWOT	17
2.7.2 Modelo das cinco forças de Porter.....	18
2.7.3 Matriz BCG	19
2.7.4 Modelo de negócios Canvas.....	21
2.7.5 Estratégias Genéricas	23
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	25
3.1 Coleta de Dados	25
3.2 Estudo de Caso	26
3.3 Universo e Amostra	26
3.4 Roteiro da entrevista.....	26
4. ANÁLISE DA PESQUISA.....	28
4.1 Processo de identidade organizacional da empresa	28
4.2 Aplicação da matriz SWOT	30
4.3 Aplicação do modelo das cinco forças de Porter.....	33
4.4 Aplicação da matriz BCG	34
4.5 Aplicação do modelo CANVAS	35
4.6 Aplicação das estratégias genéricas de Porter	35
4.7 Aplicação de outras ferramentas do planejamento estratégico	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, cada vez mais modernizado e globalizado, as organizações precisam estar a todo momento buscando novas formas de se manter no mercado competitivo. Tendo em vista o contexto atual, o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial, visto que, é responsável por definir os objetivos e os planos de ação que possibilitem que eles sejam atingidos (SOBRAL; PECI, 2013).

O planejamento estratégico representa a abordagem administrativa que fornece uma base metodológica para determinar a melhor direção a ser adotada pela organização, com o objetivo de harmonizar as metas organizacionais e as circunstâncias imprevisíveis presentes no ambiente externo, englobando tanto as oportunidades quanto as ameaças. (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Barros (2005), é notório a importância do planejamento estratégico, contudo, quando se trata de pequenos empresários, estes ainda acreditam que o planejamento estratégico é um instrumento apenas para empresas grandes. Coelho e Souza (1999) complementam que, muitos empreendedores de pequenas e microempresas (MPEs) resistem a implementação do planejamento estratégico, tanto pela dificuldade de uso desta ferramenta, como pelas particularidades de gestão das empresas deste porte.

É importante destacar que as micro e pequenas empresas são fundamentais para o atual cenário socioeconômico no Brasil, visto que, são as grandes geradoras de empregos. De acordo com os dados da Sebrae (2022), apenas em 2022, houve 1,661 milhão (71,6%) pessoas contratadas por micro e pequenas empresas, enquanto a participação das médias e grandes é somente de 22% com 513 mil contratações.

Em contrapartida, o nível de sobrevivência das micro e pequenas empresas ainda é muito baixo (PINHEIRO; NETO, 2019). Segundo a pesquisa “Sobrevivência das Empresas 2020”, realizada pela Sebrae, as microempresas tiveram uma taxa de mortalidade de 21,6% e as pequenas empresas de 17% no ano de 2020. Dentre os vários fatores causadores da mortalidade das MPEs apontados por Pinheiro e Neto (2019), destacam-se a ausência de planejamento e falta de capacitação em gestão

empresarial. Por isso, é possível citar como relevância da pesquisa a necessidade de mais estudo acerca de como são conduzidas as estratégias dessas empresas.

Nesse contexto, o presente trabalho tem por objetivo principal a análise dos resultados um modelo de planejamento estratégico numa microempresa no ramo de energia solar localizada na cidade do Rio de Janeiro. Para isso, será realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o planejamento estratégico e, posteriormente, será desenvolvido um estudo de caso, baseado em entrevistas com os gestores de uma microempresa, com o propósito analisar a aplicabilidade do planejamento estratégico como uma ferramenta viável em micro e pequenas empresas.

Vale destacar que o setor de energia solar foi escolhido, visto que, de acordo com a Sebrae (2022), é um dos setores que mais têm crescido nos últimos tempos. A Sebrae (2022) também aponta que, pelos dados da Aneel (Agência Nacional de Energia Elétrica), o país possui atualmente mais de 1 milhão de sistemas solares fotovoltaicos, responsáveis pela economia e sustentabilidade ambiental.

A contribuição teórica pretendida é a aprofundar o entendimento do fenômeno de utilização das ferramentas de planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, contribuindo assim para o debate acerca da melhoria na gestão de MPEs e redução da mortalidade e falência deste tipo de empresa.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento

Segundo Sobral e Peci (2013), o planejamento é uma prática fundamental na gestão de organizações, tendo evoluído ao longo dos anos para se adaptar às demandas e desafios do ambiente empresarial. Compreender a história do planejamento é essencial para compreender sua importância e impacto na gestão organizacional.

De acordo com Terrence (2002), o início do século XX marcou o surgimento do taylorismo e da Administração Científica de Taylor, que introduziu métodos sistemáticos

de planejamento e controle no ambiente de trabalho. Taylor defendia a ênfase na eficiência e na divisão do trabalho, promovendo o planejamento e o controle como ferramentas essenciais para aprimorar a produtividade.

Planejamento é a “função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades” (SOBRAL E PECI, 2013). Segundo Oliveira (2011), podemos distinguir o planejamento em níveis: estratégico, tático e operacional. O autor explica que o nível estratégico, possui foco na organização como um todo, visando crescimento de longo prazo; em se tratando de nível tático, há o foco na visão de médio prazo e o tratamento das definições das principais ações de cada departamento; por fim, o nível operacional, abarca as tarefas rotineiras focando no curto prazo.

2.2 Estratégia

De acordo com Terrence (2002), estratégia vêm da palavra grega de origem militar *strategos*, que significa a arte do general, em outras palavras, *strategos* estava relacionada com a capacidade de organizar e executar campanhas militares. Apesar do mundo dos negócios não ser um cenário de guerra, pode-se considerar que a sua essência manteve a mesma: a situação de competição. Assim como na guerra, duas empresas que trabalham no mesmo nicho e de forma igual, vão disputar pelo mesmo mercado e como a empresa se porta será determinante para a sua existência. Dessa forma, a estratégia é o diferencial de uma empresa (SOBRAL; PECI, 2013).

No âmbito da estratégia corporativa, podemos defini-la como “um caminho de que as empresas devem seguir para garantir o alcance de seus objetivos” (MARÇAL, 2015). É importante enfatizar que é preciso exercer prudência ao empregar o termo estratégia, visto que a empregamos com frequência querendo se referir ao fazer atividades iguais ou melhor que o concorrente, mas isso se traduz como eficácia operacional e não estratégia, que significa executar as atividades de forma diferente de seus concorrentes (ZANOTTO; DE CAMPOS; ZANELLA, 2017).

Segundo Henry Mintzberg (2000), não existe um conceito único de estratégia e, por isso, no final dos anos 1980, o autor propôs cinco definições, que as denominou com 5 Ps da estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto.

De acordo com Mamédio (2014), a estratégia de plano é considerada um curso de ação, um plano que deve ser elaborado a fim de atingir um objetivo. Já a estratégia como padrão é a consistência no comportamento da empresa, ou seja, após a empresa obter ações bem-sucedidas, é formado um padrão que se torna sua estratégia. No que diz respeito à definição de estratégia como posição, esta trata de localizar a empresa no seu meio ambiente, escolhendo priorizar seus produtos ou serviços em determinados mercados.

Por outro lado, a estratégia como perspectiva está voltada para dentro da empresa, sendo apenas um conceito, que existe apenas no olhar das pessoas interessadas, criando valores únicos que se diferenciam de outras empresas. Por fim, a estratégia como pretexto, pode ser definida como uma manobra ou truque da empresa, com o objetivo de obter vantagem sobre um concorrente (MAMÉDIO, 2014).

