



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

POLIANA LEÃO ARAÚJO

**DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA EMPRESA DE ENERGIA SOLAR DEVIDO
A FALTA DE UM ADMINISTRADOR: UM ESTUDO DE CASO**

**CAMPINA GRANDE
2024**

POLIANA LEÃO ARAÚJO

**DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA EMPRESA DE ENERGIA SOLAR DEVIDO
A FALTA DE UM ADMINISTRADOR: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação /Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a Dr^a Viviane Barreto Motta Nogueira.

**CAMPINA GRANDE - PB
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A663d Araujo, Poliana Leao.

Desafios enfrentados por uma empresa de energia solar devido a falta de um administrador: um estudo de caso [manuscrito] / Poliana Leao Araujo. - 2024.

21 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira ,
Coordenação do Curso de Administração - CCSA. "

1. Administração de empresa. 2. Gestão organizacional. 3.
Energia renováveis. 4. Planejamento estratégico. I. Título

21. ed. CDD 658

POLIANA LEÃO ARAÚJO

DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA EMPRESA DE ENERGIA SOLAR
DEVIDO À FALTA DE UM ADMINISTRADOR: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso
(Artigo) apresentado à Coordenação
/Departamento do Curso de
Administração da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Aprovada em: 18 / 06 / 2024.

BANCA EXAMINADORA

Viviane Barreto Motta Nogueira

Prof^a Dr^a Viviane Barreto Motta Nogueira (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Bruno Fernandes da Silva Gaião

Prof. Dr. Bruno Fernandes da Silva Gaião
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dayanna dos Santos Costa Maciel

Profa. Ma. Dayanna dos Santos Costa Maciel
Instituto Federal da Paraíba (IFPB)

A minha mãe e meu pai, pela dedicação,
compreensão, companheirismo e
amizade, DEDICO.

“Uma boa administração é a espinha dorsal de qualquer empresa bem-sucedida, especialmente em setores de alta tecnologia como o de energia solar, onde a inovação constante e a gestão eficiente são cruciais” (Silva e Santos, 2019).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 <i>A Importância do Administrador para o Desenvolvimento de Empresas</i>	8
2.2 <i>Função do Administrador para o Desenvolvimento de uma Empresa de Energia Solar</i>	9
2.3 <i>Desafios de Implementação e Gestão na Indústria de Energia Solar</i>	9
3 METODOLOGIA	10
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	11
4.1 <i>Visão do gerente executivo sobre a empresa</i>	11
4.2 <i>Desafios operacionais</i>	12
4.3 <i>Gestão de recursos humanos</i>	15
4.3 <i>Estratégia</i>	16
5 CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18

DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA EMPRESA DE ENERGIA SOLAR DEVIDO A FALTA DE UM ADMINISTRADOR: UM ESTUDO DE CASO

CHALLENGES FACED BY A SOLAR ENERGY COMPANY DUE TO LACK OF AN ADMINISTRATOR: A CASE STUDY

Poliana Leão Araújo^{1*}
Viviane Barreto Motta Nogueira^{2**}

RESUMO

Objetivou-se com esse estudo, identificar os desafios específicos encontrados por uma empresa de energia solar que opera com a ausência de um administrador. A pesquisa foi realizada com abordagem qualitativa, incluindo entrevistas semiestruturadas e análise de documentos internos da empresa. Os resultados mostram que a falta de um administrador resulta em ineficiências na gestão de recursos, atrasos na execução de projetos e dificuldades na manutenção da qualidade e segurança dos serviços. A ausência de liderança administrativa afeta negativamente a motivação e o engajamento dos funcionários, além de comprometer a capacidade da empresa de inovar e se adaptar às mudanças tecnológicas e regulatórias. Problemas como a má gestão de estoques e a falta de supervisão adequada são destacados como principais desafios operacionais. Conclui-se que a presença de um administrador qualificado é crucial para garantir a eficiência operacional, promover a inovação e assegurar a conformidade regulatória. Recomenda-se que empresas do setor de energia solar invistam em gestão competente para superar os desafios identificados e alcançar a permanência e competitividade no mercado.

Palavras-Chave: Estratégia; Administração; Gestão organizacional; Energia renováveis.

