



MILENA ABREU BARATI

**ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR**

LAVRAS – MG

2023

MILENA ABREU BARATI

**ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de
Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

Prof.º Dr. José Roberto Pereira

Orientador

LAVRAS - MG

2023

MILENA ABREU BARATI

**ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de
Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

APROVADA em 09 de março de 2023.

Dr. José Roberto Pereira UFLA

Dra. Maria Ângela do Nascimento Gomes UFLA

Prof.º Dr. José Roberto Pereira
Orientador

LAVRAS - MG

2023

AGRADECIMENTOS

Sempre que uma vitória acontece, entende-se muito mais o motivo do sucesso ao olhar a plateia do que ao olhar o palco. Nada disso seria possível sem a colaboração direta e indireta de muitos personagens dessa história.

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais que sempre me incentivaram estudar e buscar que meu caminho fosse trilhado, tudo isso sem medir esforços para que eu pudesse chegar onde quisesse.

A meu irmão que sempre me foi inspiração de sucesso e dedicação em tudo que faz.

Aos meus amigos e amigas que fizeram parte de toda minha história desde muito jovem até o término de minha primeira graduação.

Aos núcleos de estudo CIMVEST e Buffalo Baja que me apresentaram a minha formação de uma forma muito singular.

Aos professores, técnicos e colegas que conheci na UFLA. Em especial ao professor Dr. André Luís Ribeiro Lima que me ajudou, enquanto orientador do curso de administração, em meio a turbulências da graduação; e ao professor e orientador Dr. José Roberto Pereira que me ajudou no processo do estágio obrigatório e, além disso, contribui direta e indiretamente como modelo de esforço e referência de conhecimento e estudo no ramo da administração.

A Aquila Energia, material de estudo e trabalho, que foi e é responsável pelo meu amadurecimento e crescimento profissional e pessoal. Além disso, meu sustento em toda graduação. Nada disso seria possível sem a energia solar.

Obrigada!

RESUMO

O planejamento estratégico é um processo em que as organizações definem sua visão para o futuro e identificam os objetivos e metas, em ordem cronológica, que serão necessários para que os resultados esperados sejam alcançados. Dessa forma, ele é imprescindível em qualquer organização, independente de sua área ou foco de atuação. As pequenas empresas brasileiras, porém, apresentam falhas quando se trata da elaboração e implementação deste plano, visto os desafios frequentes que devem ser enfrentados. Dessa forma, com o objetivo de não fazer parte destas estatísticas, este relatório busca apresentar as atividades desenvolvidas e realizadas no setor administrativo de uma organização familiar de pequeno porte na cidade de Nepomuceno - MG e, por fim, a elaboração e implementação de seu planejamento estratégico elaborado pela autora. Isto posto, foi possível desenvolver um planejamento estratégico adequado às carências da empresa, pertinente as possibilidades e recursos da mesma, somados, também, a implementação gradual deste processo.

Palavras-chave: Estágio, gestão de empresas, pequenas empresas, planejamento estratégico, implementação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Frente do escritório da Aquila Energia	18
Figura 2 - Estoque e galpão de trabalho.....	18
Figura 3 – Estrutura organizacional	22
Figura 4 - Primeira Análise <i>SWOT</i>	30
Figura 5 – Segunda Análise <i>SWOT</i>	30
Figura 6 – Matriz GUT	31
Figura 7- Planejamento estratégico resumido	33
Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.....	27
Quadro 2 – Objetivo estratégico I	34
Quadro 3 – Objetivo estratégico II	34
Quadro 4 – Objetivo estratégico III	35
Quadro 5 – Objetivo estratégico VI	36

LISTA DE SIGLAS

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SELIC - Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

COPOM - Comitê de Política Monetária

NR-10 – Norma Regulamentadora 10 – Segurança em instalações e serviços em eletricidade

NR-35 – Norma Regulamentadora 35 – Proteção de trabalho em altura

KPI - *Key Performance Indicator*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

BI – *Business Intelligence*

CRM – *Customer Relationship Management*

POP's - Procedimento Operacional Padrão

SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*

GUT – Gravidade, Urgência e Tendência

S.M.A.R.T - *Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound*

CNPJ – Cartão Nacional da Pessoa Jurídica

IBGE – Instituto brasileiro de geografia e estatística

PIB – Produto Interno Bruto

PAS – Pesquisa Anual de Serviços

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....	9
2.1. História da Aquila Energia	9
2.2. Mercado de energia fotovoltaica no Brasil	11
2.3. Missão e valores.....	12
2.4. Visão	13
2.5. Setor Administrativo.....	13
2.6. O setor de serviços no Brasil	14
3 DESCRIÇÃO DA INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL	16
3.1. Infraestrutura física	16
3.2. Organização de pessoal.....	18
4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	21
4.1. Vendas e pós vendas	22
4.2. Engenharia	23
4.3. Instalação	24
4.4. Setor financeiro.....	24
4.5. Gestão de recursos humanos	25
4.6. Marketing.....	25
5 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	27
6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
6.1. Objetivos estratégicos	31
6.2. Objetivos S.M.A.R.T	32
7 CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

Durante o período entre 11 de julho de 2022 a 03 março de 2023, realizou-se o estágio obrigatório supervisionado na gestão de uma pequena empresa de serviços de projeto e instalação de energia fotovoltaica, a Aquila Energia. O estágio deu-se através da jornada de trabalho da autora como assistente administrativa na organização.

Segundo Charles Handy (2005) em uma entrevista para a *BBC Learning English*, uma das melhores maneiras de reeducar-se ou se reinventar é fazer um estágio de aprendizado mal remunerado ou não remunerado. A oportunidade de adquirir habilidades práticas e conhecimento no campo de estudos promove ao indivíduo a chance de vivenciar as rotinas de trabalho da profissão que anseia de forma a não somente compreender, mas experienciar momentos, habilidades, processos e inúmeras outras práticas.

Dessa forma, a fim de aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula somados as necessidades da organização apresentada uma das áreas mais importantes da administração foi escolhida para que a autora trabalhasse de forma a buscar o sucesso empresarial, o planejamento estratégico. Segundo um artigo de *Calderdaleprode.org* (2021) se uma empresa tem pouca ideia de para onde está indo, ela vagará sem rumo com as prioridades mudando constantemente e os funcionários confusos sobre o propósito de seu trabalho. Além da possibilidade de buscar por estratégias que têm pouca ou nenhuma chance de sucesso.

Isto posto, o presente relatório de estágio tem como objetivo apresentar as atividades desenvolvidas pela autora de forma individual e supervisionada no setor administrativo e, além disso, o planejamento estratégico elaborado pela mesma a fim de solucionar problemas pontuais e contribuir com a visão da organização de ser referência na prestação de serviços de soluções energéticas em todo o Sul de Minas até o ano de 2028.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

2.1. História da Aquila Energia

No ano de 2017 foi quando o primeiro sistema de energia fotovoltaica da cidade de Nepomuceno, em Minas Gerais, foi instalado. Os responsáveis por este projeto foram um recém graduado em engenharia elétrica e seu pai, aspirante a eletricitista e grande conhecedor da área de construção civil. O local escolhido foi a residência de ambos, local que, atualmente, é sede da empresa Aquila Energia Solar.

A usina pioneira não apresentava somente a economia nas próximas faturas de energia elétrica da residência, mas visava o aprendizado dos processos que envolviam a energia fotovoltaica na prática. Outro ponto importante neste momento foi o conhecimento de marcas do ramo e da assistência das mesmas. Dessa forma, assim foi feita a instalação utilizando o Microinversor *Apsystems*, marca conhecida pelo engenheiro durante suas pesquisas com outros empresários da área. Assim, após duas outras instalações sem ao menos possuir um CNPJ, surgiu então a ideia de criar um negócio próprio que seria rentável e, ao mesmo tempo, sustentável. Foi assim que a Aquila Energia nasceu.

Aquila Energia Solar é uma empresa familiar de Nepomuceno – MG que teve início em setembro de 2018. Ela é responsável pela venda, instalação e manutenção de sistemas de energia fotovoltaica *on-grid* em todo o Sul de Minas, além de outros serviços elétricos do gênero. Apesar de ter iniciado com poucos recursos, atualmente possui mais de 150 instalações espalhadas pelo estado e busca oferecer o melhor equipamento e serviço para seu cliente.

O começo desse negócio, porém, não foi planejado. Diferentemente do que se espera em um cenário de concorrência assídua, a empresa não contava com plano de negócio e financeiro ou planejamento estratégico.

A união das características e especialidades dos membros da família, porém, foi um importante aspecto no sucesso da mesma. Em seu início, contava apenas com 3 pessoas, Gleisson, o engenheiro eletricitista; Sérgio, o instalador e vendedor e Milena, assistente administrativa.

O interesse pela área civil era comum na família visto que Sérgio, o pai, trabalhou por muitos anos como pedreiro e possuía, também, conhecimento em eletricidade e hidráulica. Milena, a filha mais nova, estava iniciando sua graduação em administração pela Universidade Federal de Lavras e poderia ser de grande ajuda em todo o processo administrativo que tomava tempo e precisava ser feito. Já Gleisson, o atual engenheiro-chefe da empresa, demonstrou interesse pela área de energia fotovoltaica ainda na universidade e, dessa forma, pode apresentar a “nova

forma de fazer energia” a toda família. Desde 2015, o engenheiro eletricitista estuda sobre energia solar e fez disso seu foco na graduação; apresentando, inclusive, como trabalho de conclusão de curso o tema Estudo, Projeto e Implementação de um Sistema de Microgeração de Energia Solar Fotovoltaico Residencial.