2.3 Planejamento estratégico

Com todas as mudanças e exigências do mundo atual, o mercado está cada vez mais competitivo, tendo a necessidade constante de se reinventar. Hoje em dia, a atividade de planejamento, especialmente, o estratégico, é crucial para garantir a sobrevivência da organização (JULKOVSKI, 2017).

Kotler (1992) define o planejamento estratégico 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”.

Guimarães (2011) aponta que, antes da segunda guerra mundial, em meados dos anos 50, o foco do planejamento estratégico era ser o mais eficiente possível naquilo que se fazia, isto é, melhorar as capacidades internas. Nessa época, prevalecia o planejamento financeiro, que se baseava somente em controles através de orçamentos anuais.

Devido a um novo panorama global e mais complexo emergido no pós-guerra, com a intensificação do processo inflacionários, das crescentes restrições governamentais e da insatisfação dos consumidores, os modelos de planejamento de gestão começam a ser discutidos com maior robustez e começam a ter maior evidência. Nos anos 1960, o planejamento em evidência era o de longo prazo, em que o foco era a projeção de tendências e a definição de objetivos, dando maior ênfase a projeção do futuro. Sobretudo, o desafio maior estava nos planos que eram elaborados, cujas variáveis dos ambientes externos não eram consideradas (ANSOFF, 1990).

Apenas na década de 70 começou a se introduzir o planejamento estratégico. Nessa época, o foco era na análise das mudanças do ambiente. A principal preocupação estava em antecipar as ações da empresa no meio cheio de incertezas. Todavia, com o uso de análises simplistas, houve uma tendência em prejudicar os resultados desse tipo de planejamento (GUIMARÃES, 2011).

Segundo Marçal (2015), foi a partir desse momento que começaram a surgir estudos acadêmicos direcionados para o planejamento estratégico. O professor H. Igor Ansoff foi pioneiro nesse tema e também considerado na época como o pai da estratégia. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

De acordo com Tajra (2008), na administração estratégica, predominante na década de 80, as organizações estabeleciam metas a serem atingidas e delineavam estratégias coerentes com os objetivos estabelecidos. As atividades de planejamento eram unificadas com as de controle, direcionadas às diversas unidades de negócio, enquanto as áreas de apoio eram incentivadas, especialmente no suporte aos profissionais, abrangendo aspectos como desenvolvimento organizacional e estímulo à motivação.

Nos anos 90, o planejamento começa a ser empregado de maneira abrangente, estando integrado à visão e missão da empresa. As transformações são vistas como chances favoráveis e oferecem flexibilidades no processo de implementação do planejamento, adequando-se às situações que vão surgindo (TAJRA, 2008).

2.4 Etapas do planejamento estratégico

Segundo Marçal (2015), não existe uma metodologia universal para seguir no planejamento estratégico. Em contrapartida, para Stoner e Freeman (1999), o planejamento estratégico se constrói em quatro passos básicos e um opcional: a) estabelecimento de objetivos; b) definição da situação atual; c) determinação das facilidades e barreiras; d) preparo de um plano ou conjunto de ações para atingir os objetivos; e) definição de metas (este último não é necessário se o planejador, após a análise da situação atual, antever que o plano que já está sendo executado, conduzirá a empresa).

Para Oliveira (2011), quatro fases devem ser consideradas. Faz-se uso da análise interna e externa, definição da missão da organização, definição do que deve ser feito para alcançar os propósitos estabelecidos na missão e, controle e avaliação.

Já Kotler (2000), divide o processo do planejamento estratégico em: definição da missão e das fases do ambiente interno e externo, definição das metas que indicam aquilo que a empresa deseja alcançar, formulação da estratégia que é o plano de ação para chegar lá, elaboração de programas e sua implementação.

Entre os autores, podemos considerar o consenso de que o planejamento estratégico deve conter as declarações de missão, visão e valores. A missão é o propósito de existência da empresa. Todavia, a missão é mais que uma frase, ela traduz nas pessoas, no trabalho que elas fazem e no motivo pelo qual elas fazem. Dessa forma, tem o objetivo de reforçar e orientar a ação de todos que trabalham na empresa (MAXIMIANO, 2000).

Embora o conceito de missão ser bem propagado nas organizações, o processo de sua elaboração pode ser bem complexo (MARÇAL, 2015). De acordo com Sobral e Peci (2013), para ser eficaz, a missão deve esclarecer de forma clara e sucinta o propósito fundamental do negócio, mostrar as competências únicas que a distinguem de outras organizações e deve expor quem são os seus clientes ou mercado que atua. Além disso, a missão não deve discorrer sobre os produtos ou serviços, mas sim as necessidades que a organização pretende satisfazer.

A visão descreve o que a empresa deseja para o futuro, ou seja, reflete a transformação que a instituição deseja alcançar no cumprimento de sua missão. A

missão e a visão são fundamentais para o desenvolvimento dos objetivos e planos subsequentes da empresa. Sem esses dois elementos bem definidos, dificilmente pode-se estabelecer objetivos e criar estratégias e planos coerentes (SOBRAL E PECCI, 2013).

Os valores são premissas dominantes da organização que refletem e exaltam o comportamento das pessoas. Existem valores que são pontos comuns nos planejamentos das organizações, como qualidade, transparência, ética, eficiência e sustentabilidade (BRASIL, 2020).

Marçal (2015) afirma que monitorar a implementação também é uma fase adotada por alguns autores, sendo destacada a importância de avaliar se o desempenho da organização está cumprindo com os objetivos traçados e tomando atitudes corretivas sempre que seja identificado algum desvio.

2.5 Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituída em 2006, padronizou o conceito de micro e pequena empresa. Além de proteger os pequenos negócios para seguir a constituição, gerou vários benefícios, como, simplificação e desburocratização, facilidade para acesso ao mercado, facilidade para obtenção de crédito e estímulo à inovação e à exportação (SEBRAE, 2022).

De acordo com a Lei, são considerados microempresas: sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e empresário com uma receita anual igual ou inferior a R\$ 360 mil. A diferença para as empresas de pequeno porte baseia-se no valor de sua receita anual, que está acima de R\$ 360 mil e não pode ultrapassar o montante de R\$ 4,8 milhões.

2.6 Peculiaridades na gestão das micro e pequenas empresas

As empresas de pequeno porte possuem características próprias e seu entendimento é fundamental para garantir a sua sobrevivência e o sucesso organizacional. Existem diversas especificidades que diferem as empresas de pequeno

porte das grandes. Compreender essas peculiaridades é essencial para desenvolver estratégias adequadas que promovam o sucesso e a sustentabilidade das MPEs (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007).

Recursos limitados são um aspecto característico das MPEs, exigindo uma gestão cuidadosa e criativa para alocá-los de forma eficiente. Segundo Cezarino e Campomar (2006), as MPEs muitas vezes enfrentam desafios significativos em termos de recursos financeiros, humanos e materiais. A otimização desses recursos é fundamental para garantir o máximo retorno sobre o investimento realizado.

Além disso, a estrutura organizacional enxuta das MPEs requer uma gestão integrada, na qual os gestores muitas vezes desempenham múltiplos papéis e assumem diversas responsabilidades dentro da empresa (FONSECA et al, 2004). Essa característica demanda uma habilidade de liderança versátil e uma comunicação eficiente, permitindo uma coordenação eficaz das atividades e uma maior sinergia entre os membros da equipe.

A agilidade e flexibilidade na tomada de decisões é outra peculiaridade marcante nas MPEs. De acordo com Neto et al (2018), esta é uma vantagem competitiva dessas empresas, permitindo que elas respondam rapidamente às variações econômicas. A falta de burocracia e hierarquia excessiva facilita a implementação de estratégias inovadoras e a introdução de novos produtos ou serviços.

