

**Área temática: Estratégia**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA EMPRESA DE  
DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NO NORTE DO PAÍS**

## RESUMO

Uma das ferramentas de gestão mais importantes e que tem se destacado cada vez mais no meio empresarial é o planejamento estratégico, sendo uma das formas indispensáveis para analisar e diagnosticar problemas encontrados nas organizações. A empresa de distribuição de energia elétrica aqui estudada é uma das mais conceituadas empresas deste segmento presente no mercado ao qual está situada em nível Brasil. Este estudo foi realizado com o objetivo de construir e avaliar o planejamento estratégico dentro da empresa estudada, assim, buscou analisar os setores externos e internos, os pontos fortes e fracos, os consumidores e fornecedores, as oportunidades e ameaças, por meio da metodologia das cinco forças competitivas, matriz SWOT, estratégia competitiva e cadeia de valor, *balanced scorecard* e plano de ação 5W2H. Diante da análise, o estudo proporcionou a empresa uma visão sistêmica das reais perspectivas de crescimento na região em que está inserida.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; ferramentas de gestão; melhoria.

## ABSTRACT

One of the most important management tools that has been increasingly prominent in the business world is strategic planning, being one of the indispensable ways to analyze and diagnose problems found in organizations. The electricity distribution company studied here is one of the most respected companies in this segment present in the market to which it is located in Brazil. This study was carried out with the objective of building and evaluating strategic planning within the studied company, thus, it sought to analyze the external and internal sectors, the strengths and weaknesses, consumers and suppliers, opportunities and threats, through the methodology of five competitive forces, SWOT matrix, competitive strategy and value chain, *balanced scorecard* and 5W2H action plan. In light of the analysis, the study provided the company with a systemic view of the real growth prospects in the region in which it operates.

Keywords: Strategic planning; management tools; improvement.

## **1. INTRODUÇÃO**

Com o acirramento da competitividade nos segmentos de trabalho, é muito discutido sobre o que as empresas, tanto as de pequeno porte, quanto as de grande porte, devem fazer para diferenciarem-se frente aos concorrentes, mas é de suma importância que, além de sintetizarem soluções para seus problemas, saibam como executar. Assim, ressalta-se que deve haver alinhamento entre planejamento e estratégia, de modo que a organização inteira esteja envolvida, selecionando aspectos internos e externos a fim de que a melhor decisão possa ser tomada.

A empresa objetivo deste estudo tem sede em Belém do Pará, sendo esta estrutura responsável pelo atendimento de toda a região metropolitana, possuindo também regionais distribuídas em outros cinco municípios do estado, com o intuito de melhor atender suas demandas. A atividade principal da empresa envolve o segmento de energia elétrica, sendo responsável por obras e manutenções nas redes elétricas no estado do Pará.

Atualmente a busca por alternativas estratégicas para momentos de crise cresce exponencialmente, já que as crises que repentinamente assolam o mundo dos negócios afetam não só o comportamento humano, como o de mercado e economia, de modo que muitas organizações buscam retrair-se para repensar e adaptar suas estratégias ao momento, com o intuito de encontrar oportunidades em momentos de crise.

Dessa forma, o planejamento estratégico apresenta-se como alternativa já que busca focar nas ações e recursos necessários para a empresa atingir seus objetivos e metas, e isso para uma empresa como a aqui estudada pode significar o diferencial entre prosperar e sofrer problemas estruturais.

Pode-se citar diversas razões para a focalização em estratégias, dentre elas, as rápidas mudanças nos ambientes econômicos, sociais, políticos e tecnológicos (NASCIMENTO, 2006).

Com base nas informações apontadas anteriormente, o objetivo deste estudo é construir e propor o planejamento estratégico como a importante ferramenta de gestão que é, de modo que se ressalte sua relevância para o desenvolvimento eficiente da empresa estudada.

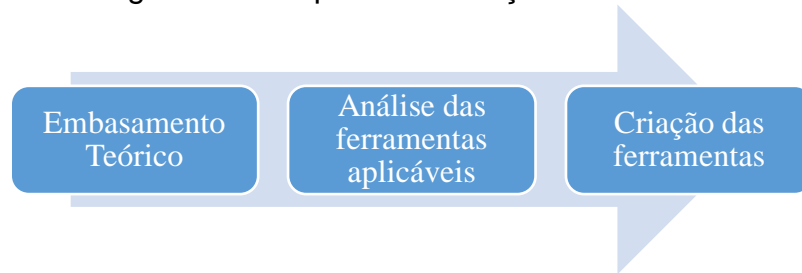
## **2. MATERIAL E MÉTODOS**

O método proposto para a construção deste estudo consiste em uma abordagem de natureza qualitativa e descritiva, que estuda e analisa as relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno sem estar diretamente lidando com elas ou as manipulando (KOCHE, 2011).