Desde o início das atividades empresariais, os três responsáveis por ela puderam adaptar-se aos processos e necessidades do mercado e de seus clientes, visando crescer e alcançar bons resultados dentro de suas possibilidades limitadas. Alguns exemplos reais que podem ser citados são:

- A empresa começou com um escritório dentro da casa da família e um estoque nos fundos da casa;
- O primeiro ano e meio da empresa funcionou somente com funcionários temporários que eram chamados de acordo com a demanda dos serviços, - extremamente escassa à época;
- Foram vendidos somente duas usinas fotovoltaicas no primeiro ano da empresa;
- Os sócios trabalhavam em outros negócios para manter a empresa de pé e, ao mesmo tempo, cumprir com suas obrigações pessoais;
- Os primeiros a, de fato, fazer parte do time foram 2 estagiários de eng. elétrica que se revezavam entre os turnos manhã e tarde;
- Os cursos iniciais oferecidos pela empresa aos funcionários eram ministrados pelo próprio engenheiro-chefe e, também, pelo SENAR, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, pois os mesmos eram gratuitos e apresentavam certificados.

Ao passar dos anos, com a abertura do mercado e a conquista de uma maior autoridade da energia fotovoltaica, a empresa pode apresentar resultados muito satisfatórios quando se trata de crescimento e adaptabilidade. Além disso, o conhecimento em administração e gerenciamento de uma empresa foi se tornando cada dia mais apurado, tornando a Aquila um negócio formal.

- Atualmente a empresa conta com um galpão completo e construído especialmente para suas necessidades;
- A empresa possui escritório próprio no centro da cidade;
- Aquila possui 2 sócios, 4 funcionários e 2 estagiários;
- A empresa quadruplicou seu faturamento de 2019 para 2020, assim como em relação ao ano de 2020 e 2021.

Apesar dos bons resultados, a falta de planejamento e seu início informal trouxeram implicações que se manifestam no dia a dia. As ações e metas que devem estar alinhadas aos objetivos a longo prazo da empresa não estão bem definidas e, além disso, entraves estão quase que

frequentemente na rotina organizacional.

2.2. Mercado de energia fotovoltaica no Brasil

O mercado de energia fotovoltaica é extremamente competitivo. Segundo o Portal Solar, maior site de notícias de energia solar do Brasil, existem mais de 20 mil empresas atuando no setor em todo o país. (Portal solar, s.d.) Esse dado trás, além de incentivos a melhoria, uma concorrência de preços que obriga empresas a reduzir, cada vez mais, seu lucro. Além disso, outra questão importante é a grande presença da energia solar no estado de Minas Gerais, o estado com maior potência instalada em todo o país, cerca de 14,1%. (Portal solar, s.d.) Com essa problemática, muitas empresas oferecem equipamentos inferiores em qualidade, garantia e assistência para sobreviverem. Detalhe este que não ocorre na empresa Aquila Energia devido à, principalmente, seu posicionamento do mercado. Além disso, existe também, a concorrência desleal que se aproveita da falta de conhecimento do consumidor final em relação aos sistemas fotovoltaicos para fornecerem equipamentos que, acompanhados de preços baixos, trazem consigo a ausência de segurança.

Ademais, o setor enfrenta a instabilidade econômica do país que traz consigo dificuldades quando se trata de financiamentos bancários focados em energia fotovoltaica. Visto que estes dependem de taxas tais como a SELIC, sistema especial de liquidação e custódia, que, de acordo com o COPOM subiu cerca de 12 vezes consecutivamente desde março de 2021. Com esta taxa reduzida, o crédito fica mais acessível, porém, com o cenário oposto, o consumo e os juros passam a não ser atrativos. Adjunto ao problema econômico brasileiro, existe a flutuação do real que pode aumentar ou diminuir preços dos equipamentos, em sua maioria importados, durante o ano e influenciar diretamente na quantidade de vendas mensais.

Apesar da maior taxa de juros quando se trata de financiamentos, a fonte solar está, desde 2019, entre as mais competitivas do Brasil. Seu preço, em leilões de energia do mercado regulado, no de 2013 em relação a 2019 caiu mais de 83%. (Portal solar, s.d.)

Outra realidade enfrentada pela empresa é a falta de mão de obra especializada. Os cargos de instalador fotovoltaico e vendedor externo, mesmo com a oferta de treinamento, são pouco preenchidos. Além disso, estes exigem grande fiscalização e acompanhamento do trabalho; principalmente pelo longo período de treinamento e adequação aos padrões da empresa, cerca de 4 meses. Exemplo dessa afirmação é uma pesquisa realizada em 2022 pela *Manpowegroup* que demonstra que a escassez de mão de obra qualificada no país atingiu 81%, a média mundial é de 75%. A diretora do mesmo grupo afirma que a qualificação vai além de formação e

execução de atividades. Dessa forma, pode-se concluir que, apesar do crescimento acelerado dos negócios nos primeiros anos do setor, muitas problemáticas apresentaram-se juntas a ele.

2.3. Missão e valores

A empresa faz uso de seus valores como base de sua cultura organizacional, além de serem utilizados como direção estratégica para o futuro. Também apresenta os mesmos como incentivo de união e motivação aos colaboradores. Seus valores são peça importante para alcançar a missão de “promover um amanhã com produção e consumo conscientes de energia.” São estes:

- Ética: Integridade, veracidade e franqueza. Promovendo a bondade para com o cliente e os colaboradores;
- Sustentabilidade: Buscar, sempre, a conservação do futuro e a promoção de uma vida consciente. Dedicando o cuidado com o futuro, com o cliente e com os demais;
- Eficiência: Ser competente em seus serviços evitando erros e deslizes cruciais;
- Segurança: Firmeza quanto a qualidade do que é feito e oferecido, colocando saúde e proteção do ser humano como prioridade;
- Excelência: Exercer, com primazia, seus serviços. Buscando a melhoria constante e o desempenho superior.
- Inovação: Flexibilidade e prazer pela mudança. Ser parte da tecnologia e das descobertas do mundo.

Assim como deve ocorrer, os valores empresariais são intrínsecos na rotina de todos os colaboradores. Estes apresentam, após treinamento, o conhecimento e a importância de oferecer honestidade e compromisso quando se trata de vínculo com o cliente e com seus companheiros de trabalho. Além disso, a sustentabilidade, eficiência, segurança e excelência nos serviços ofertados é peça chave no mundo da energia, visando sempre o bem estar do consumidor final e, também, dos responsáveis pela empresa.

Exemplo disso, são as atitudes organizacionais quando se trata da forma como se utiliza papéis, copos e promovem a reciclagem de lixo, reduzindo a produção de resíduos e combatendo o desperdício. Outro ponto importante são os treinamentos de segurança para os colaboradores, tais como NR-10 e NR-35. Ademais, pode-se citar, também, os cursos ofertados pelas fabricantes de equipamentos utilizados na empresa, capacitando o time com boas práticas de manuseio e instalação.

Quando se trata da missão empresarial de “promover um amanhã com produção e consumo

conscientes de energia” a organização luta para, não só ser o agente que promova a venda e instalação destes, mas busca ativamente maneiras de trazer a realidade estes meios. Tendo como exemplo o empenho da empresa em trazer aos municípios do Sul de Minas o desconto no IPTU, chamado IPTU verde, para aqueles que possuem uma fonte de geração de energia limpa em sua casa.

2.4. Visão

De acordo com um artigo de Padala & Suryana, as declarações de missão e visão de uma organização são apenas uma fachada sem objetivos. Exatamente por isso, eles devem ser traduzidos em metas de desempenho mensuráveis e específicas. Dessa forma, os gestores se sentirão pressionados a atingir essas metas. Assim, a elaboração destes de forma objetiva e mensurável, é uma etapa decisiva no processo de gestão estratégica (Padala, S & Dr. Suryanarayana, 2010).

Quando se trata da visão empresarial, onde ela pretende estar em alguns anos a partir daqui e o que ela deseja representar no futuro, a empresa já possui sonhos e metas neste campo. A visão empresarial é extremamente importante pois trata-se de quais ações devem ser tomadas no presente para que ela seja atingida, tudo isso determina o sucesso empresarial e a forma como a organização se apresenta ao público.

Buscando, sempre, por oferecer um serviço de qualidade juntamente com a eficiência energética, ou seja, trazer qualidade e conforto, utilizando-se de menos recursos naturais, a empresa apresenta inúmeros outros serviços que fazem parte deste universo.

Dessa forma, o desejo de se posicionar como uma organização que preserva o meio ambiente através de um desenvolvimento sustentável vêm com a defesa e implementação da eficiência energética no dia a dia de seus clientes e futuros clientes. Assim, a empresa apresenta como visão de tornar-se referencia na prestação de serviços de soluções energéticas em todo o Sul de Minas até o ano de 2028.

2.5. Setor Administrativo

O setor administrativo de uma empresa é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. Na Aquila Energia, empresa familiar de pequeno porte, a área administrativa é pouco subdividida em departamentos, principalmente pela falta de pessoal. Dessa forma, apresenta-se de forma multidisciplinar, intervindo em várias áreas, tais como financeiro,

processos, gestão de pessoas, qualidade, etc.

É função da área, segundo Chiavenato, planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências a fim de alcançar objetivos organizacionais. (Chiavenato, 2014.) A autora, porém, é a única responsável de forma direta por todo o setor. Isso torna a fragmentação difícil e contribui com uma gestão focada, quase sempre, em resolver problemas, não os evitar.

A autora tem atribuídas as funções de administrar os recursos da empresa, planejar investimentos, gerir patrimônio e otimizar os custos e despesas. Além disso, desenvolver e organizar o capital humano dentro do negócio, recrutando e alinhando os colaboradores para o seu melhor desempenho e plano de carreiras. É de responsabilidade da área administrativa, também, aplicar e analisar os KPIs da organização. Alguns dos indicadores são utilizados de forma manual e simples, afim de acessível a leitura e entendimento de quem terá acesso a isso. Outros já possuem nível de dificuldade mais elevado e são gerados por meio de um ERP integrado a BI aplicados na organização, gerando relatórios inteligentes.

Outras ações estratégicas e pontuais na empresa são tomadas por ambos os sócios, Gleisson e Sérgio, juntamente com a dirigente; tornando o processo de definição de metas e o traçar de planos, mais diversificado e democrático. Por fim, algumas reponsabilidades que fogem do nível estratégico e adentram aos níveis tático e operacional, também são atribuídas a autora.

