



PROPOSTA DE METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Lorena de Castro Costa

(LATEC/UFF)

Adriano Hoffmann

(LATEC/UFF)

Resumo: *O presente artigo traz uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de serviços para o presente ano. Considera a situação atual, adquirida por meio de entrevista com funcionários e dessa forma aplica-se duas ferramentas simples e comumente utilizada pelas empresas: a matriz GUT e análise SWOT. Com base na análise obtida, poderemos identificar as oportunidades que a empresa deverá aproveitar e os investimentos que deverão ser priorizados para se manter no mercado.*

Palavras-chaves: *Planejamento Estratégico, SWOT, GUT*

1. INTRODUÇÃO

A administração pública é um elemento crucial, muitas vezes sendo o ponto de partida do crescimento econômico e justiça social em um país (Vakalopoulou *et al.*, 2013). A modernização do processo de administração pública, que ainda hoje é um requisito fundamental para muitos países, é construída por meio de um intenso debate que se iniciou no fim dos anos de 1970, e se desenvolveu durante os anos de 1980 e 1990, em torno do problema de modificações de sistemas de governo e gerenciamento do setor público (Capelli *et al.*, 2011).

Nesse contexto, diversos instrumentos e modelos inspirados no Gerenciamento da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*) têm sido utilizados para o gerenciamento inovativo de organizações do setor público (Vakalopoulou *et al.*, 2013; Capelli *et al.*, 2011, Elamir e Saked, 2010, Kaluarachchi, 2009).

Especificamente no Brasil, contribuem para o gerenciamento da Qualidade em instituições de ensino, os modelos de excelência em gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), a norma ABNT NBR ISO 15419:2006 e, especificamente direcionado a organizações do setor público, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) difundido pelo GESPÚBLICA.

Em se tratando de países em desenvolvimento, muitas propostas de gestão têm surgido nas várias áreas empresariais, tanto nas organizações privadas quanto nas públicas. Isso se aplica também às instituições voltadas para o mercado educacional (Fowler, Mello e Costa Neto, 2011).

Na atual era do conhecimento, a educação superior pode ser considerada como parte da indústria de serviços (Sukwadi, Yang e Fan, 2012). Neste sentido, o interesse das Instituições de Ensino Superior (IES) em melhorar o nível de qualidade da educação, aumentando conseqüentemente seu desempenho/conceito perante o Ministério da Educação e Cultura (MEC), motivou o desenvolvimento de vários estudos associados à avaliação e classificação da qualidade dos serviços prestados por essas instituições (Freitas e Silva, 2014). Estes estudos visam predominantemente identificar aspectos críticos nos processos administrativos e educacionais segundo a percepção de docentes, discentes e servidores técnico-administrativos. A partir desses resultados, os processos envolvidos devem ser analisados e aperfeiçoados com o intuito de melhorar continuamente a qualidade nas instituições. Porém, ainda são incipientes as iniciativas desta natureza em Instituições de Ensino Médio.

1. Introdução

Assim como nas guerras, as empresas utilizam os conceitos de estratégia, originalmente utilizado por militares, para atingir os objetivos desejados.

O planejamento estratégico é o processo de definição da estratégia, projetando resultados e objetivos em longo prazo.

Considera o ambiente em que a empresa se encontra.

Para Chiavenato e Sapiro, (2004, p. 9) “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual objetiva-se a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que atua”.

A análise dos fatores do ambiente se faz necessária porque a empresa deve se preocupar com movimentos de outros elementos do ambiente competitivo, como os concorrentes e o mercado. Dessa forma, pode se antever caso haja ameaça por parte da concorrência ou novas necessidades do mercado.

Para a avaliação interna, identificam-se os pontos fortes e fracos, levantando informações sobre diversas áreas, considerando aspectos financeiros, tecnológicos, humanos etc.

Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Esse ambiente de competitividade influencia as empresas a utilizar metodologias as quais possam oferecer informações mais relevantes aos seus gestores, os quais utilizarão na tomada de decisões.

“A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.” (DAYCHOUW, 2007 p.8).

A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional.

A partir dela, podemos obter informações valiosas para direcionar a organização no mercado.