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa e ciência do campo através de análise e pesquisa bibliográfica, que se desenvolve na tentativa de explicar determinada problemática, utilizando o conhecimento já existente e disponibilizado a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres (KOCHE, 2011).

Com base nisso, aproveitou-se a oportunidade obtida por meio do conhecimento do fluxo interno da empresa já que um dos autores trabalha na empresa em estudo, além disso, a entrevista seguiu um roteiro fundamentado nas informações necessárias para se realizar um planejamento estratégico. Dessa forma, o trabalho foi desenvolvido a partir da busca por bases teóricas em artigos e livros que abordam os tópicos necessários para elaboração das ferramentas aqui desenvolvidas. Inserir Fluxo

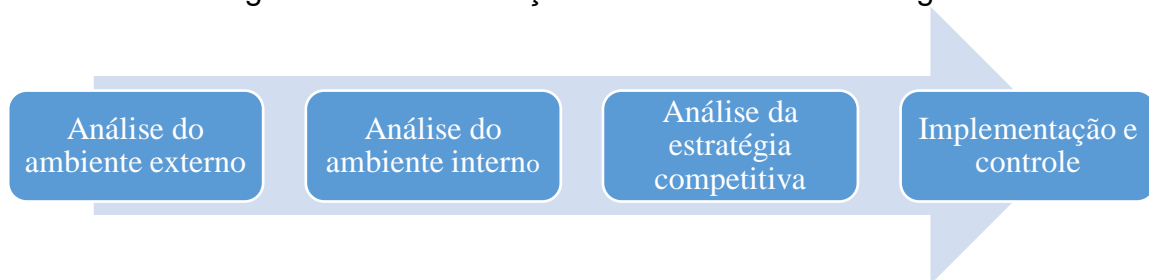
Figura 1 Fluxo para sintetização do trabalho



Fonte: Elaboração própria.

A coleta dos dados se deu em conjunto com a elaboração do planejamento estratégico da empresa de fornecimento de energia em estudo, onde, inicialmente, buscou-se a definição do negócio da empresa, a declaração da missão, da visão e dos valores, o levantamento de um diagnóstico situacional interno e externo do ambiente em que a organização está inserida por meio da análise de algumas ferramentas. Nesta análise foram utilizadas as metodologias das cinco forças competitivas de Porter para a visualização de pontos externos que possivelmente podem influenciar no sucesso ou insucesso da empresa; para acessar as oportunidades e ameaças do referido ambiente, a elaboração da matriz SWOT, levantamento que mapeou o ambiente interno para se chegar aos pontos fortes e fracos da empresa; e implantação de controle com o *balanced scorecard* e plano de ação.

Figura 2 Fluxo de criação das ferramentas do artigo



Fonte: Elaboração Própria.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico busca a análise do negócio sob várias perspectivas, definindo sua direção por meio de um apontamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas por meio do plano estratégico. É indicado às empresas que desejam sintetizar ou reelaborar sua estratégia levando em conta fatores internos e externos a ela, delineando a Missão, Visão e Valores, metas, objetivos e prazos (DAYRELL, *et. al.* 2019).

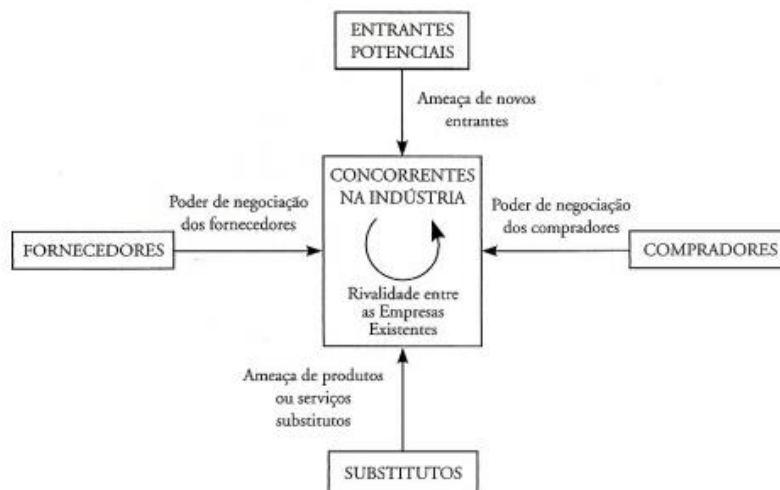
Para uma empresa que visa uma inserção e efetivação no meio em que desenvolve suas atividades, é de extrema importância o investimento no planejamento estratégico, mantendo-se competitiva e atuante. Assim, o planejamento estratégico auxilia na análise e diagnóstico de problemas que rondam a empresa, fornecendo suportes que auxiliam a seleção dos programas de ação que esta virá a utilizar para atingir seus objetivos. Para isso, algumas ferramentas podem ser utilizadas para a

elaboração do planejamento estratégico, ferramentas estas que virão a ser discutidas no decorrer deste trabalho.