Outra característica das micro e pequenas empresas é a proximidade com os clientes. Segundo Anholon et al (2007), o tamanho reduzido dessas empresas permite o estabelecimento de conexões mais próximas e um atendimento personalizado, que promove uma compreensão mais profunda das necessidades dos clientes. Essa proximidade favorece a fidelização do cliente e cria uma reputação positiva, que pode se tornar um diferencial competitivo.

2.7 Ferramentas utilizadas no planejamento estratégico

2.7.1 Matriz SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica que é utilizada para avaliar a situação atual de uma empresa, identificando seus pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). Essa análise é amplamente aplicada em diferentes contextos, desde o planejamento estratégico de negócios até a tomada de decisões individuais (SOBRAL; PECL, 2013).

Conforme mostra na Figura 1, a análise SWOT é geralmente representada em forma de matriz, dividida em quatro quadrantes, onde cada um representa um dos componentes da análise. Os pontos fortes e pontos fracos referem-se às características internas, como recursos, habilidades, processos ou vantagens competitivas da entidade analisada. Já as oportunidades e ameaças referem-se aos fatores externos, como tendências de mercado, mudanças regulatórias, concorrência ou outros fatores que podem impactar positivamente ou negativamente a entidade (OLIVEIRA, 2011).

Figura 1 – Matriz SWOT

	Forças positivas	Forças negativas
Ambiente interno	Forças	Fraquezas
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Oliveira (2011)

A análise SWOT tem como objetivo proporcionar uma visão holística e sistemática da situação, permitindo identificar os fatores internos e externos que podem influenciar o desempenho e o sucesso da empresa. Com base nessas informações, é

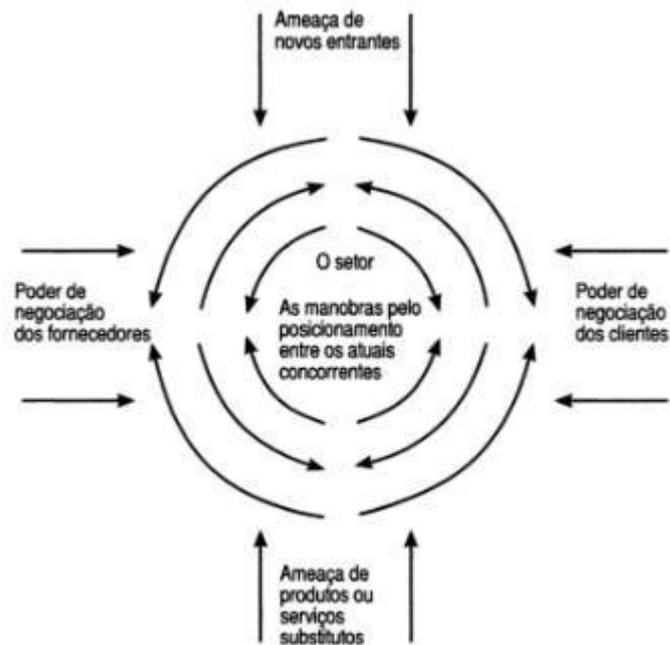
possível desenvolver estratégias adequadas para potencializar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e lidar com as ameaças (SOBRAL; PECCI, 2013).

2.7.2 Modelo das cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter, desenvolvido por Michael Porter, é uma estrutura analítica amplamente utilizada para entender a dinâmica competitiva de um setor. Quanto mais potencial de lucro um setor possui, mais competitivo será e essa competitividade pode ser explicada por cinco forças (PORTER, 1999):

- a) A ameaça de novos entrantes: são os novos concorrentes que querem ganhar participação no mercado e, conseqüentemente, diminuir a participação das demais;
- b) O poder de barganha dos clientes: representa os clientes que podem exigir preços abaixo do valor do mercado ou maior qualidade, deixando a empresa refém das suas reivindicações;
- c) O poder de barganha dos fornecedores: é responsável por disponibilizar os bens fundamentais da empresa, podem ameaçá-la diminuindo ou aumentando o preço ou a qualidade dos seus produtos;
- d) A ameaça dos produtos substitutos: é a pressão dos produtos que desempenham a mesma função e satisfazem os clientes;
- e) A rivalidade entre os concorrentes atuais: a rivalidade ocorre pela disputa por posição em que um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou busca por melhores posições no mercado.

Figura 2 – Forças que governam a competição num setor



Fonte: Porter, 1999

2.7.3 Matriz BCG

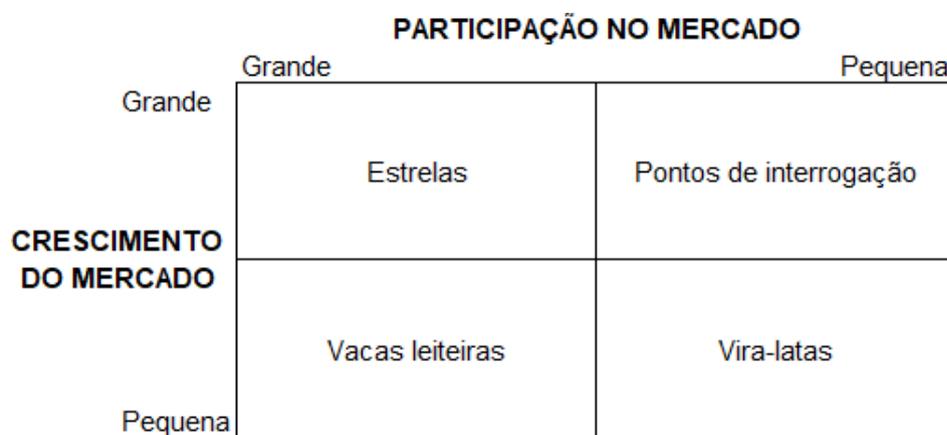
A matriz BCG, cujo nome foi dado em homenagem a empresa criadora (Boston Consulting Group), é uma ferramenta de análise estratégica que auxilia as empresas a avaliar sua carteira de produtos ou serviços (MARÇAL, 2015).

Ela classifica os produtos ou serviços em quatro categorias, com base em duas dimensões principais. A primeira é a taxa de crescimento do mercado, na qual refere-se à taxa de crescimento esperada do mercado em que o produto ou serviço está inserido. E a segunda é a participação relativa de mercado, na qual refere-se à participação da empresa no mercado em relação aos seus concorrentes (KOTLER, 2000).

Segundo Maximiano (2000), com base nesses dois critérios, os produtos ou serviços são alocados em uma das quatro categorias da matriz (Figura 3):

- a) Estrelas: são produtos ou serviços que possuem alta participação de mercado em um mercado de crescimento rápido. Geralmente, requerem investimentos significativos para sustentar seu crescimento, mas também têm potencial para gerar retornos substanciais.
- b) Vacas leiteiras: são produtos ou serviços que possuem alta participação de mercado em um mercado de crescimento lento ou estável. Tendem a gerar fluxos de caixa consistentes e sólidos, exigindo menos investimentos para manter sua posição dominante.
- c) Pontos de interrogação: são produtos ou serviços que possuem baixa participação de mercado em um mercado de crescimento rápido. Eles podem ter potencial de crescimento, mas também enfrentam incertezas e exigem investimentos significativos para aumentar sua participação de mercado.
- d) Vira-latas: são produtos ou serviços que possuem baixa participação de mercado em um mercado de crescimento lento. Geralmente, não geram grandes fluxos de caixa e não têm perspectivas de crescimento significativas. Podem ser descontinuados ou desinvestidos.