Com o número de pessoas reduzido, consequência baixa oferta de pessoas qualificadas e a limitação de pequenas empresas em relação a possibilidade de contratação, tarefas rotineiras que trazem resultados de curto prazo ou, até mesmo, a solução de problemas repentinos, são dissolvidas entre os sócios e autora.

2.6. O setor de serviços no Brasil

Segundo o IBGE (2023), Instituto brasileiro de geografia e estatística, o setor de serviços no país é caracterizado por atividades bastante heterogêneas quanto ao porte das empresas, à remuneração média e à intensidade no uso de tecnologias. Além disso, segundo a PAS, Pesquisa Anual de Serviços, estima-se a existência de cerca de 1.332.260 empresas cuja atividade principal pertencia ao âmbito não financeiro.

Este setor é responsável por cerca de 70% do PIB do país segundo o gerente executivo de economia da CNI, Mário Sérgio Telles. O setor, além disso, foi grande responsável pelo crescimento do PIB do Brasil acima das expectativas para o ano de 2022.

Adjunto a isso, as micro e pequenas empresas tem uma gigante participação no PIB e no setor citado. Elas já representam o título de responsáveis por gerar riqueza no país, segundo SEBRAE

elas representam cerca de 53,4% do PIB total. Em relação ao setor de serviços, um terço de toda a produção nacional vem de pequenos negócios.

Este crescimento é, de certa forma, muito positivo para o país. Visto que, principalmente, durante a pandemia, este setor foi o principal responsável pela economia. Por outro lado, pode-se destacar o desafio do governo em controlar o processo de crescimento do setor, já que a informalidade anda conjunta com as micro e pequenas empresas de serviços no Brasil. Isso contribui diretamente para a redução dos direitos trabalhistas e salários dos trabalhadores, além da baixa produtividade do setor. Não somente os trabalhadores das empresas sofrem, mas seus proprietários também são vítimas da informalidade.

"O que a informalidade faz é limitar a produtividade e, portanto, limita o crescimento econômico", afirma a consultora Tracy Francis (2004.) Dessa forma, além de contribuir com a falta de desenvolvimento dos trabalhadores, essa característica impede que estes sejam incluídos em programas sociais e aumenta a pressão nas contas públicas já que milhões em impostos não são arrecadados.

As grandes responsáveis pela alta taxa de trabalho informal, cerca de 98% das pequenas empresas do país segundo o IBGE (2005), são as dificuldades de vencer os impostos e a burocracia da formalidade.

3 DESCRIÇÃO DA INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A forma como um sistema está estruturado, muitas vezes, determina bons ou maus frutos corporativos. Em uma empresa, as suas infraestruturas física e organizacional estão diretamente ligadas aos resultados que ela produz, sejam eles qualitativos ou quantitativos. Exemplo disso, são os grandes estoques da empresa *Amazon.com Inc* que são otimizados para que as operações da multinacional sejam rápidas e confiáveis, aprimorando o atendimento ao cliente. (*TecnoBlog*, 2020.)

Isto posto, visando seu bom funcionamento e sucesso, a empresa Aquila Energia Solar, apesar de ter seu início marcado pela falta de recursos, busca sempre pela melhor infraestrutura que pode oferecer em termos de processos, vendas, equipamentos, instalação e pós vendas. Dessa forma, ao longo de seus 5 anos de funcionamento, muitas mudanças orgânicas e, também, planejadas ocorreram para que avanços pudessem ser alcançados.

3.1. Infraestrutura física

Para Prahalad & Hamel (1995), competências essenciais são um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes. Dessa forma, a empresa deve sempre buscar por qualidade nas tecnologias oferecidas e apresentadas a fim de aumentar o grau de satisfação dos clientes, isso não diferente quando se trata da Aquila Energia.

Em relação a estrutura física da organização é possível citar, principalmente, o início dos trabalhos no escritório improvisado em um quarto dentro da casa dos moradores e, atualmente, a inauguração de seu escritório em 2021. Este fica localizado na rua Manoel Corrêa de Souza, 116. Centro. Em Nepomuceno, MG.

Planejado por um grupo arquitetônico, o local conta com letreiro com seu nome e logo, além de portas de vidro, uma delas não móvel que é adesivada com uma arte feita por designer; outra é a porta de entrada. Seu interior é decorado com o estilo chamado pela arquitetura como industrial, ele conta com duas mesas, uma delas é feita com módulo fotovoltaico e é o que mais chama atenção dos clientes quando adentram a sala. Em uma das mesas é possível guardar apostilas de estudos nas gavetas e imprimir orçamentos e contratos na impressora Epson. Cada uma das mesas possui 2 cadeiras amarelas que remetem às cores da logomarca. Existe, também, um banheiro para os funcionários e clientes, um lavatório e um armário para acondicionar

produtos de limpeza e outros equipamentos. Ademais, existe um frigobar e um mini espaço com café e biscoitos juntamente com duas maquetes; uma instalação residencial e uma fazenda solar.

O escritório particular dos proprietários ainda fica localizado dentro do imóvel em que moram. Neste, existem 3 mesas também de estilo industrial e conta com equipamentos como o monitor das câmeras de segurança do exterior do local, impressora Canon, armário para livros de estudos em energia fotovoltaica, eficiência energética e documentos empresariais. Outrossim, a organização conta com notebooks, tablet, celulares e impressoras industriais para apoio.

Quando se trata do galpão para estoque de 40m² da empresa, este foi construído especialmente para melhoria dos fluxos operacionais. Apesar de, também, estar localizado aos fundos do imóvel dos proprietários, ele é bem organizado e conta com estantes de aço e madeira que são separadas com caixas organizadoras transparentes contendo equipamentos como parafusos, disjuntores, etc, que têm seus respectivos nomes em cada uma delas. Em uma destas, os cabos são organizados também com seus nomes e de acordo com seu milímetro. Além disso, possui bancada organizadora e grandes lixeiras, uma delas funciona como lixo, porém as outras duas são utilizadas como depósito para o restante de cabos e trilhos que não podem mais ser utilizados nas instalações. A construção e organização deste local facilitou o planejamento de instalações, controle de estoque e agilidade para separação de materiais.

Em relação a ferramentas, que envolvem eletricidade e área civil, a empresa conta com uma vasta coleção. O engenheiro-chefe é exigente quando se refere a qualidade do que é utilizado pelos funcionários. Isso colabora com a segurança do pessoal e da instalação, além da eficiência nos processos e na durabilidade das ferramentas, evitando recompra. Tudo que é necessário por uma empresa fotovoltaica é possuído pela Aquila, incluindo escadas de tamanhos diferentes para melhor conforto e segurança. A única aquisição ainda não feita pela organização é o elevador de módulos fotovoltaicos que até este momento não é uma demanda do negócio, visto que edifícios muito altos não estão em seu público alvo. Por fim, a empresa possui 2 carros, um Uno e uma caminhonete Strada adesivados, além de uma moto utilizada para acesso facilitado a zona rural das cidades próximas.

Figura 1 – Frente do escritório da Aquila Energia.



Fonte: AQUILA (2022.)

Figura 2 – Estoque e galpão de trabalho



Fonte: AQUILA (2022.)

3.2. Organização de pessoal

A atual organização de pessoal na empresa é feita de forma multidisciplinar e requer flexibilidade dos colaboradores com as possíveis mutações do ambiente e necessidade. Como

dito anteriormente, a falta de pessoal qualificado apresenta a todos a demanda de qualificação quanto a todos os temas da organização, mesmo que não utilizem este conhecimento.

No primeiro semestre de 2023, a empresa possui 3 funcionários, 2 estagiários e 2 sócios. Os funcionários são 2 vendedores e uma assistente administrativa, cargo da autora. Já os estagiários são estudantes de engenharia elétrica no CEFET, centro federal de educação tecnológica de Minas Gerais e, juntamente com um dos sócios, tem foco na engenharia elétrica e instalações da empresa. Já o último dos sócios também trabalha nas vendas, mas tem como foco a instalação dos módulos fotovoltaicos com o apoio de trabalhadores terceirizados contratados especificamente para a finalização das obras.

Quanto às funções de cada indivíduo, apesar de não muito delineadas, elas já estão pré-definidas e, com o estudo dos sócios e da autora, vêm sendo adequadas a realidade da empresa e de cada funcionário. Sempre buscando a melhoria, delineamento de padrões e processos estruturados.

- Assistente administrativa – Funções administrativas:

- Administrar recursos da empresa: pagamentos, compras e contas a receber;
- Planejar investimentos e gerir patrimônio;
- Otimizar custos e despesas;
- Desenvolver e organizar capital humano: recrutar, treinar e alinhar colaboradores. Realizar planos de carreiras e gerenciar funções;
- Aplicar e analisar KPIs da organização;
- Implementar e utilizar ERP integrado ao BI: gerar e analisar relatórios;
- Marketing empresarial: planejamento e aplicação. Elaborar, planejar, roteirizar e realizar artes e vídeos. Além de estratégias focadas neste âmbito;
- Aplicar e utilizar CRM: captação de leads, controle do CRM e gerenciamento das vendas;
- Atendimento ao cliente e elaboração de propostas;
- Contatos (Reuniões com fornecedores, bancos e parceiros.);
- Controle de pós venda e pendencias;
- Planejar e aplicar treinamentos (projetos, vendas, segurança, instalação);
- Decisões estratégicas.

- Engenheiro-chefe – Sócio – Gerenciamento de projetos e obras:

- Elaboração de projetos: elétricos, subestação e fotovoltaicos;
- Gerencia de obras: planejar, acompanhar e gerir as obras a serem realizadas pelos instaladores. Inspecionar e controlar.
- Atendimento ao cliente de minigerações e elaboração de propostas dos mesmos;
- Supervisão de estagiários: treinar e ministrar cursos, delegar e controlar tarefas diárias e projetos;
- Suporte de vendas: Eng. eletricista e vendedores;
- Decisões estratégicas;
- Compra de equipamentos fotovoltaicos: evitando erros de leigos.

