

Gestão estratégia por meio do *Balanced Scorecard*: estudo de caso para empresas construtoras de usinas de energia solar

Pedro Henrique Orlandi, Rafael da Silva Pereira, Patrick de Sousa Tozzi, Rafaela Pereira Gaeta, Thales Volpe Rodrigues,

Resumo: O aprimoramento das decisões estratégicas empresarias é um dos fatores essenciais para a sobrevivência de empresas de qualquer setor. Na região de São José da Barra – MG, uma organização com enfoque na montagem de usinas fotovoltaicas tornou-se fonte de estudo. O objetivo deste trabalho foi propor uma melhoria nos processos decisórios da empresa por meio da metodologia *Balanced Scorecard*. A pesquisa caracterizou-se, quanto aos objetivos, exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, adotando o estudo de caso como método de estudo, tendo como base pesquisas bibliográficas e análises de documentos. Após a análise das informações obtidas por meio de reuniões utilizando a técnica *brainstorming*, foi possível preconizar os principais objetivos e seus respectivos indicadores de desempenho para mensurar o alcance de tais metas. Ao final do estudo, foi possível obter os principais objetivos estratégicos e os respectivos indicadores, assim como propor um mapa estratégico para a empresa fonte do estudo.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*, Mapas Estratégicos, Planejamento Estratégico, Indicadores de Desempenho.

Management strategy through the Balanced Scorecard: case study for construction companies of solar power plants

Abstract: *The improvement of strategic business decisions is one of the factors essential to the survival of any industry. In the region of São José da Barra-MG, a company focusing on Assembly of photovoltaic plants has become a source of study. The aim of this study was to propose an improvement in the decision-making processes of the company through the Balanced Scorecard methodology. The research was characterized, as regards objectives, exploratory and descriptive, qualitative source, adopting the case study as a method of study, based on bibliographic research and analysis of documents. After examination of the information obtained by means of meetings using the brainstorming technique, it was possible to establish the main objectives and associated performance indicators to measure the achievement of such goals. At the end of the study, it was possible to obtain the main strategic objectives and their respective indicators, as well as propose a strategic map to the company study source.*

Key words: *Balanced Scorecard, Strategy Maps, Strategic Planning, Performance Indicators.*

1. Introdução

Nos últimos anos, tornou-se exponencial a demanda por tecnologias que transformam bens renováveis, como a radiação solar, em energia elétrica. Fato este ligado às expansões na escala de produção reduzindo os custos dos equipamentos, aliados ao clima favorável no Brasil e à preocupação com o meio ambiente. Dentre os diversos benefícios que as usinas fotovoltaicas podem entregar, quando implantados nos setores industriais, destacam-se as reduções de gastos com energia, incentivos fiscais, vantagem sobre os concorrentes e baixos custos de manutenção. (ABSOLAR, 2019).

Ainda que a atual condição do mercado no país ainda esteja retrógrada comparada à

Alemanha, atualmente maior desenvolvedora e fornecedora de materiais do mercado, as perspectivas são positivas. É notável o potencial de crescimento no segmento, tanto pelo nível de radiação solar no Brasil, quanto pela extensão territorial. Logo, para que se torne possível a expansão, faz-se necessário focar a atenção para empresas “chaves” no processo de evolução, em especial as integradoras, empresas responsáveis por planejar e executar projetos de construções de usinas de energia solar. (ESPOSITO & FUCHS, 2013).

A implantação do sistema de captação de energia solar ainda não é acessível, quando comparada aos outros sistemas, embora seu custo tenha abaixado mais do que o esperado nos últimos anos. Não sendo diferente dos outros setores, para as integradoras se manterem competitivas e tornar possível a redução no custo de seu produto final, é fundamental a busca contínua por melhoria, especialmente no que se menciona à qualidade da projeção e execução. O crescimento e valorização do setor exigem que as organizações tenham cada vez mais atenção nos processos para a tomada de decisões para atingirem seus objetivos. (EPE, 2018).

Para traçar os objetivos dentro de uma empresa, antes é necessário obter uma estratégia e planejamento. A estratégia, quando bem estruturada, tem grande importância para a utilização dos recursos de uma organização em uma postura única e viável, em um todo coeso (MINTZBERG & et al., 2006). Ao longo do processo de definição da estratégia dentro da organização, é comum a tomada de decisões, fatores que vão influenciar no futuro da empresa, que é fruto das idealizações nas quais as decisões são feitas. Por isso, os métodos de tomada de decisões são de extrema importância para as empresas se manterem competitivas (MORITZ & PEREIRA, 2015).