Figura 3 – A matriz BCG



Fonte: Adaptado de Maximiano, 2000

A matriz BCG oferece uma visão geral da carteira de produtos ou serviços de uma empresa, ajudando na alocação de recursos, tomada de decisões estratégicas e planejamento futuro. Ela permite identificar quais produtos ou serviços requerem investimentos, quais estão gerando retornos sólidos e quais podem ser candidatos à descontinuação (KOTLER, 2000).

Entretanto, segundo Da Silva (2018), na prática, a matriz BCG não é uma ferramenta de fácil aplicação nas MPEs. Isso acontece visto que, em alguns casos, é possível que os produtos da empresa não tenham alta participação de mercado ou o empreendedor pode não ter noção dos tamanhos do mercado.

2.7.4 Modelo de negócios Canvas

O modelo de negócio Canvas é uma ferramenta desenvolvida por Osterwalder e Yves Pigneur, com o objetivo de auxiliar a construção de um modelo de negócio. Ele fornece uma estrutura visual para identificar os principais componentes e relacionamentos de um negócio de forma concisa e clara, denominado pelos autores como “O quadro” (GAVA, 2014).

O Modelo de Negócio Canvas é composto por nove elementos principais que descrevem diferentes aspectos de um negócio. Conforme mostra na Figura 4, os nove elementos são (OSTERWALDE; PIGNCUR, 2011):

- a) Segmento de clientes: consiste em identificar os grupos de clientes que a empresa deseja atingir. Através da segmentação demográfica, comportamental ou com base em necessidades específicas, é possível compreender melhor o público-alvo e adaptar a proposta de valor para atendê-lo de forma eficaz.
- b) Proposta de valor: representa os produtos ou serviços exclusivos oferecidos pela empresa. É importante definir quais problemas ou necessidades dos clientes são resolvidos por meio da oferta, destacando o valor que a empresa entrega em relação aos concorrentes.
- c) Canais: representam os meios pelos quais a empresa alcançará e entregará sua proposta de valor aos clientes. Isso pode incluir canais de venda direta, distribuição online, parcerias estratégicas ou até mesmo lojas físicas. É fundamental identificar os canais mais eficientes para alcançar o público-alvo e promover a entrega do produto ou serviço.
- d) Relacionamento com clientes: envolve a forma como a empresa estabelece e mantém interações com seus clientes. É necessário determinar se o relacionamento será mais personalizado, com atendimento individualizado,

ou se será mais automatizado, utilizando-se de ferramentas digitais, por exemplo.

- e) Fontes de receita: representam as principais formas pelas quais a empresa gera receita. Isso pode envolver vendas de produtos, taxas de assinatura, publicidade, entre outros. É importante identificar as fontes de receita mais relevantes e desenvolver estratégias para maximizar os ganhos.
- f) Recursos chave: representam os recursos necessários para operar o negócio com sucesso. Isso pode envolver recursos físicos, como instalações e equipamentos, bem como recursos intangíveis, como conhecimento especializado e propriedade intelectual. Identificar e gerenciar adequadamente os recursos necessários é fundamental para o êxito do modelo de negócio.
- g) Atividades chave: que são as principais ações necessárias para operar o modelo de negócio. Isso pode incluir atividades de pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing, atendimento ao cliente, entre outros. É fundamental compreender quais atividades são essenciais para o funcionamento do negócio e garantir que sejam executadas de maneira eficiente.
- h) Parcerias chave: envolvem as colaborações estratégicas essenciais para o negócio. Essas parcerias podem ser estabelecidas com fornecedores, parceiros de distribuição, empresas de tecnologia.
- i) Estrutura de custos: são os custos associados à operação do seu modelo de negócio. Isso pode incluir custos fixos, custos variáveis, custos de marketing, custos de pessoal, entre outros.

Figura 4 – O quadro de modelo de negócios

Parcerias chave	Atividades chave	Oferta de valor	Relacionamento	Segmentos de clientes
	Recursos chave		Canais	
Estrutura de custos		Fontes de receita		

Fonte: Adaptado de Osterwalde e Pigncur, 2011

2.7.5 Estratégias Genéricas

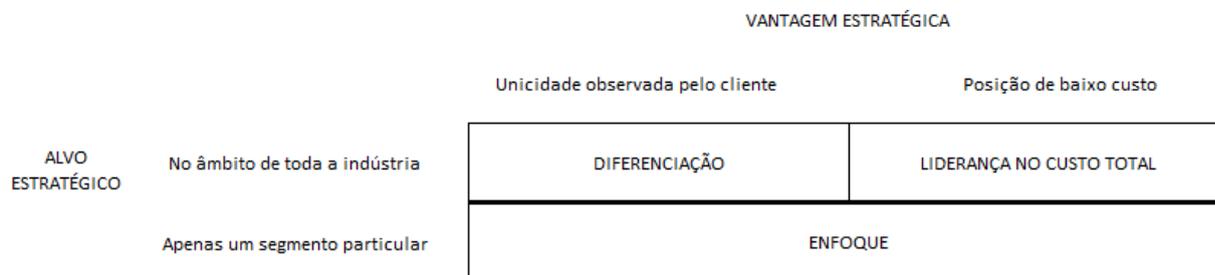
As estratégias genéricas de Porter são um conjunto de estratégias competitivas propostas por Michael Porter. Essas estratégias são utilizadas pelas empresas para alcançar e manter uma vantagem competitiva em seu setor de atuação, conforme mostra na Figura 5. Porter identificou três estratégias genéricas principais (PORTER, 2004):

- a) **Liderança de custos:** a estratégia de liderança de custos busca oferecer produtos ou serviços a um preço mais baixo do que os concorrentes. Isso requer um foco intenso na eficiência operacional, redução de custos de produção, economias de escala, negociação agressiva com fornecedores e outras práticas para minimizar os custos. A ideia é atrair clientes sensíveis a preços, ampliar a participação de mercado e, assim, obter vantagem competitiva.
- b) **Diferenciação:** A estratégia de diferenciação busca oferecer produtos ou serviços únicos e distintos em relação aos concorrentes, de forma a criar valor percebido pelos clientes. A diferenciação pode ocorrer por meio de características exclusivas do produto, qualidade superior, design inovador, serviços excepcionais, suporte ao cliente ou branding forte. O objetivo é criar lealdade dos clientes e a capacidade de cobrar um preço mais elevado.
- c) **Enfoque:** a estratégia de enfoque concentra-se em um segmento específico do mercado, seja um grupo de clientes ou uma área geográfica, e busca atender suas necessidades de maneira melhor do que os concorrentes mais amplos. Isso pode ser alcançado por meio da liderança de custos dentro do segmento (enfoque em custo) ou por meio da diferenciação direcionada ao segmento (enfoque em diferenciação). O enfoque permite que as empresas se tornem especialistas em um nicho de mercado, atendendo às necessidades específicas dos clientes e construindo relacionamentos sólidos.

Além dessas estratégias genéricas, Porter (2004) também argumenta que a falta de uma estratégia clara pode levar a uma "armadilha do meio" (ou estratégia híbrida),

onde a empresa fica presa entre as estratégias de liderança de custos e diferenciação, sem alcançar um desempenho superior em nenhuma delas.

Figura 5 - Três estratégias genéricas



Fonte: Adaptado de Porter, 2004

Por fim, vale salientar que são diversas as ferramentas do planejamento estratégico. Sendo assim, a tabela 1 apresenta as principais ferramentas de planejamento estratégico, baseadas na revisão da literatura e nos achados dos autores citados abaixo.