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the specific challenges faced by a solar energy company operating in the absence of an administrator. The research was carried out using a qualitative approach, including semi-structured interviews and analysis of internal company documents. The results show that the lack of an administrator results in inefficiencies in resource management, delays in project execution and difficulties in maintaining the quality and safety of services. The absence of administrative leadership negatively affects employee motivation and engagement, as well as compromising the company's ability to innovate and adapt to technological and regulatory changes. Problems such as poor stock management and a lack of adequate supervision are highlighted as the main operational challenges. It is concluded that the presence of a qualified administrator is crucial to guarantee

^{1*}Aluna do curso de administração, da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, poliana.araujo@aluno.uepb.edu.br.

^{2**}Professora do curso de Administração, da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, vivianemotta@servidor.uepb.edu.br.

operational efficiency, promote innovation and ensure regulatory compliance. It is recommended that companies in the solar energy sector invest in competent management to overcome the challenges identified and achieve permanence and competitiveness in the market.

Keywords: Strategy; Administration; Organizational management; Renewable energy.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a demanda por tecnologias para o uso de energia sustentável vem levando o setor de energias renováveis a um desenvolvimento significativo, em especial, no setor de energia solar. Com este cenário, muitas são as oportunidades para surgimento de novas empresas especializadas no setor, mas também surgem vários desafios tanto administrativos quanto operacionais. Para aumentar as chances de continuidade em uma indústria de constante evolução, a tecnologia de gestão é fundamental para o sucesso do negócio.

Muitas empresas no Brasil fecharam as portas nos últimos anos devido às dificuldades do país. Aproximadamente 716 mil empresas no país foram fechadas em 2020. A situação no Nordeste não é diferente, pois é uma região que também está passando por dificuldades econômicas. Cerca de 5.000 empresas fecharam suas portas no mesmo período, especialmente em Alagoas, mostrando a importância de uma gestão eficaz para enfrentar os problemas econômicos e operacionais (Freire, 2023).

Autores como Barbosa et al. (2018) destacam que muitas empresas que não têm um líder sólido, encontram muitos desafios desde a obtenção e gestão dos recursos até o gerenciamento de projetos e operações. Esse é um dos muitos problemas encontrados em empresas que não tem um administrador dedicado e com uma eficaz competência administrativa para lidar com as operações diárias da empresa.

Uma empresa com ausência de profissional com competências gerenciais pode fazer com que o investimento não seja bem distribuído, levando a dificuldade financeira e de gestão dos recursos humanos (Silva; Santos, 2019). Além disso, a falta de competências de liderança pode levar a problemas como ineficiências operacionais e dificuldades na tomada de decisões estratégicas. A falta de um administrador competente pode comprometer a capacidade da empresa de inovar e se adaptar às mudanças constantes do mercado.

Muitos são os desafios relevantes encontrados pelas empresas, bem como a ineficácia na distribuição dos recursos, falhas na comunicação interna e externa e atraso específico no cumprimento dos prazos da proposta para a execução do projeto. Esses problemas tendem a ser ainda maiores em empresas muito tecnológicas, como a do setor solar, que precisa de atualizações constantes e muita precisão (Costa; Almeida 2020). Sem uma equipe administrativa com conhecimentos específicos, a gestão passa a ser menos ágil e pouco informada a respeito das novidades mercadológicas do setor.

É essencial examinar os desafios que as empresas solares enfrentam devido à falta de gestores que compreendam a importância de uma gestão eficaz para o sucesso do negócio. A energia solar é uma indústria em crescimento com enorme potencial para promover a sustentabilidade ambiental e a independência energética. Contudo, a falta de uma gestão competente pode limitar a concretização desde potência e afetar a viabilidade financeira e operacional do negócio. Este estudo de caso não só deixará destacadas as consequências negativas da ausência gerencial, mas também visa fornecer informações valiosas a outras empresas do setor.

Diante do exposto, objetivou-se com esse estudo, identificar os desafios específicos encontrados por uma empresa de energia solar que opera com a ausência de um administrador. Busca-se explorar também, quais os obstáculos operacionais e estratégicos decorrentes das lacunas gerenciais. A pesquisa almeja contribuir com a literatura existente, fornecendo informações importantes sobre as funções administrativas para empresas que se dedicam à orientação tecnológica (Pereira; Lima, 2021).