Segundo Kaplan e Norton (2000), o método *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta no processo decisório das empresas é de grande eficácia. O conceito do método, trouxe a possibilidade de incluir outro tipo de visão além da perspectiva financeira para a tomada de decisões. A ferramenta trouxe à tona a perspectiva de Clientes, Processos Internos e Pessoas (crescimento e aprendizado), sendo todas interligadas, dependentes entre si. O método BSC, em suma, determina uma lista de objetivos estratégicos, cada um deles classificado de acordo com sua perspectiva e seu indicador crítico para medir os parâmetros e assim, a construção do mapa estratégico para a realização do propósito da organização.

A metodologia BSC e seu emprego para o uso de indicadores de desempenho no processo de decisões são um dos pilares para o sucesso da gestão estratégica. Partindo de uma abordagem mais simples e clara, o sistema de gestão propõe alcançar o entendimento de todos na organização, facilitando a comunicação dos objetivos, indicadores e métricas. (HERRERA FILHO, 2005). Com o intuito de buscar melhorias nos processos decisórios visto à crescente demanda por seguros, este trabalho tem como problema de pesquisa identificar os principais indicadores para traçar os objetivos estratégicos da organização por meio da metodologia BSC, alinhando os interesses da empresa fonte do estudo, determinando o mapa estratégico da organização, além de ações e prazos estipulados para o alcance de tais objetivos.

2. Planejamento estratégico e processos decisórios

Em suma, a definição de planejamento estratégico é a ferramenta que permite a visão da empresa de diversos ângulos e aspectos, obtido através do monitoramento e planejamento de suas ações para a construção do futuro. Independente de qual seja a meta da organização,

será necessário um bom planejamento para ação, pois antes de agir é preciso um direcionamento. (HERRERA FILHO, 2005)

Deve-se sempre levar em consideração os valores e missões do negócio, pois estes devem pautar toda a estratégia que será usada pela empresa. Planejamento estratégico é a chave para a competitividade organizacional no mundo globalizado. Onde, já não existe bandeiras ou fronteiras, sobressaem as empresas mais direcionadas nesta corrida (CHIAVENATO & SAPIRO, 2004). O planejamento estratégico consiste na criação de um posicionamento a ser tomado frente às decisões para que se torne vantajosas para a empresa. O posicionamento estratégico e seus processos decisórios formam um conjunto de dimensões estratégicas, que são dependentes entre si (PORTER, 2004).

Segundo Mintzberg (2006), o planejamento pode ser sinônimo de tomada de decisão. A estratégia e planejamento estratégico são sobretudo, um processo de decisão. Primeiro, são estabelecidos metas e objetivos, em seguida é desenvolvido alternativas e assim é feito a escolha entre elas.

Na visão de Beal (2012), a melhoria gestão estratégica diante dos processos decisórios dentro das organizações decisão possibilitam determinar a melhor direção para seu crescimento. Geralmente, trata-se dos diretores e níveis mais altos da empresa para a formulação de metas e a escolha da melhor alternativa de ação para atingir o objetivo, levando em conta as condições externas e internas.

2.1 Indicadores de Desempenho

Antes da tomada de decisões, faz-se necessário o uso de dados, que com o devido tratamento, tornam-se indicadores que auxiliam gestores em tal processo. Para tanto, a implantação e determinação dos indicadores, devem ser baseados não apenas em aspectos financeiros. A qualidade dos indicadores dependem da coleta de dados em mais perspectivas, como por exemplo, níveis de satisfação dos funcionários e dos clientes, bem como informações necessárias para possíveis investidores acionistas (CARVALHO & SÁ; 2011).

Assim sendo, os indicadores são essenciais para a análise do resultado das instituições, contrapondo com metas e ambições traçadas pela alta administração. Os indicadores influenciam na tomada de decisão tanto de gestores, acionistas e usuários, por meio do levantamento de dados com base em fatores internos e externos. Priorizar a atenção nos indicadores que são críticos para o desempenho da companhia é essencial, e partindo disso, criar sistemas para estruturar a eficácia destes fatores (ASSAF NETO, 2010).

Desta forma, a metodologia Balanced Scorecard, descrita por Kaplan e Norton (2004), visa não só mensurar os resultados da empresa através de indicadores de desempenho, almeja também enfatizar os indicadores críticos para a estratégia definida. A ferramenta prioriza os principais indicadores de desempenho relacionamento os ativos tangíveis e intangíveis da organização para analisar o quanto as metas estão sendo atingidas.