- Gerente de obras e vendedor – Sócio – Gerenciamento de obras e vendas:

- Utilizar CRM: captação de leads, controle do CRM, entrega de orçamentos, acompanhamento de vendas e gerenciamento das vendas;
- Fechamento de venda: condições de pagamento e entrega, documentação técnica, peculiaridade do cliente/local da instalação, documento de faturamento e endereço de entrega;
- Checklist de inspeção completo;
- Pedidos de compra de material elétrico (cabos, disjuntor, eletroduto, DPS...);
- Gerenciar o pré-instalação: análise de local, descarregar entregas, organização de materiais da instalação, carregamento de carro, previsão de instalação e inspeção de obras;
- Orientações e direções para instaladores: o que será feito e como será feito, local de ligação e instalação;
- Instalação completa: elétrica e civil;
- Visita técnica: identificação de problemas e solução dos mesmos, comissionamento de usinas.

- Instaladores – Terceirizados – Responsáveis pelo operacional:

- Instalação dos equipamentos: civil;
- Descarregar entregas, organização de materiais da instalação, carregamento de carro.

- Vendedores – Vendas:

- Utilizar CRM: captação de leads, controle do CRM, entrega de orçamentos, acompanhamento de vendas, fechamento de contratos e pós-venda;
- Fechamento de venda: condições de pagamento e entrega, documentação técnica, peculiaridade do cliente/local da instalação, documento de faturamento e endereço de entrega;
- Contato com bancos e fornecedores;
- Funções de apoio simples: compra de adesivos, contato com designers, pedido de orçamentos para parceiros, etc;
- Pós-venda.

- Estagiários Eng. Elétrica – Estágio:

- Atendimento simples de clientes no escritório e repasse para vendedores ou pós venda;
- Controlar e reunir documentos para projetos – além da elaboração do projeto juntamente com o engenheiro-chefe;
- Organização do escritório e estoque para bom trabalho dos instaladores;
- Contato com clientes periodicamente (também ganha comissão em vendas.);
- Participar de instalações: fechamento de quadros elétricos e parte elétrica do sistema, além de ajuda em detalhes técnicos e civis da instalação;
- Elaborar layouts: posicionamento dos módulos no telhado ou chão antes da instalação, além do desenho e projeto da instalação elétrica;
- Orientação de clientes e pós venda.

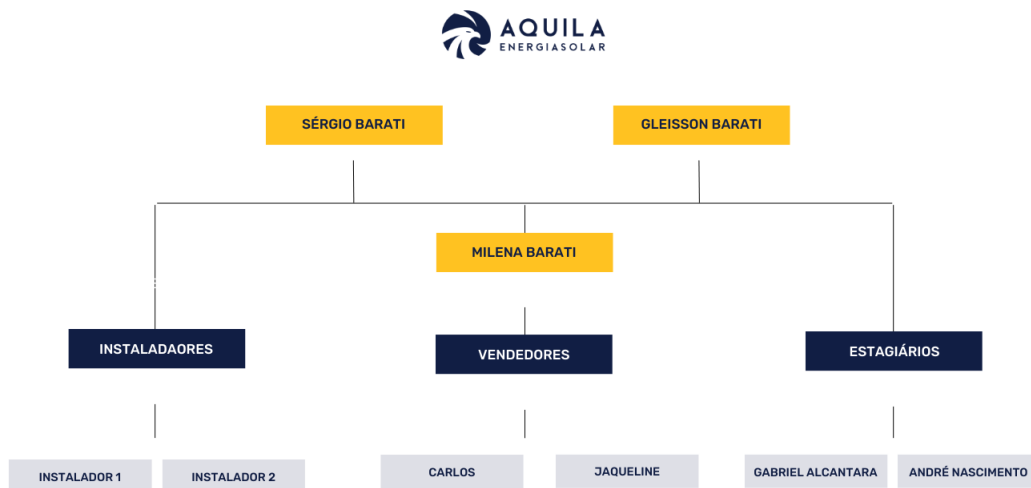
4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Com um organograma básico que ainda deve ser trabalhado e bem desenvolvido é possível entender, de forma visual, a estrutura organizacional da empresa. A hierarquia empresarial, segundo o *Indeed*, maior site de empregos dos Estados Unidos, apesar de muito utilizada por companhias maiores que possuem inúmeros departamentos e colaboradores, também é importante para a organização de qualquer empresa. Ela ajuda a estruturar seus funcionários, definir o gerenciamento da cadeia de suprimentos e, por fim, melhorar a comunicação entre setores. (*Indeed*, 2021.)

Existem 3 principais responsáveis pela supervisão dos funcionários, Gleisson, Sérgio e Milena.

Gleisson controla, principalmente, as funções dos estagiários, sejam eles recebem chegados ou já maduros neste cargo. O engenheiro-chefe ainda dá suporte nas instalações, juntamente com os estudantes, o que o torna importante também na área de Sérgio. Além disso, ele participa, também, do controle e direção dos vendedores. O instalador principal e sócio da empresa, controla não só os instaladores, mas também os vendedores já que ele possui o maior número de vendas da organização. Já Milena, apesar de controlar, de forma superficial todos os funcionários, é diretamente responsável pelas vendas e da gestão desta área, então ajuda e faz a supervisão do trabalho dos colaboradores deste setor de forma mais ativa.

Figura 3 – Estrutura organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2022.)

4.1. Vendas e pós vendas

O setor de vendas e pós vendas da organização é composto, principalmente, pelos 3 vendedores responsáveis. Estes, captam leads de forma orgânica, apresentando aos clientes “curiosos” que vão até o escritório da empresa ou entram em contato via *Whatsapp* e *Instagram* com dúvidas e, principalmente, interesse nos valores. Chiavenato afirma que a venda faz parte de um grande conjunto que é o marketing e é por isso que estes também fazem uso de mailing, marketing de conteúdo e canais de vendas com o objetivo de gerar mais contatos. (Chiavenato, 2014.)

O processo de vendas não é desenhado de forma muito clara e não possui modelo de regras específico, essas necessidades, porém, estão sendo trabalhadas juntamente com o time de vendas. O comercial faz uso das técnicas aprendidas em cursos oferecidos pela empresa de forma virtual e também presencial, visando a melhoria do vínculo com o cliente e aumento da prospecção. A orientação e padronização do atendimento e processos, utilizando POP's ainda precisa ser realizada.

Os vendedores são responsáveis pela captação de clientes, seja ela de forma ativa ou passiva, realizando o atendimento de forma cordial e precisa, sempre buscando desenvolver um relacionamento com o mesmo a fim de criar proximidade. Além disso, eles fazem uso do CRM para acompanhamento de cada lead contatado, isso facilita o armazenamento de informações, além do gerenciamento de contatos de forma inteligente. Aumenta o número de novos contatos e acelera a quantidade de possíveis vendas e vendas.

Ademais, quando se trata de pós vendas, este depende dos mesmos funcionários responsáveis pela venda, porém, envolve, também, encarregados técnicos. Grande parte dessas atividades dependem de ações específicas de estagiários e do engenheiro-chefe; a natureza dos problemas pode ser, técnica e não conceitual. Alguns exemplos de serviços que necessita dos mesmos são a mudança de titularidade da tarifa de energia elétrica, apoio juntamente ao fabricante e importadores com questões de configuração à distância e garantia, etc.

4.2. Engenharia

A engenharia da empresa é estruturada e seu processo organizado, é o “carro-chefe” da organização. Ela é composta pelo engenheiro-chefe e dois estagiários que são estudantes do curso de engenharia elétrica dos últimos períodos pelo CEFET, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

O desenvolvimento desse setor deu-se, principalmente, pelo vasto conhecimento em engenharia elétrica do engenheiro responsável, além dos treinamentos e cursos realizados pelo mesmo. Isso reflete diretamente na qualidade das instalações e no conhecimento e aprendizado dos estudantes que são estagiários de sua área, influenciando, também, nas instalações feitas já que o time das instalações também tem contato e trabalha adjunto a engenharia.

Existe um treinamento inicial para os estagiários e, além da participação em obras e elaboração de projetos de forma prática, os mesmos passam por um longo período de treinamento. Visto

que a especificidade do assunto a ser tratado depende disso.

A proposta da empresa é sempre incentivar os seus estudantes a buscarem mais conhecimento e oferecer isto a eles. Além disso, a estadia dos mesmos por, pelo menos, um ano é uma das características dessa área, já que um período menor impede que o assunto seja aprofundado.

A engenharia da empresa oferece serviços de projeto, instalação e manutenção de usinas fotovoltaicas independente de tamanho. Além disso, outras atividades como o projeto e instalação de subestações. Por fim, pequenas tarefas também são atribuídas aos mesmos, tais como a troca de titularidade de faturas de energia elétrica, pedidos de novas ligações, projetos elétricos e etc.

4.3. Instalação

O setor que é responsável pela instalação de sistemas e a realização de outros serviços oferecidos pela empresa é composto por um instalador principal que gere as obras a serem realizadas e as que estão em andamento. Além disso, os demais trabalhadores dessa área são contratados de acordo com a demanda da empresa, pois, normalmente, ajudam o instalador principal.

A falta de mão de obra qualificada dentro da organização implica, muitas vezes, na sobrecarga do instalador principal principalmente pelo fato do mesmo não possuir somente a tarefa de supervisionar obras, mas vender serviços e também participar das instalações.

A realização dos serviços depende, também, da chegada dos materiais a serem utilizados nas instalações. A previsão de instalação e de término das atividades é elaborada de acordo com as datas de entrega dos produtos e, também, da urgência de cada cliente.

4.4. Setor financeiro

O setor financeiro da empresa é atribuído ao setor administrativo como um só, a responsável por ele é a responsável, também, pela assistência administrativa, a autora em questão. Ocorre neste setor, a administração dos recursos da empresa, a realização de pagamentos, compras e contas a receber. Além da otimização de custos e despesas, a fim de planejar investimentos e gerir patrimônio. Tais ações são implementadas através do uso de um *ERP* integrado a *BI* com o objetivo de gerar relatórios e *KPI's* para a análise adequada. Por fim, é possível atribuir a tomada de decisões referentes a área quando se trata dos assuntos discutidos acima.