1.1. Objetivo Geral

Propor o planejamento estratégico para a Prátil no ano de 2015.

1.2. Objetivos Específicos

1. Identificar pontos fortes e fracos da organização;
2. Analisar as variáveis ambientais, visando conhecer possíveis ameaças e oportunidades;
3. Apresentar diagnóstico que possa auxiliar um posterior planejamento estratégico para a organização.
4. Apresentar objetivos estratégicos que farão a linha de negócio alcançar objetivos desejados.

2. Referencial Teórico

2.1. Planejamento Estratégico

A origem do planejamento na gestão de empresas está na função de identificar os melhores caminhos para alcançar os objetivos desejados.

Segundo Ferreira (2001, p. 538), “planejar é fazer o plano; projetar; traçar; ter a intenção de fazer algo”. Com essa consideração verifica-se que mesmo que não seja realizada a ação houve o planejamento, porque se pensou, na realização de algo.

Portanto o planejamento estratégico busca auxiliar o gestor nas tomadas de decisões dando-lhes uma visão mais ampla de possíveis consequências de decisões tomadas atualmente e como esta pode afetar a organização no futuro.

Observou-se no decorrer desse estudo que os autores apresentam diferentes maneiras de implementar um planejamento estratégico. Entretanto, Santos, Sepulveda e Serravalle (2012) ressaltam que são raros os profissionais que verdadeiramente possuem conhecimento para implementar um planejamento estratégico, que seja satisfatório ao setor específico e com ele conseguir, de fato bons resultados. No entanto existe uma metodologia a ser seguida que será detalhada a seguir.

2.2. SWOT

A análise SWOT é uma das várias ferramentas utilizadas para elaboração do planejamento estratégico. No entanto, o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas (TAVARES, 2010, p. 20). Assim Tavares (2005) conceitua o termo SWOT da seguinte forma:

[...] o conceito de SWOT – forças (Strengths), fraquezas (Weakness), oportunidades (Opportunities), ameaças (Threats), ou em sua tradução FOFA, relacionando em ordem diferente os mesmos significados, [...]. Nesse enfoque, o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas (TAVARES, 2005, p. 39).

Contudo a partir da matriz SWOT, pode-se estudar as forças e fraquezas internas da organização e ameaças e oportunidades do mercado externo, buscando diagnosticar suas deficiências e desenvolver metas que a deixe mais resistente e preparada para o mercado competitivo.

A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

Portanto Chiavenato e Sapiro (2004 p. 188) acreditam que a “função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar.”

De acordo com os autores supracitados a função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Busca, portanto, cruzar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo com as forças e fraquezas levantadas no ambiente interno da organização.

Visando maior esclarecimento Martins (2006) explica que os pontos fortes e fracos estão relacionados com fatores internos, alguns dos quais podem ser influenciados ou alterados. As oportunidades e ameaças são fatores externos que não podem ser alterados.

Assim que a organização realizar a análise SWOT poderá pensar sobre como aproveitar os pontos fortes e as oportunidades identificadas e sobre o que pode fazer para atenuar os pontos fracos e as ameaças.

2.3. Matriz de Priorização GUT

A matriz GUT é uma ferramenta para priorizar problemas para que se possa estudá-los e tratá-los. Trata-se de um método para ordenar uma lista de itens, levando-se em consideração a gravidade, a urgência e a tendência de cada um deles. A gravidade refere-se ao impacto do problema e seus efeitos

se não forem bloqueados. A urgência diz respeito ao tempo em que o problema precisa ser solucionado. Já a tendência considera a possibilidade de evolução do problema, caso não seja resolvido.

A técnica GUT foi desenvolvida por Kepner e Tregoe, especialistas na resolução de questões organizacionais e tinha como finalidade orientar decisões mais complexas, ou seja, decisões com muitas variáveis.

Para elaborar a matriz, primeiramente listam-se os itens a serem analisados e priorizados. Em seguida, atribuem-se os valores a cada um dos três parâmetros descritos, seguindo uma escala de um a cinco, como mostra a Figura 1. Para calcular o fator total, multiplicam-se os valores atribuídos.

Rodrigues (1998) argumenta que a técnica GUT é utilizada para evitar que a mistura de problemas gere confusão, isto é, quando os problemas são vários e relacionados entre si.