2.2 Conceitos *Balanced Scorecard* (BSC)

Desenvolvido no início da década de 1990, a metodologia foi criada pelos professores da Havard Business School (HBS) R. Kaplan e D. Norton. A metodologia busca melhorias em setores críticos na empresa, como desenvolvimento, processos, clientes, mercados ou ainda,

no processo estratégico. Trata-se de uma ferramenta utilizada em centenas de empresa, em diversos setores. Foi escolhido como uma das metodologias de gestão mais importantes dos últimos 75 anos pela revista Havard Business Review (KAPLAN & NORTON, 2004).

Nessa época, as técnicas de percepção e metodologia que auxiliassem na mensuração de índices para o processo de estavam carentes nas empresas, pois ainda tomavam como referência apenas a percepção financeira como indicadores de desempenho. Com o desenvolvimento do BSC, Kaplan e Norton não só fizeram um sistema de medição de desempenho empresarial, elaboraram também um sistema de suporte à tomada de decisões e mapa estratégico (KAPLAN & NORTON, 1997). Segundo Herrero Filho (2005), o método BSC pode ser visto em duas dimensões, para facilitar o entendimento: facilita a gestão exemplificando os objetivos da empresa através do mapa estratégico e permite a mensuração dos ativos intangíveis, transformando em valor para os stakeholders.

O segredo para o sucesso da metodologia BSC foi a integração não só da visão financeira da empresa, a ferramenta auxilia no processo de decisões estratégicas ao relacionar quatro fatores: financeiro, clientes, processos interno e pessoas (aprendizagem e crescimento). Com os olhos nestes outros fatores, a organização tem sua capacidade de mensuração e medidores de desempenho muito ampliada, aumentando a compreensão da empresa como um todo em sua estratégia. Fator feito através da criação de mapas estratégicos (KAPLAN & NORTON, 2000).

2.2.1 Indicadores de Desempenho BSC

Indicadores de desempenho refletem o pulso de toda a organização. Os indicadores permitem avaliar desempenho e justificam, aos administradores e acionistas motivos para a tomada de decisões ou investimentos (HERRERO FILHO, 2005). Conforme a Figura 1, de acordo com Kaplan e Norton (2000), deve-se considerar as seguintes áreas para a construção do mapa estratégico empresarial:



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

Figura 1 – Áreas de desempenho BSC

Ainda na visão dos autores, a definição das principais perspectivas são:

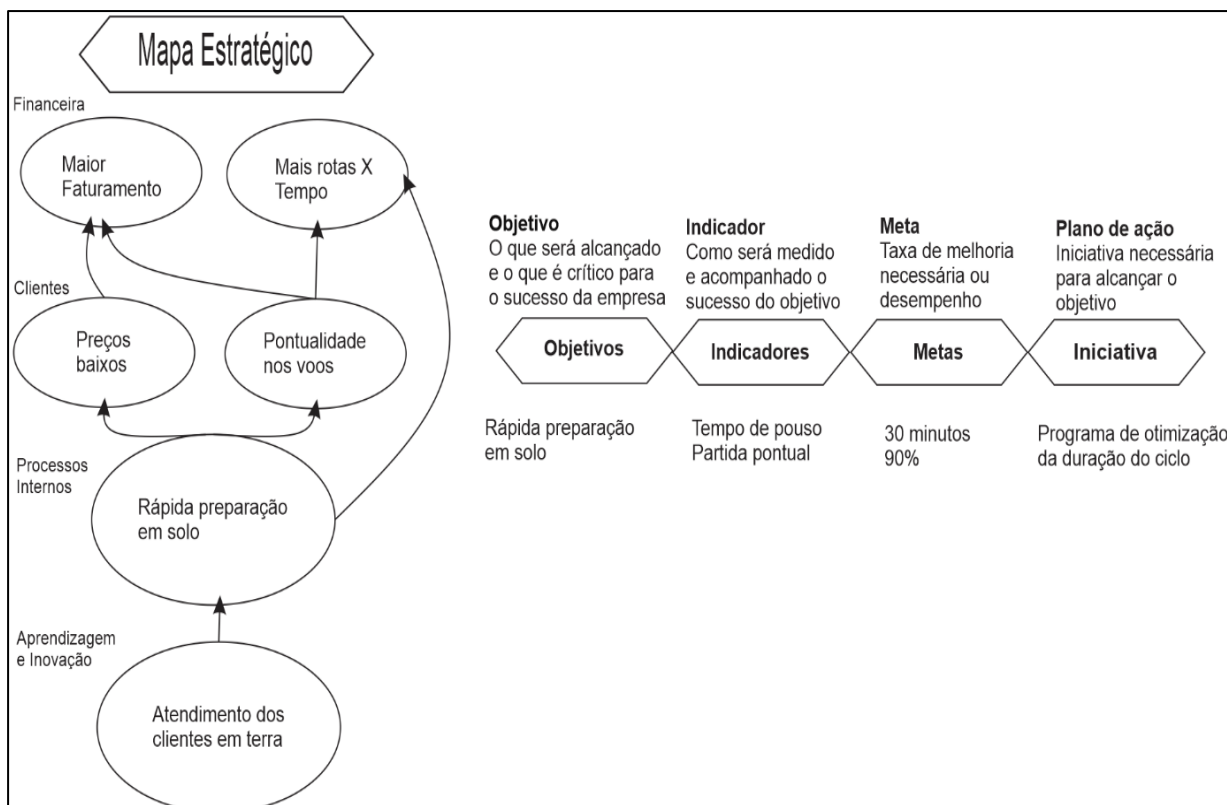
- **Finanças:** Levam em conta as medidas financeiras, ou seja, dados relacionados à receita e produtividade. Com a implementação do BSC, mostram se as mudanças estão contribuindo ou não para a obtenção dos resultados esperados. Nesta perspectiva, deve sempre levantar a seguinte questão: “Para satisfazer nossos acionistas, quais objetivos financeiros devemos seguir?”;
- **Clientes:** Relaciona-se os desejos e satisfação do cliente em quatro categorias: qualidade, prazo, serviços e custo. Definindo indicadores de como a empresa é vista pelo seu público, a metodologia BSC visa monitorar a forma de como a organização agrega o valor ao cliente. Nesta visão, vale o questionamento: “Como os clientes nos veem?”;
- **Processos internos:** permite a verificar quais os fatores críticos dentro da organização que afasta a empresa dos seus objetivos. Para a criação de valor, tanto para *stakeholders*, quanto para clientes, é preciso que a empresa forneça ferramentas para atrair novos clientes e mantê-los para aumentar sua parcela no mercado competitivo. Nesse quesito, é válido a pergunta: “Em que devemos ser excelentes?”;
- **Aprendizado e Conhecimento:** Este é um ponto onde visa o crescimento da empresa à longo prazo, através de objetivos e medidas para o desenvolvimento organizacional, não só da empresa, como também dos colaboradores. A mensuração desta perspectiva deve ser através da capacitação dos funcionários, investimento em novos sistemas, equipamentos e pesquisas. Vale o pensamento para esta visão: “Como seremos capazes de continuar melhorando e criando valor”.

2.3 Mapas Estratégicos

Desenvolvido em 1990 por David Norton com parceria do consultor acadêmico Robert Kaplan, criaram o mapeamento com intuito de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho. A metodologia teve início partindo da ideia de que as abordagens de medição de desempenho até então existentes estavam tornando-se ultrapassadas, uma vez que se apoiavam, em sua maioria, nas medidas contábeis e financeiras. Como resultado desse estudo surgiu o BSC e o mapeamento estratégico, como o exemplo na Figura 2. (KAPLAN & NORTON,1997).

O mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao BSC, ilustra a estratégia de forma simples, melhorando a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que o BSC traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Porém, as organizações devem lançar um conjunto de programas que criarão valor e condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores (KAPLAN & NORTON, 2004).

Conforme especificado na Figura 2, o mapa estratégico da metodologia BSC define de forma gráfica a estratégia, onde cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros (KAPLAN & NORTON, 2004).