Aquila ainda é uma empresa que, por buscar a melhoria e ser relativamente nova, investe em novas tecnologias e equipamentos, isso torna suas despesas variáveis mais caras. Além do pagamento mensal de funcionários, compras de material para instalação e pagamento do pró-labore de seus sócios, a empresa possui parceiros que também demandam valores mensais.

Os custos da empresa não são altos devido a modalidade de trabalho da empresa. Estes custos variam de acordo com a quantidade de instalações mensais que são realizadas, pois cada uma possui sua necessidade de materiais, tais como cabos, disjuntores, DPS, aterramentos, etc. Quanto as despesas, essas são mais altas e tendem a ser o que mais compromete o orçamento empresarial; salário de contratados periódicos, contas de celulares, gasolina e manutenção dos carros e moto, comissão sobre vendas, impostos e pagamentos variados como designers, videomakers, construções, além da compra de novos equipamentos quando necessário. Todos estes custos e despesas são de responsabilidade do setor financeiro e administrativo.

4.5. Gestão de recursos humanos

Essa área, assim como o restante dos desdobramentos da administração da empresa, depende da área administrativa de forma multidisciplinar. A responsabilidade desse setor é de elaborar descrição de cargos, realizar o recrutamento de funcionários de acordo com o perfil da vaga. Além da gestão dos salários e benefícios aos colaboradores. Além disso, algumas ações de pequeno impacto são realizadas pela área tais como o planejamento de festividades coletivas na organização, comemoração de aniversários e bonificações gerais.

4.6. Marketing

Atualmente, a empresa conta com as seguintes mídias sociais: Instagram, Facebook e site. Os dois primeiros são as que possuem maior movimentação por parte dos proprietários devido, também, a maior movimentação de seu público alvo. As artes são elaboradas periodicamente de acordo com a necessidade da organização e mantém um padrão de cor e posicionamento, isso facilita a identificação do seu público quanto a marca Aquila Energia. Os posts feitos em ambas as redes são iguais e publicados em mesmo horário pois são automatizados por aplicativo.

O conteúdo publicado é mesclado e, apesar de ainda não fazer uso do funil de conteúdo, passa por modificações quanto a isso e, ao longo dos anos, obteve muitas melhoras na qualidade e nos resultados obtidos. Seus posts variam entre vídeos de depoimentos de clientes satisfeitos

com o serviço ofertado pela empresa, o que garante autoridade no assunto; instalações realizadas; curiosidades do mundo fotovoltaico; resposta de perguntas frequentes e, até mesmo, piadas.

O site da empresa existe desde 2018, porém foi reformulado recentemente por um programador. A busca por melhoria da usabilidade do site é constante para garantir a facilidade de acesso de seu público. Ele conta com espaço para acesso às redes sociais, botão para realização de orçamento com a empresa, área para que o cliente possa adicionar seus dados e, também, depoimentos de clientes, além de instalações já realizadas.

Ainda quando se fala de redes sociais, a empresa também está presente no Google e é a primeira a ser ofertada pelo buscador quando a frase “energia solar em Nepomuceno” é digitada - sem que os anúncios sejam considerados. Isso porque a empresa ainda não faz uso da estratégia de marketing digital do Google *Ads* para impulsionar seu nome. Seu perfil no mecanismo de pesquisa é, porém, atualizado com frequência e possui, além de fotos de sua equipe, muitas instalações já realizadas, sua fachada atual e nota 5 em sua avaliação, o que é extremamente importante para uma boa referência aos possíveis clientes.

Em relação ao marketing físico, a empresa conta com 3 banners que estão espalhados em um salão de cabeleireiro masculino da cidade, uma loja de materiais de construção e outro dentro do escritório de um negociador de cafés da cidade. Além disso, folders também são utilizados, porém são oferecidos somente a possíveis interessados e não são “jogados” de porta em porta ou oferecidos a transeuntes. Os vendedores também possuem cartão de visita com seu nome e número de telefone específico para venda.

Por fim, a empresa faz uso periódico de estratégias para atrair a atenção. Anúncios em rádios da cidade e cidades vizinhas, a utilização de “carros de som” e anúncios em telão de vídeos espalhados pela cidade. Outro método utilizado é o patrocínio de perfis de notícias da cidade no Instagram e ONG’s que ajudam animais ou que incentivam os esportes.

A Aquila Energia passou por um período de parceria com uma empresa responsável pela elaboração de artes e edição de vídeos no perfil empresarial. Porém, como meta de corte de gastos, o contrato foi interrompido buscando a volta da essência “pessoal” do perfil da empresa.

5 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa Aquila Energia LTDA foi realizado entre os dias 11 (onze) de julho de 2022 à 03 de março de 2023, com uma carga horária de 40 horas semanais e 1320 horas totais. Após avaliação da situação atual da organização, além das problemáticas que a cercavam, a autora identificou a necessidade da realização de um planejamento estratégico que contribuísse para o sucesso empresarial.

O planejamento estratégico surgiu nos anos 60 pela mente de Igor Ansoff professor e consultor norte-americano nascido na Rússia. Segundo Ansoff e McDonell, a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. (1990) Além disso, Drucker afirma que estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. (1954) Dessa forma, as ações planejadas dentro da organização objetivaram a visão empresarial de maneira a utilizar os recursos disponíveis e as limitações organizacionais, otimizando atividades já desempenhas e criando novas práticas.

O quadro abaixo representa as atividades desenvolvidas pela autora, a descrição das mesmas e a duração de cada uma delas.

Quadro 1 - Tabela das atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
DESCRIÇÃO DA EMPRESA	As primeiras reuniões de descrição da história da empresa, sua estrutura física e a explanação de cada uma de suas áreas de forma detalhada foi orientada pelo professor orientador e conduzida pela aluna de forma conjunta.	400h
ANÁLISE DE PROBLEMAS E METAS	Problemas e metas foram citados pelos sócios durante a descrição da empresa. Foram analisados de acordo com a área em que se encaixavam.	72h
MELHORIA DA VISÃO EMPRESARIAL	Com análise das metas e sonhos dos empresários foi possível elaborar uma visão para a organização que fosse concreta. “Ser referência na prestação de serviços de soluções energéticas em todo o Sul de Minas até o ano de 2028.”	72h
ANÁLISE SWOT 1	Realização da primeira análise SWOT de autoria da autora.	72h

ANÁLISE SWOT 2	A segunda análise SWOT tinha o objetivo de unificar as visões do orientador, dos sócios e da autora. Desenvolvendo uma análise mais adequada ao perfil da empresa.	88h
MATRIZ GUT	Realização de Matriz GUT para organizar problemas e demandas por prioridade.	32h
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Esta etapa de maior duração é a responsável pela definição e estabelecimento de metas e objetivos empresariais, além da alocação e mobilização de recursos da mesma para atingir a visão empresarial.	568h
VISÃO EMPRESARIAL + MATRIZ GUT	Foram utilizadas a visão empresarial e a matriz GUT como ponto de partida para a definição de objetivos estratégicos no planejamento.	128h
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Definição de objetivos estratégicos que contribuíssem para que a organização atingisse sua visão em de cerca de 5 anos.	88h
OBJETIVOS SMART	Utilizando os objetivos estratégicos e a matriz GUT elaborados foi possível definir objetivos ainda menores e específicos, chamados <i>Smart</i> .	88h
OBJETIVOS SMART - DETALHAMENTO	Utilizando-se da ferramenta <i>Smart</i> e de suas características, os mesmos foram detalhados de forma a se adequarem ao método.	360h
INDICADORES	Definição dos indicadores que serão utilizados nos objetivos <i>Smart</i> e têm objetivo de mensurar o progresso dentro das possibilidades empresariais.	32h
TOTAL DE HORAS (Algumas atividades foram elaboradas conjuntamente)		1320h

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico caracteriza-se como um processo desenvolvido pela organização a fim de atingir metas e objetivo. Este, envolve analisar a atual situação empresarial e determinar as oportunidades e os desafios enfrentados para que se elabore um relatório de como os resultados desejados em cada área funcional serão atingidos. Segundo Kotler (1992, p. 63), o planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Com este objetivo em mente, os gestores e a autora identificaram a necessidade de um planejamento adequado aos recursos empresariais e as lacunas e problemas enfrentados para atingirem sua visão como organização.

O início do planejamento estratégico baseia-se em analisar a atual situação da organização de forma a entender a realização de cada processo, o gerenciamento de cada área e as necessidades das mesmas. Além de entender o mercado em que ela se encontra. Tudo isso deu-se por meio de reuniões, além de mapeamento de concorrentes na região e trabalho diário da autora em diversas áreas administrativas.

A partir deste, é necessário definir a missão, a visão e os valores empresariais. Isso inclui utilizar-se da visão holística quando se trata de definição de propósito, objetivos de longo prazo e valores que a norteiam. A empresa já possuía este tripé de identidade e propósito, a atividade realizada foi somente a lapidação desses termos, entender a importância dos mesmos e como utilizá-los com prosperidade.

Com o estabelecimento desta base, inicia-se uma análise da situação atual com a utilização de uma Análise SWOT a fim de identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças da organização.