Tabela 1 – Aporte teórico

Autor	Ferramenta
FRACASSO (2022)	Análise SWOT
MICHAUX (2023)	Modelo das cinco forças de Porter
DEL MARMOL (2023)	Matriz BCG
ALEXANDER OSTERWALDER (2011)	Modelo de negócios Canvas
CARDOSO (2023)	Estratégias Genéricas de Porter

Fonte: Elaborada pelo autor com base na revisão da literatura

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada possui uma abordagem qualitativa, sendo considerada exploratória. O desenho de estudo foi um estudo caso, visto que, de acordo com Yin (2001), contribui para a compreensão dos fenômenos individuais. O estudo é baseado numa empresa que atua na área de energia solar. A coleta dos dados foi realizada através de entrevistas em profundidade com o diretor sócio e com o gerente comercial da empresa com questões abertas.

O estudo de caso tem como objetivo analisar os resultados da utilização do planejamento estratégico pela organização. Concebe-se que, analisando as percepções da empresa, será possível compreender melhor as dificuldades das micro e pequenas empresas para implementar um planejamento estratégico.

Os dados foram submetidos a análise de conteúdo, uma vez que, de acordo com Moraes (1999), esse método é usado para “descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos”.

3.1 Coleta de Dados

A Tabela 1 apresenta autores e as suas ferramentas utilizadas na presente pesquisa para a elaboração do roteiro das entrevistas. Serão realizadas entrevistas com o diretor sócio e o gerente comercial da empresa com o objetivo de fornecer informações que contenham uma visão geral da empresa. As entrevistas serão realizadas remotamente e serão gravadas, para depois serem transcritas com o objetivo de proceder a análise de conteúdo seguindo os preceitos de Bardin apresentados por Moraes (1999).

Na literatura, existem diferentes descrições de processos referentes a análise de conteúdo. Dessa forma, no presente trabalho será elaborado de acordo com as seguintes etapas: preparação das informações, unitarização, categorização, descrição e interpretação.

3.2 Estudo de Caso

Trata-se de uma microempresa, fundada em 2021, na cidade do Rio de Janeiro, localizada no bairro da Barra da Tijuca, em que presta serviço de instalação de energia solar. A empresa, Litorânea Solar, nasceu com o objetivo de democratizar a distribuição de energia elétrica para todos. Possui como visão trazer fontes de energia limpa para a comunidade, restaurando ecossistemas e melhorando o acesso à energia elétrica de qualidade para todos.

A empresa tomou para si a missão de ser a ponte de mudança social e ambiental, trazendo não só a possibilidade de economia, mas também a consciência renovável em gerar sua própria energia sem agredir o ecossistema.

Já como valores, a empresa preza pela qualidade do serviço, com profissionais experientes e capacitados em todos os processos, e equipamentos de ponta com garantia estendida. Além disso, valorizam a segurança e responsabilidade para todos as fases de implementação do sistema fotovoltaico.

3.3 Universo e Amostra

O universo dessa entrevista compreende uma empresa com o total de 8 funcionários. A empresa foi selecionada com base em sua reputação e êxito em implementar estratégias eficazes, bem como por sua disponibilidade para compartilhar informações sobre seu planejamento estratégico.

Para essa entrevista, serão selecionados o diretor sócio e o gerente comercial, visto que eles podem fornecer uma visão geral da empresa, suas estratégias e desafios.

3.4 Roteiro da entrevista

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir dos indicadores apresentados.

Tabela 2 – Roteiro de entrevista

<p>1) A empresa tem um planejamento estratégico formalizado com declaração de missão, visão e valores? Como foi processo de construção desta identidade organizacional?</p>	<p>SOBRAL E PECI (2013)</p>
<p>2) Foi utilizada a matriz SWOT para análise dos ambientes externos e internos? Qual foi o plano de ação a partir da análise? Quais foram as vantagens e desvantagens? Quais foram as principais dificuldades? Quais foram os resultados?</p>	<p>FRACASSO (2022)</p>
<p>3) Foi aplicado o modelo das cinco forças de Porter como estratégia para o negócio? Qual foi a sua percepção a partir da análise? Quais foram as vantagens e desvantagens? Quais foram as principais dificuldades? Quais foram os resultados?</p>	<p>MICHAUX (2023)</p>
<p>4) Considerando a matriz BCG, quais são os produtos que representam as estrelas, vaca leiteira, ponto de interrogação e vira-lata da sua empresa? Quais foram as vantagens e desvantagens? Quais foram as principais dificuldades? Quais foram os resultados?</p>	<p>DEL MARMOL (2023)</p>
<p>5) Foi aplicado o modelo CANVAS? Baseado na sua aplicação, qual o modelo de negócio usado na empresa? Quais foram as vantagens e desvantagens? Quais foram as principais dificuldades? Quais foram os resultados?</p>	<p>ALEXANDER OSTERWALDER (2011)</p>
<p>6) Foram usadas as estratégias genéricas de Porter? Qual das estratégias foram consideradas como grandes forças motrizes e por quê? Quais foram as vantagens e desvantagens? Quais foram as principais dificuldades? Quais foram os resultados?</p>	<p>CARDOSO (2023)</p>
<p>7) Quais outras ferramentas de Planejamento Estratégico vocês utilizaram na empresa? Quais foram os resultados?</p>	<p>-</p>

Fonte: Elaborada pelo autor com base na revisão da literatura

4. ANÁLISE DA PESQUISA

A análise dos dados coletados por meio das entrevistas, realizadas com o diretor sócio e o gerente comercial da empresa, será estruturada em 7 categorias:

- 1- Processo de identidade organizacional da empresa
- 2- Aplicação da matriz SWOT
- 3- Aplicação do modelo das cinco forças de Porter
- 4- Aplicação da matriz BCG
- 5- Aplicação do modelo CANVAS
- 6- Aplicação das estratégias genéricas de Porter
- 7- Aplicação de outras ferramentas do planejamento estratégico

Por meio destas se almeja alcançar o objetivo do trabalho que é, a partir do estudo de caso da empresa Litorânea Solar, analisar os resultados da utilização do planejamento estratégico numa MPE. Para isso, serão expostas as respostas retiradas das entrevistas no trabalho a seguir.

4.1 Processo de identidade organizacional da empresa

Tratando-se da identidade organizacional, o Diretor sócio contextualiza sobre como a ideia da empresa surgiu e evoluiu para se tornar o que é nos dias atuais:

“Eu comecei em 2018, com amigos que estavam pesquisando, falando sobre energia solar e eu me interessei sobre o assunto. Comecei a pesquisar na internet e o mercado estava bombando e que o mercado estava extremamente aquecido. E aí eu comecei a procurar uma maneira de empreender nessa área, só que aí eu vi que era o mercado muito complexo que você dependia de muita engenharia, dependia muito de comercial, tem várias etapas de todo o processo. E aí eu não tinha know-how para entrar no mercado e conseguir de fato implementar um sistema, por menor que ele fosse, eu não ia ter capacidade. E daí eu busquei uma franquia. E aí em 2018, eu comprei a franquia da Natural Energy, ela ficava sediada no Vila Valqueire e, na época, eu só podia

atuar na Região dos Lagos. E aí eu fiquei dessa maneira até o começo de 2021. Já não fazia mais sentido para mim, trabalhar só na região dos Lagos, ficava muito restrito, não tinha mão de obra legal. Enfim, hoje eu abri o escritório na Barra e atendo todo o Rio de Janeiro [...]” – Diretor sócio