Além disso, esta pesquisa trará para comunidade acadêmica e sociedade em geral, o entendimento tanto sobre a falta de gestores qualificados, para uma gestão eficiente, em uma empresa de energia solar quanto fornece uma análise dos problemas que essas empresas enfrentam. Ressaltando também, a necessidade de colocar esse tema como forma de auxílio para empresas existentes e futuras empresas que pretendam entrar nesse crescente mercado.

O trabalho está organizado da seguinte forma: introdução, fundamentação teórica metodologia, resultados e discussão e conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Importância do Administrador para o Desenvolvimento de Empresas

A figura do administrador é crucial no contexto empresarial, especialmente na era da globalização e da inovação tecnológica. Administradores eficazes são capazes de identificar oportunidades, otimizar recursos e promover a sustentabilidade organizacional. Sua habilidade em gerenciar equipes e projetos influencia diretamente o crescimento e a estabilidade das empresas (Barbosa et al., 2018).

De acordo com Silva e Santos (2019), a ausência de um líder competente pode levar a desafios significativos na gestão de recursos e na execução de projetos. Um bom administrador não apenas facilita a operação diária, mas também estrutura as bases para futuras expansões, garantindo que a empresa possa se adaptar e prosperar em ambientes competitivos.

O sucesso de muitas empresas depende de vários trabalhos realizados por seus administradores. Entre elas estão o planejamento estratégico, que inclui definição de metas e criação de planos para alcançá-las, e coordenam uma equipe para atingir seus objetivos. Pinto et al. (2023) destacam que por outro lado, o controle refere-se ao acompanhamento e avaliação das atividades e resultados da empresa para garantir que estejam em conformidade com os objetivos.

Costa e Almeida (2020) destacam a importância da eficiência operacional, que é fortemente influenciada pela capacidade administrativa dentro da empresa. Em setores tecnologicamente avançados, como o de energia solar, a presença de administradores com conhecimentos específicos pode significar a diferença entre o

sucesso e o fracasso, dado o rápido ritmo de mudanças tecnológicas e regulamentares.

Finalmente, a administração eficaz também impacta positivamente o clima organizacional e a motivação dos funcionários. Administradores que praticam uma liderança inspiradora e inclusiva tendem a cultivar uma força de trabalho mais engajada e produtiva, o que é essencial para qualquer negócio em crescimento (Pereira; Lima, 2021).

2.2 Função do Administrador para o Desenvolvimento de uma Empresa de Energia Solar

No setor de energia solar, o papel do administrador é ainda mais relevante devido à necessidade de integração entre inovação tecnológica e gestão empresarial. Administradores neste setor devem não apenas gerenciar recursos, mas também estar atentos às tendências tecnológicas e regulatórias que podem afetar a operação e o desempenho da empresa (Barbosa et al., 2018).

A habilidade em conduzir projetos de energia solar, desde o planejamento até a execução e manutenção, requer uma compreensão detalhada das tecnologias envolvidas, bem como das dinâmicas de mercado. Administradores capacitados são essenciais para garantir que os projetos sejam realizados dentro dos padrões técnicos e cronogramas estabelecidos, evitando custos desnecessários e maximizando a eficiência (Costa; Almeida, 2020).

A gestão de equipes multidisciplinares é outro aspecto crítico para administradores no setor solar. Eles devem ser capazes de facilitar a comunicação efetiva entre técnicos, engenheiros, profissionais de marketing e outros stakeholders, assegurando que todos os aspectos do negócio estejam alinhados e focados nos objetivos da empresa (Silva; Santos, 2019).

Além disso, o administrador em uma empresa de energia solar deve se preocupar com a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa. Implementar práticas que respeitem o meio ambiente e contribuam para a comunidade pode fortalecer a imagem da empresa e fomentar um relacionamento positivo com a sociedade e o mercado (Pereira; Lima, 2021).

2.3 Desafios de Implementação e Gestão na Indústria de Energia Solar

Um dos principais desafios na indústria de energia solar é a necessidade de constante atualização tecnológica. Administradores devem assegurar que a empresa se mantenha competitiva através da adoção de novas tecnologias e métodos de produção mais eficientes, o que pode exigir investimentos significativos e gestão de riscos (Costa; Almeida, 2020). Com isto, capacitar os funcionários é primordial para acompanhar os avanços tecnológicos.