O emprego da metodologia GUT torna possível estabelecer a postura da organização que orientará suas próprias estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo. A organização pode escolher entre as seguintes estratégias, aqui destacadas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. (AZEVEDO e SILVA, 2003; MAIA, 2008).

3. Metodologia

De acordo com PRODANOV, 2013, a metodologia em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigações.

Dessa forma, elaborou-se uma pesquisa qualitativa, havendo um levantamento da situação atual por meio de entrevista com membros da alta direção e funcionários da linha de negócios sustentáveis. Com base nessa extração, foi possível elaborar a matriz SWOT e mesclar com a matriz de priorização GUT para obtermos um resultado do que é realmente relevante para o futuro da empresa, no levantamento realizado.

4. Análise dos dados

4.1. A Empresa

A empresa estudada é a Prátil. Localizada na cidade de Niterói, Estado do Rio de Janeiro. Possui em seu quadro de 45 funcionários próprios, 25 colaboradores terceirizados e 13 estagiários.

Sua linha de negócio é prestação de serviços, como soluções em engenharia.

Dentre várias linhas de negócio, optou-se por estudar a área de Energias Renováveis, por se tratar de uma área nova na empresa, que precisa de um posicionamento estratégico para se estabelecer no mercado.

Para Chiavenato e Sapiro, 2004 os próximos tempos exigirão organizações cada vez mais enxutas, produtivas, interligadas e mais próximas dos clientes. As vantagens baseadas no tempo podem ter origens externas ou internas a organização.

4.2. 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.

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. Num cenário incentivado, com políticas mais favoráveis à fonte, esse número poderia chegar a 118GW médios, equivalente a 8,7% da demanda elétrica de 2050. (Site Portal Solar).

4.3. Fatores Competitivos

O setor fotovoltaico brasileiro pode se tornar mais competitivo através de algumas propostas tais como: incentivo à pesquisa e inovação tecnológica, criação de mercado consumidor, estabelecimento de indústrias de células solares e de módulos fotovoltaicos, assim como indústrias de silício.

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.

4.4. O Problema

A situação problema que motivou o presente estudo foi a ausência de planejamento estratégico na empresa supracitada.

De acordo com Philip KOTLER (1975), “o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

4.5. SWOT cruzado.

Abaixo estão listados itens que caracterizam o ambiente interno e externo da empresa.

No ambiente interno, segundo a ferramenta da análise SWOT, estão descritos os pontos fortes (forças) e pontos fracos (fraquezas) da empresa, inerentes ao próprio negócio. Já no ambiente externo, estão descritas oportunidade e ameaças, relativas ao cenário do mercado em que a empresa atua.

A tabela a seguir pretende descrever cada item e atribuir um peso (1, 2 ou 4) para categorizá-los, a fim de possibilitar posterior análise. O peso 1 indica menor relevância para o negócio, enquanto o peso 4 indica maior relevância.

AMBIENTE INTERNO	PONTOS FORTES			
		Descrição dos pontos fortes	Consequências para a empresa	Categorização
	A	Arrecadação na fatura de energia	Aumento do número de clientes	2
	B	Conhecimento no mercado de energia	Maior capacidade de crescimento	4
	C	Força de negociação do Grupo Enel	Maior competitividade no mercado	4
	D	Know-How nos serviços de engenharia	Facilidade de desenvolvimento de novas tecnologias	2
	E	Pertencer ao grupo multinacional Enel/Endesa	Maior reconhecimento da marca	4
	PONTOS FRACOS			
		Descrição dos pontos fracos	Consequências para a empresa	Categorização
	A	Burocracias internas	Processos "engessados"	2
B	Nível de investimento	Consequências no crescimento tecnológico e intelectual	4	
C	Marca pouco conhecida	Menor credibilidade para os consumidores	4	
D	Lentidão no processo de tomada de decisão	Barreira ao desenvolvimento dos projetos	2	
E	TI: sistemas operacionais e de gestão não adequados ou insuficientes	Dificuldades de monitoramento e controle dos processos	1	

Figura 01: Análise SWOT Prátil. Fonte: Autor

Na figura 01, temos a análise do ambiente interno da Prátil, com a descrição dos pontos fortes e fracos e o reflexo na empresa. E por fim, a priorização, que possibilitará o cruzamento com o ambiente externo através do somatório realizado a seguir.

AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES			
		Descrição das oportunidades	Descrição do impacto na empresa	Categorização
	A	Geração distribuída	Ampliação do mercado de energia solar e maior possibilidade de crescimento do setor	4
	B	Eficiência energética	Ampliação do mercado de energia solar e maior possibilidade de crescimento do setor	2
	C	Energias renováveis	Ampliação do mercado de energia solar e maior possibilidade de crescimento do setor	4
	D	Novos consumidores	Novos tipos de clientes, voltados para a energia renovável	2
	E	Expansão de Smart Grid	Oportunidade competitiva	2
	AMEAÇAS			
		Descrição das ameaças	Descrição do impacto na empresa	Categorização
	A	Proibição de arrecadação sobre a fatura de energia	Redução dos consumidores de pequeno porte devido ao corte das facilidades de pagamento	2
B	Novos entrantes nas áreas de atuação	Maior concorrência	1	
C	Entrantes no mercado de Energia Solar	Maior concorrência	4	
D	Disponibilidade de mão de obra (nível técnico)	Dificuldade para desenvolvimento do setor	2	
E	Flutuações do mercado	Custo dos serviços atrelado ao preço dos insumos importados	4	

LEGENDA CATEGORIZAÇÃO (Relevância para o negócio)	
PESO 1	Pouco importante
PESO 2	Importante
PESO 4	Muito Importante

Figura 02: Análise SWOT Prátil. Fonte: Autor

Na figura 02, temos a análise do ambiente externo da Prátil, com a descrição das oportunidades e ameaças. E o efeito na empresa. E por fim, a priorização, que possibilitará o cruzamento desses fatores, conforme figura a seguir:

		Análise Interna	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	<p>SO</p> <p>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas</p>	<p>WO</p> <p>Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes</p>
	Ameaças (Threats)	<p>ST</p> <p>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas</p>	<p>WT</p> <p>As estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças</p>

Figura 03: Esquema da Matriz SWOT cruzada. Fonte: Disponível em: <http://boradebike.blogspot.com.br/2011/04/analise-estrategica.html>. Acesso em Fevereiro de 2015.

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 4 situações:

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

Correlação Pontos fortes X Oportunidades (PROSPECTIVA: desenvolvimento)							
PONTOS FORTES \ OPORTUNIDADES		Geração distribuída	Eficiência energética	Energias renováveis	Novos consumidores	Expansão de Smart Grid	Soma
	CAT.	4	2	4	2	2	
Arrecadação na fatura de energia	2	6	4	6	4	4	24
Conhecimento no mercado de energia	4	8	6	8	6	6	34
Força de negociação do Grupo Enel	4	8	6	8	6	6	34
Know-How nos serviços de engenharia	2	6	4	6	4	4	24
Pertencer ao grupo multinacional Enel/Endesa	4	8	6	8	6	6	34
Total							150

Figura 04: Análise SWOT Cruzada Prátil: Pontos fortes x Oportunidades. Fonte: Autor

Na figura 04, tem-se o cruzamento das oportunidades identificadas e os pontos fortes obtidos. E por fim, o somatório das linhas que totalizou 150 pontos. Dessa forma, faz-se o comparativo das demais variáveis para obter a diretriz estratégica.

Correlação Pontos fortes X Ameças (ANALÍTICA: manutenção)							
PONTOS FORTES \ AMEAÇAS	AMEAÇAS						Soma
	CAT.	Proibição de arrecadação sobre a fatura de energia	Novos entrantes nas áreas de atuação	Entrantes no mercado de Energia Solar	Disponibilidade de mão de obra (nível técnico)	Flutuações do mercado	
Arrecadação na fatura de energia	2	4	3	6	4	6	23
Conhecimento no mercado de energia	4	6	5	8	6	8	33
Força de negociação do Grupo Enel	4	6	5	8	6	8	33
Know-How nos serviços de engenharia	2	4	3	6	4	6	23
Pertencer ao grupo multinacional Enel/Endesa	4	6	5	8	6	8	33
Total							145

Figura 05: Análise SWOT Cruzada Prátil: Pontos fortes x Ameças. Fonte: Autor

Na figura 05, tem-se a intersecção entre ameaças encontradas e os pontos fortes obtidos. E por fim, o somatório das linhas que totalizou 145 pontos. Dessa forma, faz-se o comparativo dos demais cruzamentos até obter os demais somatórios.

