



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE METODOLOGIA

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Daniel Panaro Silva

daniel-panaro@hotmail.com

(LATEC/UFF)

Resumo: *O artigo em questão apresentará uma proposta de metodologia de planejamento estratégico para uma empresa de serviços e integração. Análise do cenário atual da empresa, através de pesquisas realizadas e compartilhamento de informações entre funcionários. Nessa proposta serão utilizadas as ferramentas: análise SWOT e matriz GUT e com base nos resultados obtidos poderemos identificar os melhores investimentos e prioridades para continuar crescendo diante do mercado.*

Palavras-chaves: *Empresa de Serviços ,Análise SWOT, Planejamento Estratégico.*

1. Introdução

Para começar é vital o entendimento de alguns conceitos, como estratégia e planejamento.

O termo estratégia tem sua origem no meio militar, onde significava, de maneira geral, a arte de vencer uma guerra. Tornou-se célebre a obra de Sun Tzu, “A Arte da Guerra”, idealizada no século V a.C., na qual descrevia o emprego de ações estratégicas para se atingir o objetivo maior. A importância desta obra pode ser constatada nos dias de hoje, na sua adaptação para o meio empresarial “*Quando você conhece o seu concorrente e a sua empresa, terá grande sucesso. Quando você se conhece, mas não conhece o concorrente e o ambiente, poderá ter algum sucesso. Quando você não conhece nem o ambiente externo nem a sua empresa estará condenado ao fracasso.*”

Já o planejamento pode ser traduzido como um processo ou método que inclui, de modo geral, uma análise da situação, a definição da missão da empresa e a decisão sobre as ações a serem realizadas para atingir as metas e a missão da melhor maneira possível, de forma a aperfeiçoar os resultados. Ele é utilizado em praticamente todas as áreas ou atividades.

Ao passar dos anos a competitividade entre as empresas vem se tornando cada vez maior, clientes esperam mais qualidade e buscam menores preços por conta da grande oferta de empresas prestando os mesmos tipos de serviços. Por isso, as empresas que querem se manter vivas e lucrativas precisam ter no mínimo um bom planejamento.

1.1. Objetivo Geral

Propor uma metodologia para o planejamento estratégico da empresa EN-BRASIL para o ano de 2016.

1.2. Objetivo específico

1. Identificar possíveis melhorias;
2. Realizar análises de futuras oportunidades e ameaças
3. Apresentar diagnósticos e traçar objetivos estratégicos para alcançar as metas da empresa.

2. Referencial Teórico

2.1. SWOT

A metodologia SWOT de análise de empresas tem o objetivo de dar um direcionamento estratégico para a organização baseando-se em seu ambiente interno e em seu ambiente externo.

Ambiente interno: tudo que está dentro dos domínios da empresa e, portanto, ela pode controlar. Seriam coisas como instalações, treinamentos, pessoal, maquinário, layout, propaganda, localização, pontos de venda, benefícios e salários (dentro dos limites da lei), clima organizacional, valores, planejamento etc.

Ambiente externo: tudo que está fora da “jurisdição” e do alcance da empresa e que, portanto, ela não pode controlar. São fatores naturais, como o clima, catástrofes, aquecimento global, escassez de água etc., e fatores conjunturais e institucionais, como taxa de juros, variações cambiais, decisões do governo, alíquotas de impostos, crise política, instabilidade institucional, legislações trabalhistas, ambientais ou de exportação, entre outros.

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).

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.”

A empresa so pode atuar sobre o que tem controle . Essa é a premissa básica da análise SWOT, ou seja, entender as forças e fraquezas de seu ambiente interno para poder enfrentar as ameaças e aproveitadas as oportunidades do ambiente externo.

2.2. Matriz 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 (GOMES, 2006). 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 o QUADRO 1. Para calcular o fator total, multiplicam-se os valores atribuídos.

QUADRO 1
Descrição da matriz GUT

| Pontuação | Critérios de Avaliação | | |
|-----------|------------------------|------------------------|-------------------------------|
| | Gravidade (G) | Urgência (U) | Tendência (T) |
| 5 | Extremamente grave | Ação imediata | Tende a piorar de imediato |
| 4 | Muito grave | Com alguma urgência | Tende a piorar em curto prazo |
| 3 | Grave | O mais rápido possível | Tende a piorar em médio prazo |
| 2 | Pouco grave | Pode esperar | Tende a piorar em longo prazo |
| 1 | Sem gravidade | Não tem pressa | Não tende a piorar |

Fonte: Adaptado de Gomes (2006).