### 3.1.1 Cinco forças competitivas

De acordo Chiavenato (2009, p.20) Michael Porter introduziu importantes conceitos, como o modelo das cinco forças competitivas e de como uma organização pode gerenciar essas forças para obter uma vantagem competitiva sustentável e que são constituídas de: Entrantes potenciais no mercado, ameaça de produtos e serviços substitutos, poder de barganha dos compradores (clientes), poder de barganha dos fornecedores e grau de rivalidade ou acirramento da concorrência, bem como mostra a figura abaixo.

Figura 3 As forças de Porter



Fonte: MICHAEL PORTER (2004, p.4).

Porter (2004) cita em uma de suas obras que as cinco forças competitivas (forças de Porter) juntas indicam o nível de intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais intensas predominam e se tornam de cruciais do ponto de vista da criação das estratégias.

Pode-se ter, com base em Porter (1980), a ciência as estratégias conforme abaixo:

- i) Entrantes potenciais no mercado: Porter diz que a ameaça de entrada de novos concorrentes numa indústria está dependente das barreiras de entrada existentes, bem como da reação das empresas instaladas no setor. Contudo, quanto mais elevadas forem as barreiras, menores são as possibilidades de novas entradas no mercado, ou seja, de novos concorrentes.
- ii) Ameaça de produtos e serviços substitutos: Todas as empresas, inseridas numa indústria, competem contra empresas de outras indústrias que possam fabricar produtos ou serviços substitutos. Estes produtos e serviços diminuem os potenciais retornos de uma indústria, limitando os seus lucros.
- iii) Poder de barganha dos compradores (clientes): O poder de barganha dos clientes é um fator importante a ter em conta, já que pode afetar a

rentabilidade das empresas que compõem a indústria. Um cliente constitui uma ameaça maior se for um comprador de grandes volumes, se os produtos adquiridos forem padronizados ou pouco diferenciados, se possuir todas as informações sobre o produto que está adquirindo o que o torna mais exigente, e entre outros fatores que aumentam o poder do cliente diante da empresa.

- iv) Poder de barganha do fornecedor: O poder dos fornecedores é um fator importante a ter em consideração. Estes podem exercer o seu poder subindo os preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos.
- v) Grau de rivalidade ou acirramento da concorrência: A rivalidade entre concorrentes instalados está ligada a disputa por posição, recorrendo as empresas a medidas como concorrência de preços, disputas publicitárias, introdução de produtos, expansão dos serviços ou garantias ao cliente.

Pensa-se então que as cinco forças englobam as regras da concorrência que determinam a habilidade de empresas em uma indústria para que obtenham taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo de capital. Além de que podem influenciar nos preços, nos custos e no investimento necessário da empresa em uma indústria, determinando assim sua rentabilidade.

### 3.1.2 Matriz SWOT

Criada por Albert Humphrey e posteriormente desenvolvida e aprimorada por Roland Christensen e Kenneth Andrews, a análise SWOT, ou *SWOT Analysis* é uma ferramenta de administração e marketing utilizada para diagnosticar e complementar o planejamento estratégico de uma empresa, como também para desenvolver a mesma, portanto ela deve ser aplicada de forma cuidadosa ao longo do projeto empresarial, sendo ela composta por 4 variáveis de conhecimento: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

Assim, ressalta-se que seus objetivos são revelar as vantagens competitivas da empresa, analisar as perspectivas de venda, lucratividade, desenvolvimentos de produtos, como também preparar uma organização para eventuais problemas que foram detectados (HOFRICHTER, 2017).

Depois que as informações forem indicadas em seus respectivos espaços de interesse, o próximo passo trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

### 3.1.3 Cadeia de Valor

A cadeia de valores desmonta uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica a fim de se compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação, tendo em vista que uma empresa ganha vantagem competitiva ao executar estas atividades estrategicamente importantes de uma forma menos onerosa e/ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1990).