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

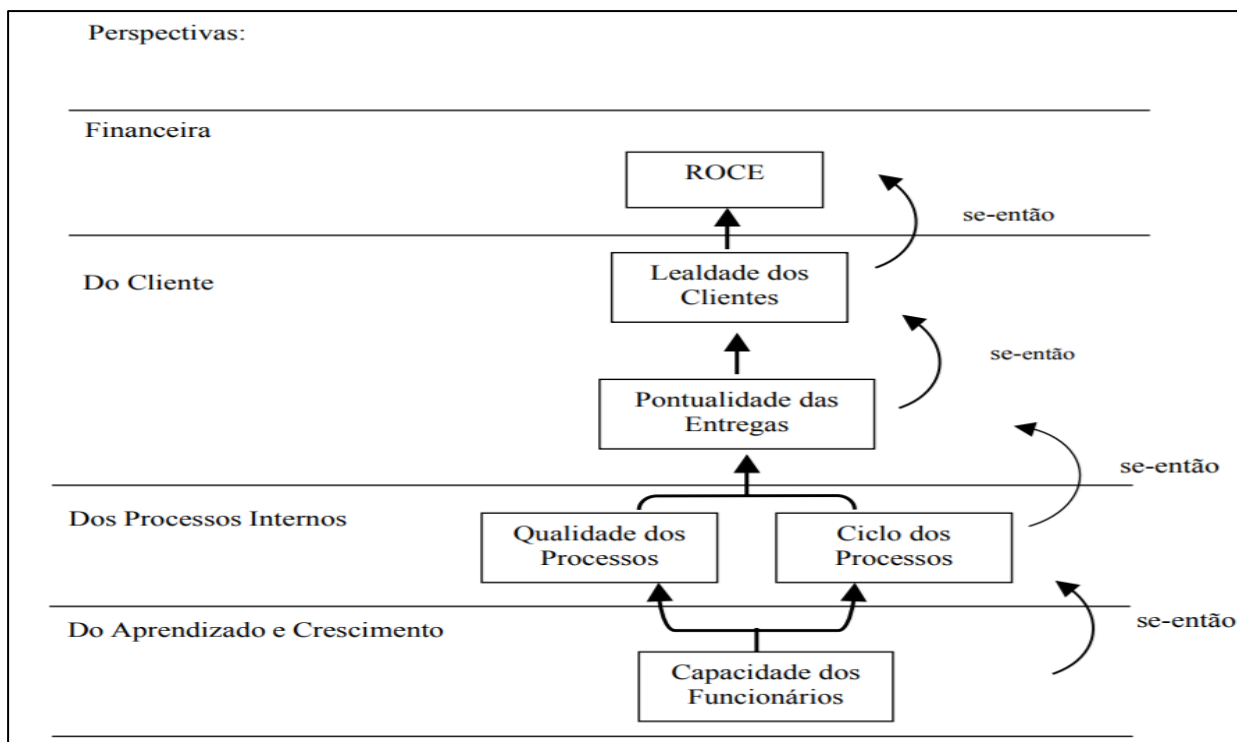
Figura 2 – Modelo mapa estratégico BSC

2.3 Estrutura de causas e efeitos

Toda a estrutura da metodologia BSC é baseada em causas e efeitos, onde são uma sequência de afirmativas do tipo “se então”. Sendo assim, todos os indicadores de desempenho e de ocorrências são interligados e dependentes entre si para a manutenção a estratégia dentro da empresa. A metodologia BSC quando bem elaborada na empresa, possui a ligação das ocorrências (resultados) e indicadores de desempenho (tendências) adaptados à estratégia da organização (KAPLAN & NORTON, 1997).

Na figura 3, apresenta os indicadores e a relação de “se então” bem definidos à estrutura de causa e efeito. Na imagem, relaciona as dependências entre as diferentes visões e a importância de cada uma das perspectivas.

No figura, relaciona-se as dependências entre as diferentes visões e a importância de cada uma das perspectivas. De tal modo, as perspectivas são ligadas por efeito cascata, onde as perspectivas de aprendizado e crescimento, a exemplo tem-se a “capacidade dos funcionários”, que, de modo intrínscico, resulta na perspectiva Financeira, como o ROCE (Retorno Sobre Capital Empregado) (KAPLAN & NORTON, 2004).



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Figura 3 – Estrutura de causa e efeito BSC

3. Metodologia

Quanto à metodologia, destaca-se os procedimentos realizadas no presente estudo, desenhando as melhores técnicas e ferramentas para maior eficiência e efetividade do alvo fonde da pesquisa. Seguindo os preceitos de Flick (2008), o trabalho assume a natureza qualitativa, por aspirar à descrição de processos com base na coleta, organização e interpretação dos dados.

Para atingir os objetivos, o estudo possui caráter descritivo e exploratório, com base em pesquisas documentais e fundamentações bibliográficas, visa propor a implantação a gestão estratégica com base nos indicadores de desempenho da metodologia BSC. O estudo de caso, procedimento adotado em questão, é utilizado pela ciência e forma certos procedimentos, onde as problemáticas são analisadas e possíveis conclusões são geradas. O estudo de caso possibilita a investigação metodológica onde descreve, explora e assimila diversos fatores envolvidos (FREIXO, 2010).

Para fonte de coleta de dados, adota-se reuniões e consultas à documentos internos cedidos pelos gestores da organização. O estudo foi realizado em uma empresa do setor de energias renováveis, mais especificamente na projeção e instalação de usinas fotovoltaicas, situada aos arredores do município São José da Barra, em Minas Gerais.