3. Metodologia

A metodologia avançada avalia e descreve métodos e técnicas de pesquisa que tornam possível a coleta e o processamento de informações, com objetivo de auxiliar na resolução de problemas e entender a causa raiz dos mesmos.

Assim, através da realização de pesquisas e diversas sessões de brainstorming com funcionários de diversos níveis hierárquicos foi possível a elaboração da matriz SWOT cruzando informações com a matriz de priorização GUT a fim de obtermos resultados significativamente relevantes para alavancar o andamento da EN-BRASIL.

4. Análise dos dados

4.1. A Empresa

A empresa em questão é a En-Brasil situada na cidade de Niteroi , Estado do Rio de Janeiro, tendo também uma filial na cidade de Fortaleza. Com um quadro de aproximadamente 120 funcionários entre próprios , terceiros e estagiários.

A En-Brasil é uma empresa de prestação de serviços com diversos seguimentos, dentre eles a área de Afinidades , Eficiência Energetica , Geração distribuída e Infraestrutura Eletrica onde também atua como integradora de serviços.

Dentre os seguimentos descritos a escolhida foi a de Afinidades, por se tratar atualmente da principal e mais desenvolvida área de negocio.

4.2. O Negocio

A área de Afinidades atua como uma integradora no setor de varejo, onde busca facilitar e ajudar empresas nas cobranças serviços e nas vendas de seguros dentre outros produtos. A En-Brasil é uma empresa do grupo Enel onde também fazem parte as concessionárias de energia elétrica Ampla e Coelce. Em parceria com essas concessionárias a En-Brasil utiliza a conta de energia para efetuar as cobranças de serviços e produtos aceitos pelos clientes das áreas de concessão, esse método de cobrança é muito eficaz e trás grande retorno para as empresas no mercado.

4.3.O Problema

A motivação para realização do estudo foi a falta de foco e planejamento na empresa citada acima.

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”.

4.4.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 do Pontos Fortes | Consequencia para a Empresa | Categorização | |
| | A | Arrecadação na fatura de energia | Maior Cobrabilidade | 2 |
| | B | Força de negociação do grupo | Confiabilidade | 4 |
| | C | Know-how | Pioneirismo no modelo de negócio | 4 |
| | D | Gestão e Pós-venda | Diferenciação | 2 |
| | E | Parceria com as concessionárias de energia | Carteira de possíveis clientes | 4 |
| | Pontos Fracos | | | |
| | Descrição do Pontos Fracos | Consequencia para a Empresa | Categorização | |
| | A | Burocracia Interna | Processos "engessados" | 2 |
| B | Nível de investimentos | Consequencia no crescimento tecnológico | 4 | |
| C | Marca pouco "popular" | Menor credibilidade junto aos consumidores | 4 | |
| D | Lentidão no processo de tomada de decisão | Dificuldade no desenvolvimento de processos | 2 | |
| E | TI | Falta de Controle e inteligência no negócio | 1 | |

Figura 01: Análise SWOT En- Brasil. Fonte: Autor

Na figura 01, temos a análise do ambiente interno da En-Brasil, 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 | Cartão de Crédito | Nova Forma de Cobrança | 4 |
| | B | Força de Venda Propria | Maior controle e agilidade | 2 |
| | C | CRM | Melhora no processo de vendas e atendimento | 4 |
| | D | BI | Inteligencia na venda | 2 |
| | E | Outras concessões | Novos Clientes | 2 |
| | Ameaças | | | |
| | | Descrição das ameaças | Descrição do impacto na empresa | Categorização |
| | A | Maior custo de cobrança | Dificuldade em negociação com as empresas parceiras | 2 |
| | B | Aumento das despesas | Inviabilização do Negócio | 1 |
| | C | Proibição da arrecadação na fatura de energia | Inviabilização do Negócio | 4 |
| | D | Novos Entrantes no mercado de atuação | Maior concorrência | 2 |
| | E | Flutuação do mercado | Dificuldade de venda dos produtos | 4 |

| Legenda Categorização | |
|------------------------------|------------------|
| (Relevancia para o Negócio) | |
| Peso 1 | Pouco Importante |
| Peso 2 | Importante |
| Peso 4 | Muito Importante |

Figura 02: Análise SWOT En-Brasil. Fonte: Autor

Na figura 02, temos a análise do ambiente externo da En-Brasil, 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) | SO Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas | WO Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes |
| | Ameaças (Threats) | ST Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas | WT As estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças |

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 (perspectiva :desenvolvimento) | | | | | | | Soma |
|--|-------------------|------------------------|-----|----|-------------------|---|------------|
| Pontos Fortes/ Oportunidades | Cartão de Credito | Força de Venda Propria | CRM | BI | Outras Concessões | | |
| | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | | |
| Arrecadação na fatura de energia | 2 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 24 |
| Força de negociação do Grupo | 4 | 8 | 6 | 8 | 6 | 6 | 34 |
| know How | 4 | 8 | 6 | 8 | 6 | 6 | 34 |
| Gestão e Pos venda | 2 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 24 |
| Parceria com as concessionarias | 4 | 8 | 6 | 8 | 6 | 6 | 34 |
| Total | | | | | | | 150 |

Figura 04: Análise SWOT Cruzada En-Brasil: Pontos fortes x Oportunidades. Fonte: Autor

Na figura 04, tem-se 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 Ameaças (Analítica: Manutenção) | | | | | | | | |
|---|--|---|--------------------------|--------------------------|---|--------------------|-------------------------------------|------------|
| Pontos Fortes/ Ameaças | Dificuldade em negociação com empresas parceiras | | Inivialização no Negocio | Inivialização no Negocio | | Maior Concorrencia | Dificuldade nas vendas dos produtos | Soma |
| | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | | | |
| Arrecadação na fatura de energia | 2 | 4 | 3 | 6 | 4 | 6 | 23 | |
| Força de negociação do Grupo | 4 | 6 | 5 | 8 | 6 | 8 | 33 | |
| know How | 4 | 6 | 5 | 8 | 6 | 8 | 33 | |
| Gestão e Pos venda | 2 | 4 | 3 | 6 | 4 | 6 | 23 | |
| Parceria com as concessionarias | 4 | 6 | 5 | 8 | 6 | 8 | 33 | |
| Total | | | | | | | | 145 |

Figura 05: Análise SWOT Cruzada En- Brasil: Pontos fortes x Ameaças. 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) | | | | | | | Soma |
|---|---|------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------|----------------|------|
| Pontos Fracos/ Oportunidades | | Nova Forma de Cobrança | Maior Controle e Agilidade | Melhora no Processo de Venda | Inteligencia na Venda | Novos Clientes | |
| | | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | |
| Burocracia Interna | 2 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 24 |
| Nível de Investimento | 4 | 8 | 6 | 8 | 6 | 6 | 34 |
| Marca pouco popular | 4 | 8 | 6 | 8 | 6 | 6 | 34 |
| Lentidão no processo de tomada de decisão | 2 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 24 |
| TI | 1 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 19 |
| Total | | | | | | | 135 |

Figura 06: Análise SWOT Cruzada En-brasil: 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 que totalizou 135 pontos.

| Correlação Pontos fracos x ameaça (Defensiva: Sobrevivencia) | | | | | | | |
|--|---|---|--------------------------|---|--------------------|---|------------|
| Pontos Fracos/ Ameaças | Dificuldade em negociação com as empresas parceiras | | Inivialização do negocio | | Maior Concorrência | | Soma |
| | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | | |
| Burocracia Interna | 2 | 4 | 3 | 6 | 4 | 6 | 23 |
| Nível de Investimento | 4 | 6 | 5 | 8 | 6 | 8 | 33 |
| Marca pouco popular | 4 | 6 | 5 | 8 | 6 | 8 | 33 |
| Lentidão no processo de tomada de decisão | 2 | 4 | 3 | 6 | 4 | 6 | 23 |
| TI | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 18 |
| Total | | | | | | | 130 |

Figura 07: Análise SWOT Cruzada En-Brasil: Pontos fracos x Ameaças. 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 En-Brasil, entende-se que as oportunidades, ou seja, fatores que devem ser aproveitados, estão concentrados na expansão do mercado das concessionárias no cenário brasileiro. Enquanto os fatores ameaçadores, que devem ser mitigados, estão voltados principalmente dependência do meio de cobrança junto a conta de energia, além do aumento dos custos de operação. 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 Milles 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 En-Brasil 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 En-Brasil, localizada no município de Niterói, com a utilização das ferramentas 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 outras concessionárias e também com outras formas de pagamento aumentando assim o Market Share.

As oportunidades de melhorias encontradas foram a 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 contínuo 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> 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.