Na construção da ferramenta, as áreas da cadeia de valores, podem ser genericamente divididas em atividades primárias e podem ainda ser subdivididas em cinco categorias – Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing e Vendas e Serviço – além das atividades de apoio, que sustentam as atividades primárias e a si mesmas por meio do fornecimento de insumos, tecnologia, recursos humanos e outras funções (PORTER, 1990).

Pode-se dizer então que a cadeia de valor reflete as ações e atividades da empresa, de modo que busca compreender o que agrega valor à empresa. Logo, por meio da cadeia de valor e pelo mapeamento do ambiente interno da empresa pode possibilitar a visualização das atividades de apoio e primárias, de modo que se verifique se são suficientes para a execução ótima do serviço prestado pela empresa.

#### 3.1.4 *Balanced Scorecard* (BSC)

A metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), ou traduzido de forma literal “indicadores balanceados de desempenho”, busca alinhar o planejamento estratégico da empresa com as atividades operacionais que são exercidas, já que tem o intuito de traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas, onde tudo é direcionado por indicadores quantitativos. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC captura as atividades críticas que geram valor por funcionários e executivos da empresa, no qual revela de forma clara os vetores de valor para o superior desempenho financeiro e competitivo ao longo prazo.

Pode-se afirmar então que os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos tem como raízes as estratégias voltadas para os clientes-alvo, demonstrando novos processos de negócios nos quais a empresa deverá buscar a execução ótima. Já “A quarta e última perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo”, uma vez que o aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 29).

#### 3.1.5 Plano de Ação

É possível afirmar que a melhoria nos processos organizacionais está diretamente ligada ao resultado da empresa, o mesmo afirma que para a execução de melhoria é necessário que as organizações foquem seus esforços em processos-chave, que devem ser replanejados para atender múltiplos objetivos de negócios (DAVENPORT, 1994).

A ferramenta 5W2H é utilizada para elaborar um plano de ação com atividades que precisam ser efetivadas com o máximo de clareza possível. O nome da ferramenta é derivado das iniciais de sete palavras da língua inglesa, a saber: *what* (o quê), *why* (por quê), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto), que são utilizadas nas ações como forma de perguntas para atingir seus determinados objetivos (DIAS, 2015).

Dessa forma, é possível sintetizar que a ferramenta pode ser usada em três etapas para auxiliar na solução de problemas: Plano de ação com a estruturação de um plano de ação, de acordo com o que pode ser feito para eliminar um problema; diagnóstico com a verificação de um problema ou processo, com o objetivo de somar informações e buscar rapidamente as falhas; além da padronização de procedimentos que podem ser considerados como exemplo, para evitar o reaparecimento de modelos. Além disso, com esta ferramenta é possível determinar um quadro completo da equipe e todos os dados importantes para a implementação do trabalho.

## 4. RESULTADOS

Neste tópico são demonstrados os resultados obtidos com a análise realizada na empresa de distribuição de energia elétrica. Os resultados foram construídos com base nos dados coletados por meio da ciência do cotidiano e dos fluxos internos da empresa, além da análise do ambiente externo.

### 4.1 Definição do negócio

A empresa analisada é uma prestadora de serviços de distribuição de energia elétrica através das concessionárias presentes, atualmente, em quatro estados, onde o foco deste estudo será a que está presente no estado do Pará. Tomando como foco o desempenho estratégico empresarial, é de suma importância que a empresa possua uma missão bem definida, conhecendo de perto seus clientes e identificando quais as necessidades que a empresa está atendendo.

Assim, a missão da empresa é “distribuir energia com qualidade, responsabilidade social e ambiental para assegurar o desenvolvimento do Pará”, é possível visualizar que a missão está de acordo com o propósito e alcance da empresa. A visão é “ser referência em excelência e rentabilidade na distribuição de energia elétrica no Brasil”. E os valores são: “foco em gente, ênfase na meritocracia, obstinação pelo lucro, dedicação ao cliente, ética e sustentabilidade, transparência e segurança”.

### 4.2 Análise do ambiente externo: tendências, cenários, oportunidades e ameaças

A análise do ambiente externo possibilita a identificação de oportunidades, ameaças e pontos estratégicos que poderão influenciar no sucesso do empreendimento. A fim de entender o ambiente externo utilizou-se a ferramenta das cinco forças de Porter. Assim, as oportunidades e ameaças para a empresa em questão são significativas, a empresa se coloca em um posicionamento estratégico, no qual o alcance das oportunidades e a diminuição das ameaças são possíveis, logo, seu espaço torna-se cada vez mais consolidado, entregando seus serviços com a melhor qualidade possível.