Correlação Pontos fracos X Oportunidades (REATIVA: crescimento)							
PONTOS FRACOS \ OPORTUNIDADES		Geração distribuída	Eficiência energética	Energias renováveis	Novos consumidores	Expansão de Smart Grid	Soma
	CAT.						
Burocracias internas	2	6	4	6	4	4	24
Nível de investimento	4	8	6	8	6	6	34
Marca pouco conhecida	4	8	6	8	6	6	34
Lentidão no processo de tomada de decisão	2	6	4	6	4	4	24
TI: sistemas operacionais e de gestão não adequados ou insuficientes	1	5	3	5	3	3	19
Total							135

Figura 06: Análise SWOT Cruzada Prátil: Pontos fracos x Oportunidades. Fonte: Autor

Na figura 06, tem-se a cruzamento entre oportunidades localizadas e os pontos fracos identificados. E por fim, o somatório das linhas totalizou 135 pontos.

Correlação Pontos fracos X Ameças (DEFENSIVA: sobrevivência)							
PONTOS FRACOS	AMEAÇAS						Soma
	CAT.	Proibição de arrecadação sobre a fatura de energia	Novos entrantes nas áreas de atuação	Entrantes no mercado de Energia Solar	Disponibilidade de mão de obra (nível técnico)	Flutuações do mercado	
Burocracias internas	2	4	3	6	4	6	23
Nível de investimento	4	6	5	8	6	8	33
Marca pouco conhecida	4	6	5	8	6	8	33
Lentidão no processo de tomada de decisão	2	4	3	6	4	6	23
TI: sistemas operacionais e de gestão não adequados ou insuficientes	1	3	2	5	3	5	18
Total							130

Figura 07: Análise SWOT Cruzada Prátil: Pontos fracos x Ameças. Fonte: Autor

Na figura 07, tem-se o encontro entre ameaças levantadas e os pontos fracos obtidos. E por fim, o somatório das linhas que totalizou 130 pontos.

Dessa forma, com base nos estudos realizados no contexto da empresa Prátil, entende-se que as oportunidades, ou seja, fatores que devem ser aproveitados, estão concentrados na expansão do mercado de energias renováveis no cenário mundial e brasileiro. Enquanto os fatores ameaçadores, que devem ser mitigados, estão voltados principalmente pela concorrência gerada pelos entrantes no mercado, assim como dificuldade em mão de obra no nível técnico, além da dependência em relação as variações cambiais. Os pontos fortes, características a serem mantidas, se devem principalmente pelo fato da Empresa ser uma holding de um grande grupo, o que além de trazer reconhecimento aumenta o poder de negociação da empresa, assim como a facilidade de arrecadação dos serviços na fatura de energia da concessionária do mesmo grupo. Os pontos fracos, a serem eliminados, por sua vez tangem aspectos da burocracia interna e lentidão na resolução dos processos, o que dificulta o andamento dos projetos.

A categorização e ponderação desses fatores na Matriz SWOT cruzada nos permite pontuar quais itens são mais importantes e assim definir qual o mais importante entre as quatro categorias de estratégias, de acordo com a figura a seguir.

Categoria estratégica	Descrição
Estratégia defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos
Estratégia analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora
Estratégia reativa	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade

Figura 08: Categorias estratégicas de Miles e Snow (1978). Fonte: Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000100003&script=sci_arttext. Acesso em Acesso em Fevereiro de 2015.

Assim, temos o seguinte panorama:

- 1- Pontos fortes X Oportunidades: 150 pontos – Estratégias de desenvolvimento ou prospectoras;
- 2- Pontos fortes X Ameaças: 145 pontos – Estratégias de crescimento ou reativas;
- 3- Pontos fracos X Oportunidades: 135 pontos – Estratégias de manutenção ou analíticas;
- 4- Pontos fracos X Ameaças: 130 pontos – Estratégias de sobrevivência ou defensivas.