A capacitação contínua dos funcionários é essencial para acompanhar essas inovações. Assim, a empresa pode melhorar sua eficiência operacional e maximizar o retorno sobre os investimentos tecnológicos.

O financiamento de projetos de energia solar também representa um grande desafio, pois requer habilidades específicas em gestão financeira para assegurar que os recursos sejam obtidos e alocados de maneira eficiente. A viabilidade financeira de tais projetos depende da capacidade do administrador em negociar contratos, obter incentivos fiscais e gerenciar os custos operacionais (Silva; Santos, 2019).

Além disso, a implementação de projetos de energia solar frequentemente envolve a navegação em um complexo ambiente regulatório. Administradores

devem estar preparados para lidar com legislações locais e internacionais, garantindo que a empresa opere dentro da legalidade e aproveite as oportunidades oferecidas por políticas governamentais de incentivo às energias renováveis (Barbosa et al., 2018).

Por último, a gestão de expectativas dos stakeholders é essencial, especialmente em uma indústria impactada por debates sobre sustentabilidade e impacto ambiental. Administradores eficazes devem saber comunicar as iniciativas e progressos da empresa, além de envolver a comunidade e outros grupos de interesse nas atividades e metas da empresa (Pereira; Lima, 2021).

3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo teve abordagem qualitativa, a partir da análise da entrevista, apresentando estratégias de investigação, a partir de diálogo e aplicação de questionários semiestruturado, para identificar os desafios específicos encontrados por uma empresa de energia solar que opera com a ausência de um administrador. A pesquisa foi realizada com uma empresa que atua no setor de energia solar no Nordeste, no período de março a maio de 2024, tendo sua sede administrativa em Maceió-Alagoas, com 02 anos de atuação nesse setor. A abordagem qualitativa é adequada na investigação de determinados contextos e identifica diferenças sutis o qual os métodos quantitativos não conseguem captar, principalmente em pesquisas organizacionais onde tem como tema central os processos humanos (Yin, 2018).

Sendo assim, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com membros-chaves da empresa, sendo eles: o gerente administrativo, executivo e gerente financeiro, com intuito de entender suas percepções e suas experiências nessa empresa, procurando entender os desafios específicos encontrados por essa empresa de energia solar, que tem exercido suas atividades sem a presença de um administrador. Com essas entrevistas, foi possível obter informações detalhadas sobre experiências, percepções e reações referentes à falta de liderança executiva eficaz. Também, foi realizada análise documental de registros internos da empresa, a exemplo de e-mails, relatórios de projetos e outros documentos que complementam as informações verificadas nas narrativas recolhidas (Baxter; Jack, 2008). Foram analisados também, documentos de proposta comercial e dados dos ganhos financeiros, no intuito de compreender melhor a gestão e os desafios enfrentados.

Nas entrevistas semiestruturadas foi utilizada uma abordagem aberta, permitindo que os participantes compartilhem suas experiências e opiniões sobre o tema exposto. Para validação dos relatos e criar um sentimento de confiança e respeito mútuos, foi utilizado o método da dialogicidade defendido por (Freire, 1970). Assim, é criado um ambiente comedido para que as entrevistas detenham informações importantes e encoraje os participantes a usarem sua voz e a pensar criticamente sobre o tema (Freire, 1970).

Foi aplicado questionário que continham perguntas abertas, tais como: *Me conte sobre sua trajetória na empresa e as funções que você desempenha?; Quais são os principais desafios operacionais que você observa na empresa?; Como você acha que a ausência de um administrador impacta esses desafios? Você poderia descrever uma situação em que a falta de direção administrativa resultou em atrasos de projeto ou uso ineficiente de recursos? Como isso foi resolvido?; Na sua opinião, quais são os maiores riscos para a sustentabilidade a longo prazo da empresa*

devido à falta de um administrador? Como esses riscos poderiam ser mitigados?; Há algo mais que você gostaria de adicionar, algo que não foi coberto pelas perguntas anteriores, mas que você considera importante para entender os desafios enfrentados pela empresa?, entre outras perguntas.