Quadro 1 Análise das 5 forças competitivas de Porter

<b>Como é a rivalidade entre os concorrentes?</b>
Por se tratar de uma concessão, a empresa não possui concorrentes, sendo a única concessionária de energia atuando no estado. Assim, pode-se dizer que esta força influencia pouco ou nada no sucesso da empresa.
<b>Quais são os produtos e serviços substitutos?</b>
Ao oferecer o serviço de ligação de clientes, os mesmos podem vir a custear gambiarras para que obtenham rebaixamento em suas mensalidades.
<b>Qual é o poder de barganha dos fornecedores?</b>
Ao ter que efetuar construção e manutenção em redes elétricas, a empresa possui alguns fornecedores de materiais, sendo alguns itens únicos, assim garantindo um forte poder de barganha por parte dos fornecedores.
<b>Como evitar/atrapalhar a entrada de novos concorrentes?</b>
Para que outra empresa assuma a responsabilidade pelo fornecimento de energia no estado, é necessário que a empresa atual se encontre mergulhada em dívidas; sendo assim, ressalta-se que para garantir o sucesso de uma



empresa, três processos devem ser sincronizados: estratégia, pessoas e rotina.
<b>Qual é o poder de barganha dos clientes?</b>
As tarifas de energia, hoje, são reguladas por um órgão específico, a ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), onde busca-se “normatizar as políticas e as diretrizes do Governo Federal para o setor elétrico, fiscalizar a prestação do serviço à sociedade e dirimir eventuais conflitos que possam surgir entre os diversos atores do setor” (ANEEL, 2008. p.08).
<b>Qual será o posicionamento competitivo da sua empresa?</b>
Busca pela especialização contínua da mão de obra, foco em resultados, agilidade e melhoria contínua dos/nos processos.

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.3 Análise do ambiente interno

A análise interna por meio da matriz SWOT objetiva evidenciar as ineficiências e qualidades da empresa em estudo. Desse modo, cruzando as forças e fraquezas da empresa com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, é possível observar que a empresa possui uma boa mão de obra, sendo em sua maioria especializada, com suporte técnico funcionando todos os dias de maneira ininterrupta, além do considerável investimento em pesquisa e desenvolvimento; contudo, a empresa deve criar uma cultura de melhoria no canal de comunicação entre as áreas internas, além da busca pela rápida efetivação da nova cultura organizacional que visa a melhoria contínua.

Quanto aos aspectos externos da matriz, observou-se que a empresa possui oportunidade de aumento do investimento estatal por meio do batimento de metas prefixadas ao concretizar obras planejadas e acordadas de interesses sociais; além disso, deve aumentar as vitórias em campo para reduzir o aumento do número de gambiarras, o que influencia no faturamento da empresa; outras duas ameaças dizem respeito à possibilidade da não concretização de obras de um dos projetos que a empresa desenvolve em conjunto com o governo federal – Projeto Luz Para Todos – e assim possibilitando a redução de investimentos; e, por fim, existe a dificuldade de acesso à áreas remotas do estado.

Quadro 2 Matriz SWOT

	<b>Contribui para a estratégia da sua empresa</b>	<b>Dificulta a estratégia da sua empresa</b>
<b>Aspectos internos</b>	<b>S:</b> quais são os reais pontos fortes do seu negócio? - Mão de obra especializada. - Suporte 24 horas. - Investimento em pesquisa, desenvolvimento, e tecnologia.	<b>W:</b> quais os reais pontos fracos do seu negócio? - Comunicação deficiente entre áreas. - Cultura organizacional em estado de atualização.

<b>Aspectos externos</b>	<b>O:</b> quais são as oportunidades para o seu negócio? - Aumento do investimento estatal por meio do batimento de metas acordadas.	<b>T:</b> quais são as ameaças para o seu negócio? - Aumento do número de gambiarras. - Não cumprimento das metas do Projeto Luz para Todos (PLPT). - Dificuldade de atuação em zonas remotas do estado.
--------------------------	---	---

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.4 Análise da estratégia competitiva

Mais do que analisar as forças e fraquezas e as ameaças e oportunidades, é importante a formulação de estratégias que possibilitem a visualização de possíveis estratégias e objetivos para que a concorrência seja superada. Assim, a estratégia competitiva em que a empresa de estudo se enquadra é a Diferenciação, onde, por mais que a concorrência seja praticamente nula, já a empresa trabalha com concessão estatal, mas ainda assim busca a melhoria contínua ao analisar outras organizações com práticas exemplares e buscar aplicar no seu fluxo interno, além de buscar pontos ainda não abordados em áreas como o atendimento ao cliente.