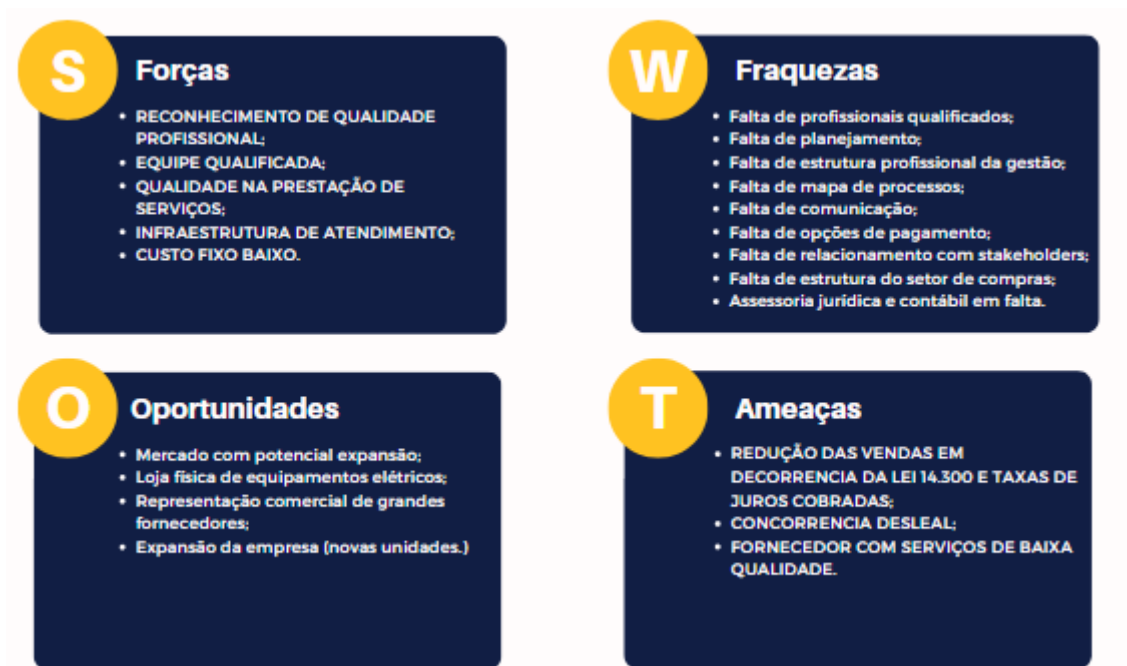
A versão abaixo é a realizada pela autora sem a primeira reunião de análise com sócios e, após isto, pode-se melhorar a organização dos pontos dispostos por ela. A primeira versão, porém, apresenta colocações muito similares com a seguinte.

Figura 4 – Primeira Análise SWOT.

Pontos Fortes Engenheiro especializado e base sólida; Instalador especializado; Boas referências na cidade; Grande quantidade de projetos feitos; Equipamentos de qualidade; Equipe engajada;	S	W	Pontos Fracos Falta de assessoria jurídica; Funcionários não treinados; Falta de processo de vendas; Sem descrição de cargos; Falta de pessoal qualificado; Falta de estrutura organizacional; Pós venda desorganizado; Desorganização financeira.
Oportunidades Mercado solar em crescimento; Venda de materiais elétricos; Órfãos do solar; Nova Lei da Energia Solar; Venda de infoprodutos focados no mercado solar; Importação de materiais fotovoltaicos; Grandes usinas e fazendas solares;	O	T	Ameaças Dependência de um só fornecedor; Dólar; Taxas de juros bancárias e taxa SELIC; Nova Lei da Energia Solar; Grande número de concorrentes; Competição de preços;

Fonte: Elaborado pela autora (2022.)

Figura 5 – Segunda Análise SWOT.



Fonte: Elaborado pela autora (2022.)

Uma vez que a segunda versão da análise SWOT foi elaborada e a empresa passou a ter uma clara compreensão de sua situação atual, pode-se iniciar a definição de metas e objetivos gerais. Antes disso, porém, a ferramenta de uma matriz GUT foi utilizada para que os problemas e demandas fossem organizados por ordem de prioridade, facilitando um possível alinhamento dos objetivos estratégicos com as ações a serem tomadas.

Figura 6 – Matriz GUT.

MATRIZ GUT					
PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDENCIA	MÉDIA CRÍTICA (GUT)	PONTUAÇÃO (GUT)
1. Falta de profissionais qualificados (instalação, marketing e vendas);	5	5	5	5	15
2. Falta de planejamento;	5	4	5	4,666666667	14
3. Falta da estrutura profissional da gestão (metas, medidas de desempenho, etc);	3	3	5	3,666666667	11
4. Falta de mapa de processos;	2	2	2	2	6
5. Falta de comunicação;	1	1	3	1,666666667	5
6. Falta de opções de pagamento;	2	2	3	2,333333333	7
7. Falta de relacionamento com stakeholders - diagrama de Venn;	2	3	3	2,666666667	8
8. Falta de estrutura do setor de compras;	1	2	3	2	6
9. Acessoria jurídica e contábil em falta (Inadimplência, contratos, etc.)	2	2	2	2	6
10. Redução das vendas em decorrência da lei 14.300 e das taxas de juros cobradas aos clientes pelos bancos;	5	5	5	5	15
11. Concorrência desleal;	1	3	3	2,333333333	7
12. Fornecedor com serviço de baixa qualidade;	4	3	3	3,333333333	10

Fonte: Elaborada pela autora (2022.)

Com a utilização da ferramenta gerencial, pode-se chegar a alguns dos principais motivos de problemas dentro da organização, são estes:

- **Falta de profissionais qualificados;**
- **Falta de planejamento;**
- **Falta de estrutura profissional da gestão;**
- **Redução das vendas em decorrência da lei 14.300 e das taxas de juros cobradas pelos bancos.**

Com os pontos críticos da organização em mãos e a ordem de prioridade de resolução feita, o próximo passo foi desenvolver o plano de como a empresa sua visão utilizando-se de seus objetivos de longo prazo. Este plano inclui, primeiramente, a elaboração de objetivos estratégicos com base na visão empresarial e, em partes, nos problemas identificados na Matriz GUT elaborada.

6.1. Objetivos estratégicos

Segundo Chiavenato (2004) em um mundo globalizado, cujas características são as fortes mudanças e a concorrência feroz, o planejamento estratégico é indispensável para o sucesso organizacional. Além disso, outro ensinamento trazido por ele é a ideia de que uma empresa é composta por pessoas e, para que os objetivos propostos pelos gestores sejam atingidos de forma eficiente, as estratégias utilizadas por eles devem ser claras e de fácil entendimento a todos.

Outro ponto importante a ser levado em conta é que objetivos claros são os fatores mais importantes para avaliar o desempenho ou os sucessos da organização. (Padala, S & Dr. Suryanarayana, 2010)

Dessa forma, objetivando a clareza do que será tratado, a autora propôs, primeiramente, 4 objetivos estratégicos a organização com base na visão de “Ser referência na prestação de serviços de soluções energética em todo Sul de Minas.” São estes:

- **Possuir equipe com profissionais qualificados e de baixo turnover;**
- **Aumento na participação de mercado;**
- **Estruturação da gestão;**
- **Pós venda eficiente.**

6.2. Objetivos S.M.A.R.T

Os objetivos S.M.A.R.T foram desenvolvidos George. T. Doran e, segundo ele, o estabelecimento de objetivos e o desenvolvimento de seu respectivo plano de ação são os dois passos mais importantes em um processo de gestão. (1981.)

A utilização de cada termo, de acordo com suas necessidades, é importante para o sucesso do planejamento estratégico. O fato de serem específicos fornece ao time a possibilidade de entender o que deve ser alcançado e quais ações serão tomadas para atingir este objetivo; A ideia de serem mensuráveis apresenta a maneira de como acompanhar o progresso dessa meta; Atribuível representa quem deve ser o responsável pelo sucesso daquela meta; Realista é a ideia de, utilizando dos recursos e dados disponíveis em relação a progresso, a definição de metas que sejam reais quanto a possibilidade de sucesso; Temporal representa o tempo para que os resultados sejam atingidos.

Os objetivos são as metas de desempenho de uma organização que resultam em onde a gestão empresarial deseja alcançar. Eles funcionam como “parâmetros para medir o desempenho da organização” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2010 p.33). Isto posto, utilizando-se do acrônimo proposto pelo diretor de planejamento corporativo da *Washington Water Power Company* e, adaptando-o as necessidades da empresa, pode-se desenvolver pequenos outros objetivos a fim de atingir os objetivos estratégicos propostos pela autora.

- **Possuir equipe com profissionais qualificados e de baixo turnover:**
 - Utilizar-se de descrição de cargos e salários;
 - Capacitação e treinamentos;
 - Fornecer benefícios e bonificações.
- **Aumento na participação de mercado:**
 - Aumentar a gama de serviços oferecidos;
 - Gerar reconhecimento da marca na região;
 - Contratação de representantes comerciais;
 - Inovação na prestação de serviços.
- **Estruturação da gestão:**
 - Implementar sistemas e processos;
 - Gestão de metas;
 - Mapeamento e descrição das áreas;
 - Melhoria de relacionamento com stakeholders.
- **Pós venda eficiente:**
 - Equipe treinada;
 - *Feedback* constante;
 - Padronização de processos;
 - Criação de SAC.

Figura 7 – Planejamento estratégico resumido.

SER REFERENCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE SOLUÇÕES ENERGÉTICAS EM TODO SUL DE MINAS			
Possuir equipe com profissionais qualificados e de baixo turnover.	Aumento na participação de mercado.	Estruturação da gestão.	Pós venda eficiente.
Utilizar-se de descrição de cargos e salários;	Aumentar a gama de serviços oferecidos;	Implementar sistemas e processos;	Equipe treinada;
Capacitação e treinamentos;	Gerar reconhecimento da marca na região;	Gestão de metas;	Feedback constante;
Fornecer benefícios e bonificações.	Contratação de representantes comerciais;	Mapeamento e descrição das áreas;	Padronização de processos;
-	Inovação na prestação de serviços.	Melhoria do relacionamento com stakeholders	Criação de SAC.

Fonte: Elaborado pela autora (2023.)

A partir deste plano de descrição de objetivos estratégicos e objetivos S.M.A.R.T para atingi-los, a autora detalhou como isso será feito.