Os dados coletados foram registrados e analisados por meio de análise descritiva. Segundo os autores Braun e Clarke (2006) essa abordagem é útil para identificar padrões e criar uma compreensão dos processos organizacionais. A triagem das fontes utilizadas, que combina análise de texto, entrevista e revisão de documentos, é frequentemente usada como forma de garantir precisão e confiabilidade dos resultados (Denzin; Lincoln, 2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Visão do gerente executivo sobre a empresa

Para melhor compreender a criação, a trajetória e o objetivo da empresa, foi realizada a entrevista semiestruturada com o gerente executivo da empresa, onde pode-se evidenciar a preocupação do gestor, que representou os demais, em entender o funcionamento da empresa no mercado em que operam, almejando alcançar resultados positivos, conforme destaca em sua fala:

“Nossa trajetória iniciou em 2021, com poucos recursos investidos, mas com o desejo de compreender e vivenciar o processo da empresa, verificando as variações do mercado e levando também informações dessas várias para nossa equipe, para que venhamos a conseguir trazer resultados (administrador executivo).”

É fundamental destacar que, com o intuito de alcançar resultados positivos e se destacar no mercado, é imprescindível ter clareza dos objetivos a serem alcançados. Nesse sentido, as organizações podem recorrer ao planejamento estratégico, uma ferramenta de administração que auxilia os gestores a estabelecerem metas e estratégias necessárias para alcançar eficiência (Lima, 2018). Frequentemente, o planejamento estratégico auxilia as empresas a lidarem com as constantes mudanças do mercado, tendo que enfrentar situações imprevisíveis (Becker; Giovanella; Furtado, 2016).

Para elaborar um planejamento eficaz, a organização precisa inicialmente ter clareza sobre sua missão, seus objetivos e seus valores (Lima, 2018). Nesse sentido, é imprescindível definir uma missão que reflita a essência da empresa, levando em consideração as características do ambiente em que atua (Silva, 2018). Além disso, juntamente com a missão, a organização deve estabelecer de forma inequívoca sua visão e seus valores, que orientam suas escolhas e moldam seu futuro no mercado (Miranda et al., 2020).

Ao ser questionado sobre a missão da empresa, o gerente executivo, entende a importância da missão da empresa, mas, não conseguiu trazer uma definição clara da mesma.

“Somos mais uma nova empresa dentro do Estado e nesse mercado que só tem crescido, mesmo com dois anos de atuação ainda

estamos entendendo todas as mudanças e forma de adapta-se no mercado (administrador executivo).”

Mesmo não estando claro esse elemento importante para uma empresa, fica evidente que há uma preocupação do gerente executivo em estar atualizado sobre o que ocorre no mercado e sobre o nível de importância que a realização dos processos na realização dos serviços que a empresa propõe e entrega dos projetos, destacado na fala do gestor, quando diz:

“É estar atualizado, nos faz, na hora da venda, mostrar aos nossos clientes que somos uma empresa sabe da nossa missão e que vende produtos de qualidade e com tecnologia que já vem sendo muito falada, assim, vejo que qualifica e facilita tanto a venda quanto todo processo. Essa é uma das nossas estratégias para vender (administrador executivo).”

Segundo Banhal (2020) enfatiza que cada empresa possui uma forma de formular ações e decisões estratégicas, mesmo que seja informal. Porém, quando você não sabe para onde quer chegar, essas ações podem não ser suficientes e prejudicar o desempenho da empresa no mercado. Sem essas diretrizes definidas, será mais difícil para uma empresa saber qual caminho seguir e como lidar com questões relacionadas aos seus objetivos. Portanto, a criação desses elementos e o comprometimento das pessoas envolvidas são muito importantes (Cruz, 2017).

4.2 Desafios operacionais

Nesse quesito, o gerente executivo deixou claro que são muitos desafios encontrados e de formas constantes, destacando a falta de gestão dos recursos, falta de planejamento estratégico, dificuldade na manutenção da qualidade e segurança dos projetos. De acordo com Moura (2020), essas dificuldades são comumente encontradas em empresas de energia solar, principalmente, por carecerem de uma liderança administrativa eficiente e sólida.