“Todo esse processo começou com a nossa agência de marketing, quando a gente começou a elaborar um processo no início de 2021, que eu saí da Natural Energy, e abri a Litorânea, a gente teve que fazer um site, a gente fazer proposta nova, tinha que elaborar todos os materiais dos clientes. [...] Então, assim, a nossa carta na manga é a gente conseguir definir muito bem nossas missões, visões e valores, para passar isso para o cliente de maneira que ele consiga entender que a empresa é séria, que a empresa é boa e que a empresa vai cumprir com o que ele precisar” - Diretor sócio

Na mesma direção que a literatura, a missão da empresa esclarece de forma clara e sucinta o propósito fundamental da empresa. É o ponto de partida de qualquer empresa, como demonstra o Gerente comercial:

“[...] eles (a agência de marketing) fizeram uma reunião para conhecer melhor a gente com uma bateria de perguntas, o que a gente faz e o que a gente quer para o futuro da empresa, quem são nossos concorrentes. Enfim, várias perguntas e a gente sabia bem que o a gente queria desde o início: não só trazer a possibilidade de economia, mas a consciência renovável em gerar a própria energia sem agredir o nosso ecossistema.” – Gerente comercial

A empresa também tem definição de visão e valores e estão alinhados aos apontamentos de Sobral e Peci (2013), que veem a visão como a descrição do futuro da empresa e os valores como as premissas da organização que refletem e exaltam o comportamento das pessoas.

“A gente acredita de verdade num Brasil que as fontes de energia limpa vão tomar lugar das gerações poluentes e a gente vai fazer parte dessa história.” – Gerente comercial

“[...] a essência, o que traduz a nossa empresa é serviços de qualidade, segurança e responsabilidade. [...]” - Diretor sócio

4.2 Aplicação da matriz SWOT

A empresa também realizou a análise SWOT e estabeleceu alguns pontos fortes da organização, como o tempo de empresa, equipe e material qualificados e parcerias estratégicas com os fornecedores.

“[...] o tempo de mercado, a gente já tá 5 anos. No Brasil, 70, 80 por cento, não sei exatamente quais são as porcentagens das empresas, quebram nos primeiros quatro anos. A gente já tá com mais de 600 projetos instalados. Longevidade de empresa. Sem contar que hoje nós temos uma equipe totalmente qualificada né.” – Diretor sócio

“o que eu te falei é o que fica embaixo do telhado, esse micro inversor, ele é muito mais tecnológico muito mais seguro, ele não tem quase chance nenhuma de pegar fogo e tem 25 anos de garantia. Nos Estados Unidos, por exemplo, que é o mercado de energia solar que tá 20 anos na frente da gente é proibido você utilizar outro equipamento que não seja o micro inversor. Só pode ser comercializado no Brasil. [...] eu só trabalho com micro inversor que tem essa garantia de 25 anos justamente para oferecer mais qualidade mais garantias, tudo de melhor para cliente, assim, dentro do que o mercado oferece.” – Diretor sócio

“A gente tem três fornecedores padrões, uma é a Allian, aqui do Rio, a outra é JMG e a outra é a Fortlev, de São Paulo. No Brasil existem, sei lá, muito fornecedores. Mas eu trabalho só com esses três que já são parceiros, que conseguem parcelamento pra gente, consegue, enfim, prazo de entrega facilitado, várias coisas.” – Diretor sócio

Em relação aos pontos fracos, foi levantado na entrevista, exemplos como os custos iniciais elevados e a falta de conhecimento do público sobre o funcionamento da energia solar.

“[...] é difícil conseguir conquistar o cliente num negócio que tem um ticket médio tão alto. Um sistema de energia solar mais baratinho ali custa vinte mil reais, então, assim, é difícil.” - Gerente comercial

“[...] muita gente ainda acha que nos dias de chuva ou dias que não faz sol, a energia solar não funciona né. Mas isso é um mito. Na verdade, o sistema funciona com os raios ultravioleta, e não do calor do sol.” – Diretor sócio

Embora o ramo de energia solar tenha sido apontado como um mercado em crescimento e com grande potencial, os entrevistados também mencionaram as ameaças que a empresa enfrenta, como por exemplo as mudanças regulatórias governamentais e a instabilidade econômica.

“A partir do dia 7 de janeiro de 2023 teve uma mudança na lei geral de energia solar né. Aí quem instala energia solar a partir dessa data, ele tem um desconto menor. Então pra te dar um parâmetro, antes disso quem pagava mil reais de conta e instalava energia solar, passava a pagar cento e cinquenta reais, que era a taxa mínima, não tinha como pagar menos que isso, mas tinha um desconto aí de quase novecentos reais, 90%. A partir dessa data que eu falei, com essa cobrança adicional, o desconto cai, então, assim, quem pagava mil reais, vai pagar 250. Não tem tanto desconto como quem instalava antes, então assim, essa mudança alterou muito o mercado. E é por isso que eu falei que eu tive uns cortes na empresa, foi por conta disso.” – Diretor sócio

“[...] depende muito (da alta do dólar), porque todo o material que é comercializado aqui no Brasil, ele é importado, então, depende muito da cotação do dólar. Sem falar na taxa de juros, porque 90% das vendas são financiadas pelos bancos, Santander, Banco BV. Então depende muito da estabilidade econômica do país. Esse ano, por exemplo, tá um deus me acuda. Eu nunca vi a taxa de juros tão alta. No final das contas, um cliente que compra um sistema financiado, ele acaba pagando quatro sistemas. Inviabiliza tudo.” – Diretor sócio

Ao que tange o ambiente externo, também foi citado as oportunidades do mercado de energia solar. Foi bastante discutido sobre o potencial de expansão desse mercado e o crescente interesse pela sustentabilidade e redução de emissões de carbono.

“De 2014 até 2021, o mercado cresceu 200% ao ano. A expectativa deles é que de 2023, a partir dessa mudança da lei, o mercado cresça 20% ao ano e ainda é um crescimento muito bom. Assim, pegar um mercado que cresce 20% ao ano, hoje em dia, não conheço outro. Realmente o crescimento tava um absurdo, 200% é bizarro.” – Diretor sócio

“[...] é a tendência, hoje todo mundo quer ser ecológico, a cada ano que passa essa pauta só aumenta.” – Gerente comercial

Após o levantamento dos pontos da Análise SWOT, a empresa decidiu focar nos planos de ação relacionados a estratégias de marketing direcionadas para alcançar clientes em potencial e fidelização do mesmo com a técnica de pós-venda.