- **Possuir equipe com profissionais qualificados e de baixo *turnover*:**

Quadro 2 – Objetivo estratégico I

OBJETIVO SMART: Utilizar-se de descrição de cargos e salários.		
RESPONSÁVEL: Gestor administrativo + Eng. Chefe + Empresa de recrutamento.		PRAZO: JUL/23.
INDICADORES: Média do prazo de duração de contratos trabalhistas da empresa.		
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
Descrever cargos suas funções e responsabilidades e o salário a ser pago ao mesmo detalhadamente, a fim de utilizá-los para a contratação de profissionais adequados a área ofertada.	Para que o cargo ofertado seja preenchido de maneira adequada a fim de garantir um serviço de qualidade e a satisfação do funcionário ao aplicar seu conhecimento. Além de possibilidade de crescimento na organização e estímulo do desempenho. Reduzindo, assim, a saída de colaboradores.	- Realizar a descrição de cargos e salários juntamente a uma empresa especialista em RH; - Realizar contratações através de empresas de recrutamento com base nos dados oferecidos pelas descrições; - Fornecer plano de carreira para os funcionários.

OBJETIVO SMART: Capacitação e treinamentos;		
RESPONSÁVEL: Gestor administrativo.		PRAZO: Durante todo o ciclo de vida da empresa.
INDICADORES: Quantidade de erros humanos em instalações por funcionário / Eficiência em relação a módulo - trabalhador.		
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
Treinamentos aos colaboradores dentro da organização incluem desde Normas Regulamentadoras obrigatórias a fim de fornecer segurança, até treinamentos de procedimentos presentes na empresa e na área do funcionário.	A capacitação dos colaboradores fornece não só segurança a vida do mesmo, mas padronização nos serviços organizacionais, evita retrabalho, fornece qualidade e satisfação ao cliente, além de nortear as funções do trabalhador.	- Através da definição de calendários de treinamento anuais; - Utilização de POP's - procedimento operacional padrão como apoio ao funcionário; - Feedback sobre as necessidades do mesmo em relação a aprendizagem.

OBJETIVO SMART: Fornecer benefícios e bonificações.		
RESPONSÁVEL: Gestor administrativo.		PRAZO: JUL/23.
INDICADORES: Grau de satisfação no trabalho atual x Grau de satisfação futuro.		
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
Oferecer, aos colaboradores, remuneração adequada a sua função e nível de estudos. Além da utilização de benefícios empresariais como auxílio alimentação, refeição, plano de saúde e odontológico, gympass, etc. Somados a bonificações esporádicas de acordo com a gestão de metas.	Com um salário adequado a sua função e nível de escolaridade, um funcionário sente-se bem e valorizado em seu ambiente de trabalho. Entendendo que seu esforço vale a pena. Além disso, com os benefícios oferecidos, os mesmos podem alcançar metas pessoais e profissionais, reduzir situações e necessidades estressantes do mesmo e de sua família. O que torna o trabalho gratificante e gera melhoria na performance e engajamento no trabalho.	- Salários adequados a função e responsabilidades; - Alinhar as metas dos trabalhadores a seus resultados; - Fornecer benefícios de acordo com a necessidade dos mesmos através de pesquisas; - Plano financeiro de bonificações anuais.

Fonte: Elaborado pela autora (2023.)

- **Aumento na participação de mercado:**

Quadro 3 – Objetivo estratégico II

OBJETIVO SMART: Aumentar a gama de serviços oferecidos.		
RESPONSÁVEL: Gestor administrativo + Engenheiro-Chefe.		PRAZO: JAN/24.
INDICADORES: Quantidade de serviços oferecidos / Quantidade de clientes / Quantidade de clientes por serviço / Margem de contribuição.		
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
Identificar as necessidades do mercado em relação a prestação de serviços de eficiência energética e seus "gaps" para ofertar uma maior gama de serviços relacionados a área.	Com uma maior gama de serviços oferecidos a empresa passa a ter uma ampla gama de clientes, aumentando sua participação no mercado.	- Pesquisas de mercado com ajuda de empresas Jr. De universidades da região; - Treinamento e capacitação dos funcionários para a realização destes serviços; - Aumentando o número de representantes de vendas.

OBJETIVO SMART: Gerar reconhecimento da marca na região.		
RESPONSÁVEL: Gestor Administrativo + Consultor de marketing.		PRAZO: INÍCIO ABR/23
INDICADORES:	Quantidade de visitantes nas redes sociais / Leads passivos / Pesquisa de reconhecimento.	
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
Gerar reconhecimento presencial e online da marca, além autoridade no ramo.	O reconhecimento da marca na região é importante pois contribui para o desenvolvimento de uma base de clientes sólida e identidade quanto se trata da prestação de serviços de eficiência energética.	- Desenvolver e manter, consistentemente, uma presença online através de anúncios, inbound marketing e customer relationship; - Utilizar-se de forma mais agressiva da identidade visual da empresa através da logo, bordão, etc.

OBJETIVO SMART: Contratação de representantes comerciais.		
RESPONSÁVEL: Gestor administrativo + Gerente comercial.		PRAZO: ATÉ JAN/26.
INDICADORES:	Quantidade de vendas por região / Quantidade de vendas por vendedor / Faturamento por vendedor.	
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
A contratação de 4 novos representantes comerciais para microregiões do Sul de Minas como a de Lavras, Varginha, Pouso Alegre, etc. Responsáveis pelas vendas daquele local.	Com o aumento da oferta de serviços e dos representantes nas microregiões citadas, aumentam-se, também, as vendas e a presença da empresa no local.	Através da descrição de cargos e salários e gestão de metas citadas anteriormente. Utilizando-se da cautela nas contratações e de acordo com a necessidade de cada região.

OBJETIVO SMART: Inovação na prestação de serviços.		
RESPONSÁVEL: Gestor administrativo + Empresa de marketing.		PRAZO: DEZ/25.
INDICADORES:	Grau de satisfação dos clientes / Quantidade de feedbacks positivos por instalação.	
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
Criar uma estratégia de lançamento é essencial para o sucesso do serviço a ser oferecido. Assim, deve-se utilizar de estratégias de marketing e vendas.	A inovação na prestação de serviços é crucial para a sobrevivência de um negócio, mantendo-o competitivo e capaz de atender as necessidades e expectativas de cada cliente.	- Através de pesquisas de mercado, utilização de tecnologia nos serviços oferecidos, personalização dos mesmos de acordo com necessidades e perfil, utilização de novos canais para prestação de serviços.

Fonte: Elaborado pela autora (2023.)

- **Estruturação da gestão:**

Quadro 4 – Objetivo estratégico III

OBJETIVO SMART: Implementar sistemas e processos.		
RESPONSÁVEL: Gestor administrativo.		PRAZO: DEZ/23.
INDICADORES:	Problemas provindos pela falta de comunicação / Grau de qualidade dos serviços - Padronização.	
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
Utilizar-se de sistemas de gestão, processos e orçamentos. Além da definição e implementação de processos empresariais para os gestores e colaboradores.	Com a utilização de sistemas e processos promove-se a padronização do serviço e a melhoria contínua. Além disso, fornece ao gestor e ao funcionário uma melhoria na comunicação. Ademais um banco de dados rico para desenvolvimento.	Através de parcerias com desenvolvedores de softwares e, além disso, utilizando-se da descrição de cargos e processos da organização para controle e sequenciamento do mesmo.

OBJETIVO SMART: Gestão de metas.		
RESPONSÁVEL: Gestor administrativo + Eng. Chefe.		PRAZO: ATÉ JUL/23 e para todo o ciclo de vida.
INDICADORES: Avaliação 360 e 180 / Metas atingidas / Pesquisa de clima.		
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
Planejamento e a supervisão de metas aos colaboradores.	Com o planejamento e supervisão de metas, a clareza das informações e necessidades empresariais é exposta, além disso, a comunicação torna-se mais fácil. Outro motivo é o aumento do foco, performance e motivação dos colaboradores no geral.	Através de indicadores internos da organização e, além disso, pesquisas externas a organização. Outrossim, utilizando-se de bonificações de metas.

OBJETIVO SMART: Mapeamento e descrição das áreas.		
RESPONSÁVEL: Gestor administrativo.		PRAZO: DEZ/23.
INDICADORES: Quantidade de problemas sem responsável / Quantidade de problemas por área.		
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
Mapear e descrever cada área presente na organização de forma a não causar dúvidas na função de cada uma e nem em quem são os responsáveis por ela.	Pois com uma organização de cada área existente na organização, pode-se incluir as funções da mesma, além de "encaixar" o colaborador ideal para este ambiente. Outro motivo é a facilidade da organização dos processos e responsabilidades.	Através de reuniões com gestores e funcionários para entender os processos realizados na organização, a responsabilidade de cada um e as faltas existentes neste caminho.

OBJETIVO SMART: Melhoria de relacionamento com stakeholders.		
RESPONSÁVEL: Gestor administrativo + Sócios.		PRAZO: Durante todo o ciclo de vida da empresa.
INDICADORES: N° de vendas provindas de indicações / % de desc. fornecidos por fornecedores / N° de problema com fornecedores.		
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
A melhoria da conexão, relacionamento e comunicação entre empresa e os seus stakeholders.	Pelo fato dos stakeholders envolverem todas as conexões empresariais entre grupos, empresas e pessoas, é importante que a mesma aconteça de forma constante. Eles são essenciais para o sucesso da organização, com ele é possível a criação de uma base sólida a longo prazo e influencia	Através de comunicação constante por aplicativos de mensagens e ligações, além de visitas técnicas e de conhecimento. Manutenção de treinamentos e conhecimento sobre fornecedores e outros relacionados.

Fonte: Elaborado pela autora (2023.)

- Pós venda eficiente:

Quadro 5 – Objetivo estratégico IV

OBJETIVO SMART: Equipe treinada.		
RESPONSÁVEL: Engenheiro-chefe + Gestor administrativo.		PRAZO: A partir de MAI/23 a cada 6 meses.
INDICADORES: Número de problemas por instalação / Grau de felicidade do cliente / Tempo de solução de problemas.		
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
Treinamento constante de colaboradores através de cursos e capacitações terceirizadas somados a treinamentos internos de atendimento ao cliente e resolução de problemas.	Com o treinamento de colaboradores pode-se oferecer um serviço de maior qualidade, aumentando o "customer happiness" e o feedback positivo da empresa.	- Através de calendário de treinamentos; - Parcerias com empresas de treinamentos e capacitações.