“Sem um administrador, a coordenação entre departamentos é fraca, resultando em comunicação deficiente e decisões atrasadas (administrador executivo).”

Isso corrobora os achados de Oliveira et al. (2021), que argumentam que a falta de liderança clara pode levar a problemas de comunicação e perda de eficiência operacional. Os autores deixam claro também, que sem a participação efetiva do administrativo de uma empresa, a capacidade de lidar com os imprevistos, tomada de decisão coerente e gestão dos recursos financeiros passam ser deficitária, tendendo a grandes problemas.

Exemplos específicos de desafios incluem atrasos nos projetos devido à má gestão do tempo e dos recursos. Por exemplo, o gerente executivo relatou um caso em que a falta de supervisão adequada fez com que o projeto atrasasse três meses, resultando em perdas financeiras significativas. Essas questões são discutidas por

Pereira et al. (2020), que destacam a importância do gerenciamento eficaz de projetos para evitar atrasos e custos adicionais.

O gerenciamento de estoque e recursos também é um ponto chave. O gerente executivo menciona a dificuldade de manter estoques adequados de materiais e equipamentos necessários aos projetos.

“Muitas vezes faltam peças importantes e temos que esperar semanas antes de podermos continuar a trabalhar (administrador executivo).”

Esta situação é ilustrada por Chiavenato e Sapiro (2020) que argumentam que a gestão inadequada de estoques é um dos principais gargalos operacionais em empresas que carecem de uma liderança executiva eficaz. A ausência de gestores também pode impactar a capacidade de uma empresa inovar e se adaptar às novas tecnologias.

O gerente executivo observou que a falta de orientação estratégica impede as empresas de investir em novas tecnologias que possam aumentar a eficiência e reduzir custos em longo prazo. Esta questão é abordada por Pereira e Lima (2021), que defendem que a liderança executiva é crucial para promover a inovação e a adaptação tecnológica.

Além disso, a segurança no local de trabalho fica comprometida. Disse o entrevistado:

“Sem supervisão adequada, é difícil garantir que todos os padrões de segurança sejam cumpridos, e muitas vezes, contratamos mão de obra um pouco mais barata, para auxiliar nossa equipe de instalação (administrador executivo).”

Conforme Silva e Santos (2021), a falta de uma gestão rigorosa na segurança dos seus colaboradores pode levar a acidentes e reduzir a moral dos funcionários, afetando negativamente a produtividade. Além de causar gastos significativos com medicamentos e recursos para auxiliar financeiramente o colaborador no período de afastamento.

Quando solicitado a descrever alguma situação em que a falta do administrativo resultou em atrasos de entrega dos projetos e ineficiência dos recursos, o gerente executivo disse:

“Um de nosso projeto de instalação foi atrasado três meses devido à má comunicação entre departamentos. Essa má comunicação levou a atrasos no fornecimento e falta de pessoal para instalar no tempo indicado na contratação (administrador executivo).”

Como explicam Oliveira et al. (2021), tais problemas são comuns em empresas sem um direcionamento claro. Como também, em empresas onde os departamentos não estão em comunicação, deixando a gestão do projeto fragilizada e com muitas pendências para serem resolvidas, com urgência.

O gerente executivo disse que para resolver o problema, teve que realizar reuniões de emergência, realocar recursos e reorganizar horários.

“Esta é uma solução temporária e provisória. Precisamos nos unir, pois, com o trabalho bem-feito, outros trabalhos vão chegar (administrador executivo).”

Esta abordagem é consistente com estratégias emergentes de resolução de problemas destacadas por Pereira et al. (2020), que mencionaram que a falta de planejamento estratégico leva muitas vezes a soluções reativas em vez de proativas.

Outro exemplo diz respeito ao uso ineficiente de recursos financeiros, foi mencionado pelo entrevistado, onde ele mencionou uma situação em que a empresa estava gastando demais com materiais de baixa prioridade, resultando na falta de recursos para a compra de itens essenciais.

“Muitas vezes aparecia gastos, que como não tínhamos a visão de gerenciar os recursos, não definíamos prioridades, acabamos desperdiçando recursos (administrador executivo).”