É indicado também que as organizações que buscam diferenciação precisam investir mais em pesquisa, bem como aplicar maior investimento no serviço ao cliente. É importante frisar que em uma empresa como a que é alvo deste estudo, os processos não giram em torno apenas de máquinas, mas do capital humano envolvido, devendo este ser motivado e desenvolvido constantemente.

Por meio dos quadros abaixo é possível se ter ciência dos objetivos estratégicos a serem perseguidos pela empresa para que a visão seja concretizada, além de estratégias boladas que se bem executadas certamente terão como produto o alcance dos objetivos.

Quadro 3 Definição dos objetivos estratégicos

<b>Objetivos Estratégicos</b>
Atingir lucro operacional de R\$ 6.000.000,00 até 2022
Atender as expectativas quanto ao nível de fornecimento de energia
Valorização dos funcionários
Buscar aproximação com o cliente
Oferecer soluções diferenciadas para problemas relacionados aos clientes
Estabelecer parcerias para capacitação da equipe

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4 Avaliação e seleção das estratégias adotadas

<b>Diferenciação</b>	
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Estratégias</b>
Aumentar lucro operacional	Reduzir custos das obras (bens vendidos); Investir em atualização e inovação dos sistemas internos
Atender as expectativas quanto ao nível de fornecimento de energia	Designar equipe para questionar clientes sobre melhorias sugeridas

Valorizar funcionários	Premiar um funcionário por gerência a cada quatro anos de acordo com o desempenho e compromisso
Estabelecer parcerias para capacitação da equipe	Firmar parceria com instituições de ensino

Fonte: Elaboração própria.

A cadeia de valor reflete parte do fluxo interno da organização, permitindo compreender o que agrega valor à empresa. Deste modo, na cadeia de valor, o mapeamento do ambiente interno da empresa possibilitou a visualização das atividades de apoio como suficientes para o sucesso do que é planejado e devidamente executado. Assim, as atividades primárias são vistas como diferencial em busca de uma melhoria contínua do serviço agregando sempre valor ao cliente.

Quadro 5 Cadeia de Valor

<b>Atividades de Apoio</b>	<b>Infraestrutura da empresa</b> Gerência de Obras e Manutenção, Gerência de Suprimentos e Logística, Gerência de Normas e Padrões, Gerência de Serviço Técnico e Comercial, Gerência de Recursos Humanos, Gerência de Marketing, Controladoria, Auditoria				
	<b>Gerência de Recursos Humanos</b> Recrutamento, Seleção, Qualificação, Compensação				
	<b>Desenvolvimento de Tecnologia</b> Tecnologia de alta qualidade, Automação de processos, Departamentos informatizados				
	<b>Aquisição</b> Equipamentos elétricos				
<b>Atividades Primárias</b>	<b>Logística Interna</b> Recepção, Materiais elétricos, Dados da rotina da empresa	<b>Operações</b> Pessoas, Computadores, Carros de suporte elétrico, Materiais elétricos em geral, Manutenção de equipamentos	<b>Logística externa</b> Instalação ou manutenção da rede elétrica	<b>Marketing e Vendas</b> Campanhas de divulgação de resultados	<b>Serviços</b> Suporte técnico, Vistorias técnicas

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.5 Implantação e controle: *balanced scorecard* e plano de ação

A implantação de um sistema de Controle Interno fornece às empresas uma melhoria considerável nos níveis de segurança de suas rotinas administrativas e financeiras, já que fornece direcionamento e concentração no que se deve obter e como fazê-lo.

#### 4.5.1 *Balanced Scorecard*

A partir da elaboração do quadro do *balanced scorecard* foi possível trazer a estratégia da empresa, identificando e tornando explícita a sequência de hipóteses entre as medidas de resultados e a direção de desempenho desses resultados. Assim, pôde-se levantar, como determina o padrão, 4 tipos de objetivos, separados em outras 4 perspectivas: perspectiva financeira (aumentar receita); perspectiva do cliente (aumentar satisfação do cliente); perspectiva de processos internos (otimizar os processos que envolvem os materiais das obras); perspectiva de aprendizado e crescimento (estabelecer parcerias para capacitação da equipe). Pôde-se também elaborar metas, indicadores e iniciativas com o intuito de se chegar à efetivação dos objetivos.

As perspectivas serão melhor explicadas quando apresentadas no plano de ação, mas é de suma importância que a empresa busca o batimento das metas fixadas, garantindo a manutenção constante das iniciativas apontadas e acompanhamento assíduo dos indicadores.