4.1 Apresentação da empresa

A organização fonte do estudo, situada no município de São José da Barra – MG, foi selecionada por ser referência na região e por disponibilizar os dados necessário para tornar possível o trabalho. Fundada no início de 2015, em pouco tempo, tornou-se modelo no Estado

de Minas Gerais, atendendo a demanda por soluções sustentáveis no meio rural. Mais especificamente, atua como integradora, projetando e executando usinas fotovoltaicas com foco em empreendimentos agro industriais.

Ciente da necessidade por mudanças no planejamento estratégico da empresa, o diretor almeja expandir ainda mais seus negócios e encontrar meios para mensurar o atingimento das metas propostas. Atualmente, a empresa possui um quadro de 23 colaboradores, dentre eles: gestores, técnicos, engenheiros, auxiliares e comerciais.

Ainda que a empresa esteja em constante crescimento, ainda carece de ferramentas que auxiliem o direcionamento e controle dos resultados. Diante das necessidades da empresa e de sua disposição e fornecer os dados, o estudo em questão propõe a implementação do BSC para suprir tais deficiências.

4.2 Mapa estratégico proposto

Seguindo os preceitos de Kaplan e Norton (1997), para a elaboração do mapa estratégico com base na metodologia BSC, antes é preciso estar fundamentado alguns pontos como: Missão; Visão; Valores; Ambiente externo e interno. Por meio de entrevistas com os diretores da empresa e análises de documentos internos, verificou-se que a empresa já possuía sua Missão, Visão e Valores definidos, conforme o Quadro 1.

Missão	Auxiliar instituições do seguimento agro industrial por meio da geração de energia solar fotovoltaica, contribuindo para alimentar a sociedade com soluções renováveis, apoiando-se nos pilares da sustentabilidade.
Visão	Tornar-se referência nacional em sistemas solares fotovoltaicos para o agronegócio. Ampliar a disponibilidade de energia para viabilizar investimentos e aumento de rentabilidade a nossos clientes. Promover o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e o desenvolvimento de negócios dos parceiros comerciais
Valores	Ética; Transparência; Comprometimento; Inovação; Respeito ao meio ambiente; Excelência em qualidade; Capacitação dos colaboradores.

Fonte: Documentos internos (2018)

Quadro 1 – Missão, Visão e Valores

Reuniões com os diretores da organização, utilizando-se do *brainstorming*, possibilitou evidenciar fatores para traçar o ambiente interno e externo empresarial. O quadro 2 exemplifica os resultados obtidos por meio da ferramenta Análise SWOT.

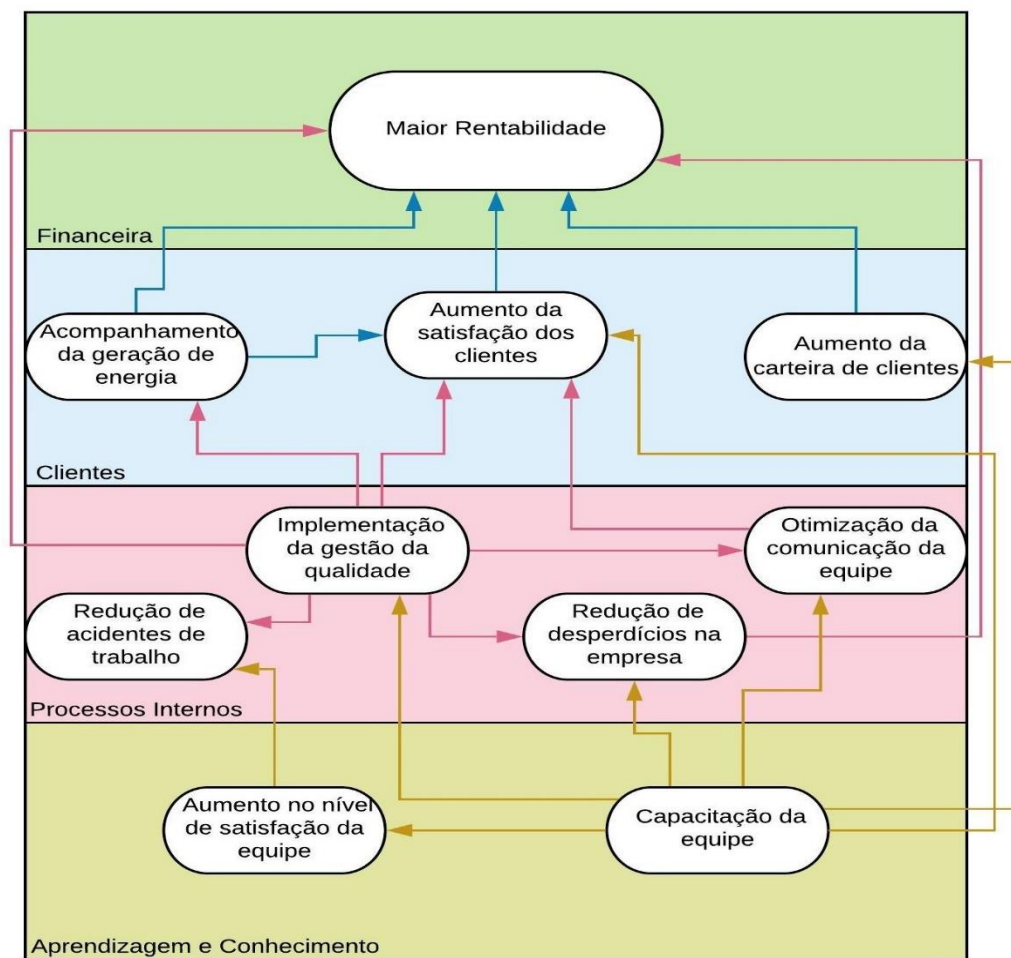
Identificados os fatores externos e internos, bem como a missão, valores e visão, torna-se possível a proposição do mapa estratégico, conforme demonstrado na Figura 4. Os objetivos traçados pela administração da empresa foram expostas no mapa levando em conta as quatro perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton (1997) (Financeira; Cliente; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento).