“Quando eu comecei eu defini muito bem o meu público-alvo. Quando você trabalha com energia solar, você tem como trabalhar residencial, frente comercial, que a gente tá falando de escola, curso de inglês, padaria, pizzaria, restaurante e tem como você trabalhar com industrial que aí a gente tá falando de fábrica, coisas bem maiores. O meu preferencial é o residencial e o comercial, ali até a conta de luz de cinco mil reais. Então a minha estratégia de ação de marketing, de captação de clientes foi o tráfego pago. Eu consigo captar clientes residenciais, aí eu tô falando de Google e Facebook, invisto muito em tráfego pago. Ações de marketing em condomínio, a gente colocava stand na porta do condomínio e ficava panfletando ali para os carros que entravam e saiam. Tentar captar os clientes ali direto entrando em casa.”
– Diretor sócio

“[...] e comercialmente, aí é basicamente o cold call que a gente trabalhava com os vendedores. Que é a ligação fria, pegar o telefone e pegar o número de uma escola e falar: oi, boa tarde, eu quero falar com o setor de compras, quero oferecer energia solar e quero fazer um levantamento energético para vocês aí de graça [...]” – Gerente comercial

“A gente tem um CRM, ele traz todas as métricas para o setor comercial. Tudo o que acontece na vida do cliente, que tem que estar ali. A gente consegue segmentar todos os clientes de maneira geral. Por exemplo, eu recebo pelo tráfego pago uma média de 200 a 250 clientes por mês, novos clientes. Então, eu consigo segmentar a cidade que ele é, como saber se 50% é do Rio, 20% de Niterói, 20% Belford Roxo, por exemplo, sei lá, eu consigo saber a idade dele, eu consigo saber o sexo dele, eu consigo saber todas as informações dele, aí eu consigo segmentar depois a profissão, aí são várias etapas e o vendedor vai analisando. Consigo segmentar pela renda dele, eu consigo saber qual é a renda do meu público, por exemplo, tem uma renda média de dez mil reais e depois eu consigo segmentar os motivos de perda, é o mais importante para a gente: saber por que que o cliente não tá fechando. Ah, inviabilidade financeira, perdeu o contato, cliente fechou com a concorrência, enfim, diversos motivos de perda. Saber ali de maneira geral, do momento que o cliente entrou no meu funil de vendas até o

momento que ele ou fechou comigo ou não fechou e porque não fechou, eu também fiquei sabendo que cliente era esse do início ao fim.” – Gerente comercial

“Posteriormente a instalação, a gente manda para o cliente aquele formulário do Google, se todo o processo foi bem feito, se ele gostou do atendimento comercial, se o pós-venda atendeu ele bem, se o pessoal da instalação foi educado ou chegou na hora certa, deixou a casa limpa. Ele vai marcando as opções lá. E a gente tem um indicativo no final da obra, no final da implementação do cliente, se ele teve uma satisfação de 1, 2...até 5. Foi menos que o 4, a gente tem que entrar em contato para rever o que foi não bom.” – Gente Comercial

O Diretor sócio afirma que a análise SWOT é uma ferramenta muito acessível principalmente para as empresas de porte pequeno e só enxerga vantagens no seu uso. Segundo ele, não é possível prever tudo, mas ajuda na tomada de decisão.

“A gente viu que o melhor era focar no cliente, na qualidade, no pós-venda. A nossa carteira de clientes só aumenta. [...]” - Diretor sócio

4.3 Aplicação do modelo das cinco forças de Porter

A empresa analisou as cinco forças de Porter com o objetivo de analisar o nível de competitividade do setor. No que concerne ao poder de negociação dos fornecedores, podemos considerar, segundo o relato do Diretor sócio, que possui uma alta competitividade. Sendo assim, os fornecedores terão mais poder de negociação para impor preços mais altos ou condições desfavoráveis.

“Tem “n” fornecedores, mas eu, particularmente, tenho três, porque eu sei que o material é de boa qualidade.” – Diretor sócio

O poder de negociação dos compradores no setor de energia solar, de acordo com o Diretor sócio, é considerado alto, em que possuem opções de condições de pagamento.

“Praticamente todas as empresas trabalham com todas as plataformas de financiamento, todo mundo vende no cartão de crédito, até 21 vezes.” - Diretor sócio

Também é abordado a rivalidade entre os concorrentes. O Gerente comercial afirma mercado pode ser altamente competitivo devido ao grande número de empresas, entretanto, não era um fator tão prejudicial para empresa.

“Até o ano passado a gente tinha muita concorrência. Tá, muita concorrência, mas a gente tinha muita demanda, não dava para falar que a concorrência atrapalhava demanda, era tão grande e que sobrava cliente em relação as empresas.” – Gerente comercial

No setor de energia solar, o Diretor sócio não descarta a substituição de novos serviços, entretanto, acredita que essa é possibilidade é bem remota.

“Em relação a modernização dos equipamentos, eu acredito que vá aparecer uma grande solução, como, por exemplo, banco de bateria. Vai ter uma grande solução daqui a alguns anos que vai ser muita mais viável você instalar um sistema de energia solar com banco de bateria. Mas sempre atrelado a energia solar, não acredito que vá ter outra matriz renovável que seja muito melhor que a energia solar.” - Diretor sócio

No que diz respeito a novos entrantes, existem algumas barreiras, relata o Diretor sócio:

“[...] é até fácil uma empresa abrir uma empresa de energia solar, mas, hoje, que o mercado está praticamente estabilizado, em que todo mundo já tem uma carteira de clientes, é mais difícil chegar no mercado e se consolidar. Até porque, o cliente vai buscar a empresa confiável no mercado, que já tem muitas avaliações ou indicações, por exemplo.” - Diretor sócio

4.4 Aplicação da matriz BCG

A matriz BCG não foi usada pela empresa, devido à, segundo o Diretor sócio, apenas utilizarem um produto. Entretanto, conforme mostra na literatura (MARÇAL, 2015), em vez de produtos específicos, poderiam ter sido classificados os serviços, como, por exemplo, os serviços de instalação residenciais, comerciais, industriais e em comunidades rurais.

4.5 Aplicação do modelo CANVAS

Conforme evidencia Marçal (2015), não existe uma metodologia universal para seguir no planejamento estratégico e, por isso, nem todas as ferramentas apresentadas no trabalho são obrigatórias para a aplicação. Sendo assim, também não foi utilizado o modelo CANVAS no processo de implementação do planejamento estratégico da empresa, como aponta o Diretor sócio:

“Não conheço esse modelo. A gente pesquisa bastante, mas nem tudo dá pra fazer né, principalmente porque a gente é pequeno e não tem como contratar mais gente.” - Diretor sócio

A fala do Diretor sócio vai de encontro com a literatura, dado que entre as peculiaridades na gestão das MPEs estão os recursos limitados e a estrutura organizacional enxuta, como apresentam os autores Cezarino e Campomar (2006) e Fonseca et al (2004).

4.6 Aplicação das estratégias genéricas de Porter

O modelo de negócio proposto pela Litorânea Solar se concentra na estratégia de diferenciação, uma vez que é um mercado que, embora esteja em expansão, também é altamente competitivo, como foi observado pela análise das cinco forças de Porter.

[...] nosso diferencial é o atendimento personalizado, qualidade dos equipamentos, qualidade do serviço e segurança cliente. [...] ano passado, por exemplo, tinha uma empresa de manutenção de ar-condicionado, ai ele via o mercado de energia solar bombando, ele ia pro mercado de energia solar, mas assim, o cara não tem experiência, não tem o know-how que eu tenho, não tem a carteira de clientes que eutenho, então não passa a mesma segurança para alguém que está há cinco anos no mercado.” – Diretor sócio

“o cliente analisa mais a segurança que a empresa passa, entregar o que ele vai precisar, sem dar problema, sem dar dor de cabeça.” – Gerente comercial

Vale observar que a empresa não se deixou levar pela “armadilha do meio”, conceito definido por Porter (2004), sendo considerado uma vantagem competitiva para

empresa, considerando que a organização tem uma estratégia clara de como se destacar no mercado.

4.7 Aplicação de outras ferramentas do planejamento estratégico

Além das ferramentas que foram mencionadas acima, a empresa utiliza a definição de metas com o método 5W2H. É possível ter uma visão clara do que será feito, porque será feito, quem será responsável, quando e onde será realizado, como será executado e quanto custará através desse método.