Quadro 6 *Balanced Scorecard*

<b>OBJETIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INICIATIVAS</b>
<b>Perspectiva financeira:</b> Aumentar receita	Aumentar receita líquida em 25%	Demonstrativo financeiros: Índice de crescimento da receita líquida	Desenvolver programa de 5s contínuo para eliminação de desperdícios
<b>Perspectiva do Cliente:</b> Aumentar a satisfação do cliente	Percentual de satisfação do cliente acima de 75%	Percentual de satisfação apontado nas entrevistas	Criar o programa “lado a lado com você”
<b>Perspectiva de processos internos:</b> Otimizar os processos que envolvem os materiais das obras	Retirar 10% dos produtos incorretos da lista de obra a cada mês	Quantidade de materiais incorretos em obras a serem executadas	Sintetizar rotina de verificação semanal de materiais gerados para execução de obra
<b>Perspectiva de aprendizado e crescimento:</b> Estabelecer parcerias para capacitação da equipe	Estabelecer um treinamento por mês; Oferecer uma bolsa de estudos por gerência ao mais produtivo	Quantidade de funcionários com cursos fornecidos pela empresa Quantidade de cursos oferecidos pela empresa	Criar programa “Líder Palestrante”; Criar programas de parcerias com instituições de ensino

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.5.2 Plano de ação

Para a correta execução dos objetivos estratégicos obtidos por meio da avaliação e seleção das estratégias e perspectivas do *balanced scorecard* foi elaborado um plano de ação em formato 5W.

Com relação aos objetivos estratégicos, para que as gerências consigam otimizar os investimentos de melhoria e geração de emprego é necessário que aumentem o lucro operacional até o final de 2022, reduzindo custos desnecessários de obras; para que a Gerência de Obras e Manutenção consiga melhorar a visão dos consumidores a respeito da empresa é necessário designar uma equipe para estar dando suporte rápido aos clientes, além de mensurar sua satisfação; para valorizar os funcionários e motivá-los, trazendo maior produtividade e menos desperdícios pensa-se que possa haver possibilidade de gratificação aos mais comprometidos e produtivos por meio de incentivos estudantis; a fim de estabelecer parcerias para a capacitação da equipe e criar uma cultura de valorização do funcionário, deve-se estabelecer parcerias com instituições de ensino.

Trazendo para as perspectivas do *balanced scorecard*, percebeu-se que duas delas (perspectiva financeira e perspectiva do cliente) igualavam-se a dois dos objetivos estratégicos, e assim não foram incluídos no plano de ação para evitar ideias repetitivas. No entanto, duas iniciativas para que tais perspectivas sejam alcançadas merecem discussão: a fim de se chegar ao aumento da receita, recomenda-se que um programa de 5s contínuo seja implementado na empresa; já para a perspectiva do cliente, para a obtenção de maior percentual de satisfação pensa-se no programa “lado a lado com você”, onde uma equipe estará entrando em contato com clientes de obras recém executadas para acompanhamento da satisfação. Tais iniciativas serão incluídas no plano de ação para que possam ser melhor executadas.

As outras duas perspectivas foram incluídas no plano de ação: a perspectiva de processos internos que visa otimizar os processos que envolvem os materiais das obras, para que haja agilidade no fluxo de obras por meio de uma rotina de verificação semanal de materiais gerados para execução de obra; por fim, na perspectiva de aprendizado, busca-se estabelecer parcerias para capacitação da equipe ao se designar líderes para ministrarem cursos e palestras, além de, ressaltando, iniciar uma busca por parcerias com instituições de ensino.

Quadro 7 Plano de Ação

What? (O quê?)	Why? (Por que?)	Where? (Onde?)	When? (Quando?)		Who? (Por quem?)
			Início	Fim	
Aumentar lucro operacional	Para otimização nos investimentos de melhoria e geração de emprego	Sede e regionais	Jan. / 2021	Dez. / 2022	Gerências
Atender as expectativas quanto ao nível de fornecimento de energia	Para melhorar a visão dos consumidores a respeito da empresa, tornando-a ainda maior	Sede e regionais	Set. 2020	Indeterminado	Gerência de Obras e Manutenção