	Fatores positivos	Fatores negativos
Ambiente Interno	Forças Tecnologia de ponta; Colaboradores Qualificados; Credibilidade; Credenciamento “Esteira” agilizando financiamentos.	Fraquezas Ausência de departamento de pesquisa ao cliente; Espaço físico não ideal; Ausência de ferramentas de gestão empresarial.
Ambiente Externo	Oportunidades Localização; Novas tecnologias para reduzir custos de instalação; Aumento da consciência por energia renováveis; Incentivos financeiros públicos (BNDS);	Ameaças Suspensão dos incentivos; Cenário econômico; Cenário político; Concorrência predatória.

Fonte: Próprio autor (2018)

Quadro 2 – Análise SWOT

O mapa estratégico, além de demonstrar de maneira simples e clara os objetivos propostos pelos diretores, também expõe as dependências dos objetivos entre si. Assim como exposto na Figura 3, os objetivos possuem a relação de causa e efeito:



Fonte: Próprio autor (2018)

Figura 4 – Mapa Estratégico Proposto

Na Figura 4, para êxito do objetivo “Redução de desperdícios”, por exemplo, depende da “Capacitação da equipe” para serem conscientizados da importância dos recursos naturais e da disposição dos resíduos gerados, bem como da “Implementação da gestão da qualidade” em obter ferramentas e métodos para utilizar com mais eficiência os recursos dispostos. O que, diretamente, a “Redução de desperdícios” implica no objetivo “Maior rentabilidade”, ao reduzir gastos na compra de insumos.

Objetivos propostos		Metas	Ações
Financeira	Maior Rentabilidade	Economia de 10% mensais em combustíveis	Implantação <i>Software</i> para planejar a rota de técnicos e comerciais em até 60 dias
		Reduzir de custos na compra de equipamentos em 5%	Apresentar ao menos 3 cotações antes de realizar a compra de um produto a partir da próxima semana
		Reduzir de 20% do custo do seguro dos equipamentos instalados	Parceria com seguradora para ganho de desconto em escala em até 45 dias
Clientes	Acompanhamento da geração de energia	Monitorar desempenho de todas usinas instaladas	Aprimoramento dos <i>Softwares</i> para acompanhamento em tempo real do desempenho das usinas em até doze meses
	Aumento da satisfação dos clientes	Obter nível mínimo de 90% de satisfação	Treinamento da equipe comercial para utilizar a metodologia NPS (<i>Net Promoter Score</i>) em até 45 dias Implantação do SAC (Sistema de atendimento ao Consumidor) em até 90 dias
	Aumento da carteira de clientes	Aumentar as vendas em 15%	Participação em eventos e exposições do setor agro nos próximos 12 meses
Processos Internos	Redução de acidentes de trabalho	Reduzir 30% o número de ocorrências	Criação de cartilhas em até 180 dias Palestras mensais de conscientização para importância dos EPI's
	Implementação da gestão da qualidade	Reduzir 50% o número de falhas nas instalações e/ou projetos	Consultorias para aplicação gradativa e contínua de ferramentas da qualidade, a partir de 30 dias
	Redução de desperdícios na empresa	Reduzir 40% em gastos com papel e impressões	Instalação e adequação da equipe para uso de ferramentas colaborativas online de compartilhamento de informações nos próximos 60 dias
	Otimização da comunicação da equipe	Alinhar pensamentos da alta administração, gerência e operadores	Reuniões semanais para discussões e feedback da equipe, em até 7 dias
Crescimento	Aumento no nível de satisfação da equipe	Aumentar a satisfação da equipe e do clima organizacional	Promoções, recompensas e participação dos lucros conforme atingimento das metas, em até 90 dias
	Capacitação da equipe	Proporcionar cursos e palestrar a fim de capacitar os colaboradores	Contratação de cursos ou palestras mensais, a partir de 30 dias