OBJETIVO SMART: Feedback constante.		
RESPONSÁVEL: Gerente comercial + Sócios.		PRAZO: Durante todo o ciclo de vida da empresa.
INDICADORES: Feedbacks 360 e 180 / Grau de satisfação do cliente em relação a atendimento / N° de erros humanos.		
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
Avaliações frequentes em relação ao trabalho dos colaboradores, além de feedbacks de clientes quanto a satisfação com o serviço prestado e a resolução de problemas.	Fornecer feedbacks constantes é extremamente importante para a melhoria da performance da equipe de trabalho, satisfação dos colaboradores, além da melhoria constante em relação ao que é entregue ao cliente.	- Avaliação 360 e 180 periódicas; - Sorteios como incentivo para realização de feedbacks de clientes.

OBJETIVO SMART: Padronização de processos.		
RESPONSÁVEL: Gestor Administrativo.		PRAZO: DEZ/23.
INDICADORES: Duração do ciclo de projetos e instalação / Número de problemas por área / Pesquisa de clima.		
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
Organização e formalização das várias etapas presentes na organização, desde a jornada do cliente, tarefas diárias até a elaboração de projetos.	Com a padronização dos processos é possível que organização passe a trabalhar de forma mais eficiente e eficaz, além de facilitar a criação de rotinas e atividades.	- Mapeamento de processos; - Documentação de processos; - Realização de melhoria e criação de novos POP's; - Realização de treinamentos constantes; - Monitoramento de atividades.

OBJETIVO SMART: Criação de SAC.		
RESPONSÁVEL: Gestor Administrativo.		PRAZO: DEZ/24.
INDICADORES: N° de prob. por instalação / Duração do ciclo de resolução de problemas / Feedbacks positivos / Grau de fidelização.		
DESCRIÇÃO/DETALHAMENTO	POR QUE?	COMO?
O fornecimento de um serviço de atendimento ao consumidor como suporte para dúvidas e solução de problemas.	Permitir o contato direto do consumidor a empresa e concentrá-lo em um só local permite solucionar problemas e sanar dúvidas de forma mais eficiente, além de contribuir com a fidelização do cliente.	- Criação de processo de atendimento focado no cliente; - Treinamento da equipe; - Utilização de um canal específico.

Fonte: Elaborado pela autora (2023.)

7 CONCLUSÃO

O objetivo deste relatório foi apresentar o conhecimento adquirido e as atividades desenvolvidas pela autora na empresa em que estagiou e foi funcionária por cerca de 8 meses, a Aquila Energia. A organização familiar e de pequeno porte foi gerenciada, em partes, pela autora. Dessa forma, com o auxílio do que foi aprendido em sala de aula e as bibliografias da administração somadas a prática no dia a dia, foram desenvolvidas as seguintes atividades: administração de recursos empresariais, aplicação e análise de KPI's, Implementação e utilização de ERP integrado ao BI, gerar e analisar relatórios, marketing empresarial e, por fim, a elaboração e implementação gradual de um planejamento estratégico, objetivo principal do estágio.

A iniciativa e envolvimento da autora na elaboração e implementação gradual do planejamento estratégico da empresa contribuiu com os estudos e aplicação prática de assuntos vistos em sala de sala, tais como o próprio planejamento estratégico, a gestão de pessoas, as estratégias de marketing e as finanças corporativas. Neste processo foram utilizadas as horas de trabalho da autora para que, além de realizar o planejamento adjunto aos sócios da organização, a imersão na organização trouxesse ainda mais benefícios e precisão quanto ao que seria desenvolvido.

Inúmeros atributos positivos apresentaram-se com a participação ativa na empresa, as dificuldades, porém, também estiveram presentes no passo a passo. A presença diária na organização e o conhecimento prévio “por dentro” da mesma dificulta a inexistência de vieses, além disso, o grande problema de centralização de poder das pequenas empresas apresentou-se e apresenta na implementação das ações já executadas.

Apesar dos contratempos, a experiência do estágio foi uma base importante para impulso na carreira da autora, visto que inúmeras competências valiosas no ambiente de trabalho puderam ser desenvolvidas, tais como: agilidade, foco em resultados, diligência de tarefas e relacionamento interpessoal. Além disso, foi possível obter valiosas informações sobre o setor administrativo de uma pequena empresa de serviços de energias renováveis, visto que a autonomia oferecida na empresa trouxe responsabilidades e tarefas de grande valia.

Sendo assim, com a implementação gradual das ações propostas no planejamento estratégico a fim de atingir os objetivos S.M.A.R.T e, em seguida, atingir os objetivos estratégicos que farão a visão empresarial possível, a empresa busca crescer e atingir o sucesso previsto. A sua expansão de mercado e fortalecimento de marca é um dos grandes sonhos de ambos os sócios, além da busca pela melhoria contínua na qualidade dos serviços oferecidos. Dessa forma, com

a aplicação correta dos objetivos e metas apresentados, tornar-se referência na prestação de serviços de soluções energéticas em todo o sul de minas até 2028, será somente o primeiro passo de uma grande caminhada de crescimento.

REFERÊNCIAS

Amazon abre três novos armazéns no Brasil para acelerar entregas – Tecnoblog. (2023). Disponível em: <<https://tecnoblog.net/noticias/2020/11/09/amazon-abre-tres-novos-armazens-no-brasil-para-acelerar-entregas/>> Acesso: 23 ago. 2022.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

As maiores empresas de energia solar fotovoltaica do Brasil | Portal Solar. Portal Solar. Disponível em: <<https://www.portalsolar.com.br/maiores-empresas-energia-solar-fotovoltaica-brasil>>. Acesso em: 10 de jul. 2022.

Calderpride.org. Success Business Strategy. Retrieved from Why A Strategic plan is Important (2012). Disponível em: <<http://www.calderdalepride.org/why-a-strategic-plan-is-important.html>> Acesso: 10 mar. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Como a alta informalidade no Brasil freia a produtividade das empresas - IDV. IDV. Disponível em: <<https://www.idv.org.br/noticia/como-a-alta-informalidade-no-brasil-freia-a-produtividade-das-empresas/#:~:text=%E2%80%9CO%20que%20a%20informalidade%20faz,uma%20das%20respons%C3%A1veis%20pela%20pesquisa.>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

Doran, G. T. (1981). **There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives**. Management Review.

DRUCKER, P. **The practice of management**. New York: Harper e Brothers, 1954.
GARCIA, Amanda. Escassez de mão de obra qualificada no Brasil atingiu 81% em 2022, diz pesquisa. CNN. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/escassez-de-mao-de-obra-qualificada-no-brasil-atingiu-81-em-2022-diz-pesquisa/>> Acesso: 10 mar. 2023.

Handy hints for redundancy. Entrevista concedida a Jackie Dalton. BCC Learning English. British broadcasting corporatio. 2005.

IBGE. **IBGE | Brasil em síntese | serviços**. Ibge.gov.br. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

INDEED EDITORIAL TEAM. **What Is a Business Hierarchy and How Does It Work?** Indeed Career Guide. Disponível em: <<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-hierarchy>>. Acesso em: 31 ago. 2022.

Mercado de energia solar no Brasil. Portal Solar. Portal Solar. Disponível em: <<https://www.portalsolar.com.br/mercado-de-energia-solar-no-brasil.html>> Acesso 10 mar. 2023.

Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil - Sebrae. Sebrae.com.br. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MOURA, Felipe. **Estimulado pelo setor de serviços, PIB deve crescer 3,1% em 2022, segundo a CNI.** Brasil 61. Disponível em: <<https://brasil61.com/n/estimulado-pelo-setor-de-servicos-pib-deve-crescer-3-1-em-2022-segundo-a-cni-pind223680#:~:text=Segundo%20o%20gerente%20executivo%20de,cerca%20de%2070%25%20do%20PIB.>>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

PADALA, S & Dr. Suryanarayana. (2010). **Visão, missão e objetivos nos negócios.** Disponível em: <http://www.articlesbase.com/business-ideas-articles/vision-mission-and-objectives-of-business-3187165.html> Acesso: 10 mar. 2023.

PRAHALAD C. K. & HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RIVEIRA, Carolina. **Copom mantém Selic em 13,75% pela quarta reunião consecutiva.** Exame. Disponível em: <<https://exame.com/economia/taxa-selic-hoje-reuniao-copom-janeiro-2023/>>>. Acesso em: 10 de jul. 2022.

RODRIGUES, Amanda; TOMÉ, Sabrina; RAFAEL, Ricardo; *et al.* **ESTUDO DO PROCESSO DE VENDAS EXTERNAS: UMA ABORDAGEM NA UNIDADE SENAI EM CAPIVARI DE BAIXO (SC).** [s.l.: s.n., s.d.]. Disponível em: <https://www.fucap.edu.br/dashboard/biblioteca_repositorio/f0c8defbdbc934cbe213246e90a2fac5.pdf>. Acesso em: 02 set. 2022.

SAPIRO, Idalberto Chiavenato Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações.** 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SOUZA, Joilson. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Disponível em: <[https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico#:~:text=Segundo%20Kotler%20\(1992%2C%20p.,mudan%C3%A7as%20e%20oportunidades%20de%20mercado%E2%80%9D.>](https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico#:~:text=Segundo%20Kotler%20(1992%2C%20p.,mudan%C3%A7as%20e%20oportunidades%20de%20mercado%E2%80%9D.>)>. Acesso em: 8 nov. 2022.

Sul e Sudoeste de Minas - Wikitravel. Wikitravel.org. Disponível em: <https://wikitravel.org/pt/Sul_e_Sudoeste_de_Minis>. Acesso em: 10 jan. 2023.

Thomson et al. (2010). **Criando e executando estratégias. A Busca da Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos.** McGraw-Hill Professional; 17th edition. 2010.