Valorizar funcionários	Para motivar os funcionários, trazendo maior produtividade e menos desperdícios	Sede e regionais	Set. 2020 /	Indeterminado	Gerência de Recursos Humanos; Gerência própria do funcionário;
Estabelecer parcerias para capacitação da equipe	Para criar uma cultura de valorização de funcionários	Sede	Jan. 2021 /	Indeterminado	Diretorias
Otimizar os processos que envolvem os materiais das obras	Para agilizar o andamento e finalização das obras	Sede e regionais	Nov. 2020 /	Dez. / 2021	Gerência de Obras e Manutenção
Estabelecer parcerias e soluções de capacitação da equipe	Para enriquecer o capital humano	Sede	Jan. 2021 /	Dez. / 2021	Diretorias
Desenvolver programa de 5s contínuo para eliminação de desperdícios	Aumentar receita	Sede e regionais	Jan. 2021 /	Indeterminado	Gerências
Criar o programa "lado a lado com você"	Aumentar a satisfação do cliente	Sede	Jan. 2021 /	Indeterminado	Gerência de Obras e Manutenção
Sintetizar rotina de verificação semanal de materiais gerados para execução de obra	Otimizar os processos que envolvem os materiais das obras	Sede	Jan. 2021 /	Indeterminado	Gerência de Obras e Manutenção
Criar programa "Líder Palestrante"	Capacitar equipe	Sede e regionais	Jan. 2021 /	Indeterminado	Gerências

Fonte: Elaboração própria.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo de propor o planejamento estratégico da empresa de distribuição de energia elétrica foi alcançado com as metodologias das cinco forças competitivas, matriz SWOT, estratégia competitiva, *balanced scorecard* e o plano de ação 5W2H. Com base nos resultados obtidos, é possível perceber que a empresa está situada em um ambiente propício ao seu crescimento, já que a mão de obra, apesar de precisar de vários treinamentos, já é especializada; em contra partida, deve-se ter

atenção em prazos e acordos firmados com o governo, uma vez que impacta diretamente nos investimentos e lucro líquido da empresa; além da necessidade de redução de custos, maior valorização dos funcionários e aproximação com os clientes, visando a melhor avaliação frente aos seus consumidores.

Diz-se que por meio da metodologia utilizada no planejamento estratégico, é possível proporcionar um melhor gerenciamento das atividades, controle dos processos, implementação de ideias para o crescimento empresarial, já que para a criação e proposição de ideias e técnicas que são de baixo custo e de extrema eficiência na obtenção de resultados de curto, médio e longo prazo, contribuem para legitimar o poderio e posicionamento estratégico da organização e delimitar os possíveis problemas e, assim também, as soluções. Por fim ressalta-se que o planejamento estratégico maximiza os resultados e reduz as deficiências da organização, logo, o estudo proporcionou a empresa uma visão sistêmica das reais perspectivas de crescimento na região que atua.

Finalizando o planejamento estratégico proposto, vale ressaltar o necessário comprometimento de todos os setores envolvidos na empresa ao escopo de orientação proposto no plano de ação, como também frequentes reuniões nos estágios iniciais de implementação do projeto, já que é necessário ouvir todas as partes envolvidas para haver um consenso sobre quais iniciativas propostas no BSC poderão ser implementadas nas condições que a empresa se encontra; logo, recomenda-se a existência de um maior enfoque nos benefícios que poderão ser proporcionados quando uma das ações descritas neste trabalho for implementada. Além disso, para estudos futuros propõe-se o maior enfoque na construção de um escopo para planejamento e execução dos projetos pensados para efetivação das perspectivas apontadas no *balanced scorecard*.

## REFERÊNCIAS

ANEEL. Por dentro da conta de luz. Brasília. 2008. Disponível em: <[http://www2.aneel.gov.br/arquivos/pdf/cartilha\\_1p\\_atual.pdf](http://www2.aneel.gov.br/arquivos/pdf/cartilha_1p_atual.pdf)> Acesso em: 10 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento estratégico. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, T. H. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAYRELL, V. M.; AQUINO, J. R. T.; NAKANISHI, G. Y. T.; SOUZA, D. M. B. A. Elaboração de um planejamento estratégico como diferencial competitivo de uma indústria de cachaças artesanais. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 39. 2019, Santos. Anais... Santos: ABEPRO, 2019. p. 1-14.

DIAS, Josinaldo de Oliveira; ARLINDO, Ana Paula Licasalio; SANTOS, Higina Gomes Rangel; SANTOS, Ana Carla de Souza Gomes: Ferramentas da Qualidade na Melhoria do Processo Produtivo: Um estudo no Processo de Panificação em uma Rede de Supermercados da cidade de Campos: Enegep 2015, Fortaleza, CE

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KOCHE, José Carlos. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

NASCIMENTO, D. P. Planejamento estratégico. Consultor em Programas de Qualidade. Jun. 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; e LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RODRIGUES, Nuno Miguel H. de M. Caracterização da Competitividade das Maiores Empresas da Construção Civil e Obras Públicas Portuguesas pelo Modelo das Cinco Forças de Porter. 2010. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, 2010.