“Acho que ficou faltando só a definição de metas. Por exemplo, ano passado nosso faturamento foi de cento e oitenta mil. A nossa meta desse ano é superar 10% do faturamento do ano passado. Mas a mágica tá em como fazer. A gente usa o 5W2H. [...] você tem se perguntar o que e porque será feito, quem vai fazer, quando, onde e como será feito e também quanto vai custar. [...] basicamente, é um desmembramento de tudo que tem que fazer pra conseguir atingir a meta. Então, voltando pro exemplo, é aumentar 10% (do faturamento). O que será feito? Criar uma estratégia pra aumentar as vendas. Por que será feito? Porque precisamos de resultado, ou a empresa fecha. [...] Quem vai fazer? A equipe de marketing em conjunto com o comercial. Quando será feito? A gente começa no começo do ano, e avalia como as vendas estão indo todo mês. Como será feito? A gente vai aumentar o nosso tráfego pago. Quanto vai custar? Ah, vai custar tanto. E assim vai, pra uma única meta, a gente tem várias ações. [...] é uma forma boa pra eu controlar os nossos planos de ação. – Gerente comercial

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto as organizações de grande porte são lembradas como empresas que possuem um planejamento estratégico bem estruturado, as micro e pequenas empresas muitas vezes desconsideram a necessidade da implementação de um, seja pela complexidade do seu uso ou pelas peculiaridades na gestão das MPEs.

A literatura defende que o planejamento estratégico deve ser usado para qualquer tipo de empresa, independente do seu porte. Isso se dá, pela alta mortalidade das empresas e a sua relação com a má administração das mesmas.

Este estudo teve como objetivo verificar a aplicabilidade de um planejamento estratégico e suas ferramentas nas MPEs, analisando os resultados de um modelo de planejamento estratégico do caso da empresa Litorânea Solar. A pesquisa foi norteadas pelas perguntas relacionadas as ferramentas do planejamento estratégico, nas quais foram criadas por renomados acadêmicos e perduram até hoje na literatura. Posto isso, a conclusão do trabalho será baseada nas respostas dessas perguntas.

A partir das entrevistas realizadas, podemos dizer que as ferramentas análise SWOT, modelo das cinco forças de Porter, estratégias genéricas de Porter e definição de metas foram implementadas na microempresa e ajudaram na criação de planos de ação para a empresa e na tomada de decisão.

As ferramentas Matriz BCG e o modelo de negócio Canvas não foram implementadas, mas por escolha do Diretor sócio da empresa. Como já mencionado anteriormente, isso acontece, devido à falta de metodologia universal do planejamento estratégico, conforme apontado por Marçal (2015).

Ao implementar o planejamento estratégico, a empresa obteve uma visão abrangente do mercado de energia solar, permitindo identificar nichos de mercado, analisar a concorrência e definir estratégias de diferenciação. Além disso, o planejamento estratégico ajudou a empresa a estabelecer metas realistas e mensuráveis, proporcionando uma direção clara para o crescimento e desenvolvimento sustentável.

Através da análise de dados feita neste trabalho, foi possível observar também que a empresa obteve um aumento significativo na sua participação de mercado,

alcançando um crescimento devido à implementação das estratégias delineadas na definição de metas. Todavia, de fato, a escassez de recursos e staff são problemas reais que são apontados pela empresa entrevistada e também defendida pela literatura.

Como esta pesquisa se apoia em um estudo de caso em uma única organização e de um único ramo, seria interessante para trabalhos futuros utilizar uma amostra maior.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGENCIAS SEBRAE, dezembro de 2022. Disponível em <
<https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/pequenos-negocios-foram-responsaveis-por-8-a-cada-10-empregos-criados-em-outubro/#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20foram,2022%20mostram%20ce n%C3%A1rios%20praticamente%20id%C3%AAnticos>. > Acesso em: 5 mai. 2023

ALDAY, H. E. C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista Da FAE, 3(2), 2017.

ANHOLON, Rosley et al. **Características Administrativas de Micro e Pequenas Empresas: confronto entre a teoria e a prática**. São Paulo: METROCAMP Pesquisas, 2007.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Guia Técnico de Gestão Estratégica**. Brasília, DF: ME, 2020.

CARDOSO, Ákila Belém; DE BARROS, Luís Alberto Monteiro. Para além das estratégias genéricas: uma proposta de metodologia de operacionalização do posicionamento competitivo de Michael Porter. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 3, p. 2757-2777, 2023.

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Revista Hispeci & Lema, v. 9, p. 10-12, 2006.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A Importância do Planejamento Estratégico para as Empresas de Pequeno Porte**. In: Anais...IV Congresso Brasileiro de gestão Estratégica de Custos. São Paulo, SP, 1999.

DA SILVA, Adriana Lopes. **Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas**. Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde, v. 8, n. 1, 2018.

DEL MARMOL, Thomas. **A matriz de crescimento-partilha do BCG: teorias e aplicações: A chave para a gestão de carteiras**. 50Minutos. es, 2023.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes. **Planejamento Estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**, 2006.

FONSECA, MRCM et al. **Características gerenciais das micro e pequenas empresas e as de seus empreendedores: alternativas para gestão financeira.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET), 2004.

FRACASSO, Franciele. **Um estudo bibliométrico da matriz swot como ferramenta de estratégia organizacional.** 2022.

GUIMARÃES, Fábio Costa; VIEIRA, Jorge. **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO,** 2011.

GAVA, Éverton Marangoni. **Concepção e análise de modelos de negócios por meio do Business Model Canvas.** 2014.

JULKOVSKI, Dulcimar José. **Um estudo sobre a importância da administração estratégica como vantagem competitiva para as organizações.** Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 8, n. 1, p. 40-52, 2017.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

MAMÉDIO, Diógenes Falcão. **Estratégia como processo em uma organização hospitalar: um diagnóstico dos 5ps de Mintzberg.** Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC, v. 1, n. 1, p. 37-52, 2014.

MARÇAL, Andrea Nino. **Planejamento e gestão estratégica.** – Rio de Janeiro: UVA, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração** – 5. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

MICHAUX, Stéphanie. **As Cinco Forças de Porter: Compreender as forças competitivas e manter-se à frente da concorrência.** 50Minutos. es, 2023.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo.** Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NETO, Julio Vieira; MARINHO, Mauro Soares; CARVALHO, Patricia Santos. **Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa.** Desafios, v. 39

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**, 2011.
- OSTERWALDE, Alexander; PIGNCUR, Yves. **Business Model Generation -Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.
- PINHEIRO, Janaína Felix Diógenes; NETO, Macário Neri Ferreira. **Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 7, p. 11107-11122, 2019.
- PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Gulf Professional Publishing, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 2004
- SEBRAE, agosto de 2022. Disponível em < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei.03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> > Acesso em: 7 abr. 2023
- SEBRAE, Disponível em < <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas> > Acesso em: 25 mai. 2023
- SEBRAE, junho de 2022. Disponível em < https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Conte%C3%BAdos/E-books/Arquivos/Parte%201%20-%20Oportunidades_EnergiaFotovoltaica-CenarioAtual.pdf > Acesso em: 02 jul. 2023
- SOBRAL, Filipe; PECL, Aleka. **Administração: teoria e prática**, 2013.
- STONER, J.A. F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.
- TAJRA, Sanmya Feitosa. **Gestão Estratégica na Saúde: Reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência**. 2. Ed. São Paulo: Látria, 2008.
- TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 1, 2018.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2002.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANOTTO, Camila; DE CAMPOS, Marilise Fátima Vaz; ZANELLA, Luiz Felipe Torcatto. **EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA.** Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira, v. 2, p. e16109-e16109, 2017.