A análise do panorama acima nos permite identificar que a Prátil 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 promover investimentos em novas tecnologias, inovação, diversificação de portfólio, a fim de se destacar em relação aos concorrentes entrantes no mercado e se tornar empresa referência no setor.

De acordo com MILES e SNOW (1978), a postura prospectora é caracterizada por empresas que continuamente buscam oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente; frequentemente, elas criam mudanças e incertezas às quais os concorrentes devem responder.

Entretanto, em face de seu forte interesse pela inovação de mercados e produtos, quase nunca são totalmente eficientes.

5. CONCLUSÃO

O objetivo desse artigo foi a análise interna e externa da empresa Prátil, localizada no município de Niterói, com a utilização da Matriz SWOT e GUT, para elaborar um planejamento estratégico que poderá de acordo com a capacidade da empresa, facilitar a sua permanência e fortalecimento no mercado.

O planejamento estratégico da organização sugere que há uma grande oportunidade de expansão no mercado para o setor de energias renováveis e com grande potencial de negociação em se tratando de uma holding bem reconhecida.

As oportunidades de melhorias encontradas foram a maior qualificação da mão de obra técnica e agilização dos processos internos.

A análise demonstra que o conceito de ambiente adotado pela abordagem da escolha estratégica equivale ao ambiente. Andrews (1965) concebe o modelo SWOT com base na admissão da influência do ambiente no processo de definição da estratégia organizacional, e assim propõe a avaliação dos aspectos internos à luz das circunstâncias externas. Miles e Snow (1978) apresentam uma tipologia na qual classificam estratégias de acordo com o alinhamento da organização a domínios de produto e de mercado, preconizando então um continuo de comportamento adaptativo às características da indústria, onde ela se situa.

Assim, esse estudo poderá ser adaptado para contribuir com muitas empresas que desejam expandir seus negócios, chegando ao entendimento de possíveis alternativas, de acordo com as capacidades e os anseios de cada um, que facilitarão a permanência no mercado. Esse artigo também, poderá contribuir para o surgimento de novos estudos nessa área, que carece de tantas alternativas para se manter nesse mercado que requer mudanças constantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, P., SILVA, A. Entre a autoridade e a autonomia: as gerações de franchising. Proceedings of the International Conference on Economics and Agri-Food Networks Management, New York, NY, USA, 4/10/2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico: Fundações e Aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAYCHOUW, Merhi. *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

ENERGIA SOLAR FOTOVOLTAICA VAI SER COMPETITIVA EM 2015. Disponível em [HTTP://WWW.PORTALSOLAR.COM.BR/BLOG-SOLAR/GERAL/ENERGIA-SOLAR-FOTOVOLTAICA-VAI-SER-COMPETITIVA-EM-2015.HTML](http://www.portalsolar.com.br/blog-solar/geral/energia-solar-fotovoltaica-vai-ser-competitiva-em-2015.html) Acesso em março de 2015.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Miniaurélio Escolar Século XXI: O minidicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

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. 2010.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo. Editora Atlas, 1975.

MARTINS, Leandro. *Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso*. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MILES, R. E., SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw Hill, 1978.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Rio grande do Sul. Editora Universidade Feevale, 2013.

POWER CLOUDS, Art. 01, EM DIREÇÃO A UM CRESCIMENTO IRREFREÁVEL DA ENERGIA FOTOVOLTAICA. Disponível em: <<http://www.powerclouds.com/index.php/em-direcao-a-um-crescimento-irrefreavel-da-energia-fotovoltaica/?lang=pt-br>>. Acesso em Março de 2015.

RODRIGUES, J. R. G. *O empreendedor e o franchising: do mito à realidade*. São Paulo: Érica, 1998.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. *50 Gurus Para o Século XXI*. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SANTOS, João Alberto Neves dos. Implementação do planejamento estratégico no instituto federal de educação, ciência e tecnologia do Rio de Janeiro. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

VIEIRA, Júlio. Planejamento Estratégico Produto. Slide. Enviado em 28/01/2014.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2005.

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, Florianópolis-SC, 2010.