Fonte: Próprio autor (2018)

Quadro 2 – Indicadores de desempenho propostos

O desenvolvimento e definição das metas estabelecidas no Quadro 3 foi concebido com a participação dos diretores. Onde, a definição dos objetivos propostos foi adotados de acordo com o planejamento estratégico da empresa alinhado à percepção dos diretores, o que serviram de base para a projeção do Mapa Estratégico, bem como seus respectivos

indicadores. Vale ainda, ressaltar a definição de prazos para cada meta e ações necessárias para atingir os objetivos propostos, com a finalidade de transformar as recomendações apresentadas em práticas dentro da organização.

5. Considerações Finais

Não é por acaso que a metodologia do BSC recebeu diversas premiações. A criação de Kaplan e Norton possibilitou que o sucesso de uma organização não fosse analisada tão somente pela perspectiva Financeira, trazendo à tona diversos fatores encadeados também nos aspectos de Clientes; Processos Internos; e Aprendizagem e Crescimento. A partir da fundamentação teórica apresentada no presente estudo, ressalta-se a importância da necessidade do planejamento estratégico dentro de organizações, em especial, com mercados jovens em expansão, como o de usinas fotovoltaicas.

A proposta apresentada foi definir o Mapa Estratégico, bem como Indicadores capazes de mensurar os objetivos propostos pelos diretores da empresa atuante no setor de projeção e instalação de geradores solares. Além do mais, possibilitou junto à alta administração, analisar a situação do ambiente interno e externo por meio da Análise SWOT, bem como rever conceitos como a Missão, Valores e Visão da organização; fatores estes necessários para atingir os objetivos propostos no trabalho.

Feito a definição dos 10 objetivos estratégicos, permitiu também a formulação de indicadores capazes de mensurar o atingimento das metas, ações e prazos para suas realizações. Onde, na determinação dos prazos para cada ação, houve a preocupação da gestão em estipular o tempo necessário cabível, a fim de evitar a desmotivação e frustração dos responsáveis. Após a análise e desenvolvimento dos objetivos abordados, conclui-se que o estudo obteve êxito.

Por fim, salienta-se a importância no investimento no aspecto Aprendizagem e Crescimento, representados pelos objetivos “Capacitação da Equipe” e “Aumento no nível de satisfação da equipe” que, pelo princípio da Causa e Efeito, são a base para que a organização alcance o sucesso em “Maior Rendimento”. Cabe ainda, a recomendação para trabalhos futuros, o acompanhamento da realização dos objetivos propostos, juntamente, a definição de novos objetivos e metas, para que, de maneira contínua, a empresa sempre vise maior competitividade no setor.

Referências

ABSOLAR (Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica). **Admirável Energia Nova**. 2019. Disponível em: <http://www.absolar.org.br/noticia/artigos-da-absolar/admiravel-energia-nova.html>. Acesso em: 27 de julho de 2019.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, J. R. M.; SÁ, A. K. B. Avaliando Indicadores de Desempenho Não Financeiro no Setor de Serviço, Sob a Perspectiva do Cliente: O Caso de uma Agência Bancária. **Qualitas Revista Eletrônica**, v.1. n. 1, p. 1-16, 2011. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/919/564>. Acesso em: 31 de julho de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 12. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

EPE (Empresa de Pesquisa Energética). **Plano Decenal de Expansão de Energia**. 2018. Disponível em: <http://www.epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/Plano-Decenal-de-Expansao-de-Energia-2026>. Acesso em: 27 de julho de 2019.

ESPOSITO, A.; FUCHS, P. Desenvolvimento Tecnológico e Inserção da Energia Solar no Brasil. **Revista do BNDES**, v.1, n. 40, p. 1-31, 2013.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3 ed. São Paulo: Penso. 2008.

FREIXO, M. Metodologia científica. (2.ª Ed.). Lisboa: Instituto Piaget. 2010.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: Uma Abordagem Prática**. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004