Os autores Pereira e Lima (2021) destacaram que a falta de uma gestão financeira adequada pode levar a decisões de compra inadequadas e ao uso ineficiente de recursos.

Para resolver este problema específico, a empresa teve que renegociar contratos com fornecedores e cortar custos em outras áreas. Observou o entrevistado ao dizer:

“Foi uma lição custosa, mas aprendemos a importância de uma gestão financeira mais rigorosa (administrador executivo).”

Como observam Chiavenato e Sapiro (2020), esse tipo de aprendizagem por tentativa e erro é comum em organizações que gerenciam o fracasso. Esse tipo de aprendizagem leva a empresa a observar que o administrador não é apenas mais um funcionário, passou a ser um componente importante da equipe do início ao fim nas etapas da empresa.

Além disso, o entrevistado mencionou uma falha grave no equipamento que interrompeu o projeto.

“A falta de manutenção preventiva e a ausência de planos de emergência geraram danos graves à nossa empresa (administrador executivo).”

O problema foi resolvido com a contratação de técnicos especializados para realizar reparos emergenciais, mas a solução temporária resultou em custos e atrasos adicionais. Silva e Santos (2021) afirmaram que a manutenção preventiva e a gestão de riscos são essenciais para evitar tais interrupções.

Noutro caso, a ausência de um gestor levou a uma escassez de pessoal do projeto, conduzindo a um aumento da carga de trabalho e ao stress dos funcionários. Relatou o entrevistado:

“Tivemos que redistribuir tarefas e contratar trabalhadores temporários para lidar com a carga de trabalho extra (administrador executivo).”

Este problema é ilustrado por Oliveira et al. (2021), que explicam que a má gestão de recursos humanos pode levar ao esgotamento e à redução da produtividade. Observa-se que essa situação vai além, principalmente, quando há um aumento significativo da jornada de trabalho sem valorização financeira proporcional.

Dentro dessa realidade, as situações descritas pelo entrevistado destacam como a falta de orientação administrativa pode levar a atrasos nos projetos e à utilização ineficiente dos recursos, resultando em soluções muitas vezes dispendiosas e reativas. Isto reforça a necessidade de uma liderança administrativa eficaz para evitar que tais problemas surjam.

4.3 Gestão de recursos humanos

Ao ser questionado sobre motivação e engajamento, desafios que percebe entre os colegas e qual é o papel da liderança administrativa na gestão desses sentimentos, o gerente executivo comenta:

“Os desafios relacionados com a motivação e o envolvimento entre os colegas são óbvios e preocupantes (administrador executivo).”

Silva e Rodrigues (2019) acreditam que a falta de reconhecimento e de oportunidades de crescimento são os principais fatores que reduzem a motivação dos funcionários. E nessas condições, os funcionários passam a demorar para executar seus trabalhos, causando um desconforto entre a empresa e seus clientes, chegando até a perda do contrato da empresa com alguns clientes.

A falta de uma liderança executiva eficaz foi um dos principais contribuintes para esta situação, uma vez que não havia uma figura central para inspirar e motivar a equipe. Além disso, a má comunicação pode piorar a situação, deixando pouco claros os objetivos e expectativas da empresa. Disse o gestor:

“Por nossos colaboradores não compreendem a sua contribuição para o sucesso da nossa organização, sentiram-se confusos e desmotivados (administrador executivo).”

A liderança executiva desempenha um papel vital no estabelecimento de uma visão clara e na criação de um ambiente de trabalho positivo. Outro desafio é a falta de feedback construtivo, crucial para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Sobre esse assunto o gerente executivo disse:

“Sem feedback fica difícil saber onde melhorar ou como progredir na carreira, e como também melhorar nas relações interpessoais com os colaboradores (administrador executivo).”

Os líderes podem estabelecer sistemas de avaliação contínua para garantir que os funcionários recebam o reconhecimento e a orientação de que necessitam. A falta de oportunidades de desenvolvimento de carreira também é um problema significativo. Quando os colaboradores sentem que não têm oportunidade de desenvolvimento, a sua motivação diminui drasticamente (Ferreira e Lima, 2022).

Com isso, a gestão executiva deve promover programas de treinamento e desenvolvimento para manter os funcionários engajados e motivados. Muitas vezes, a falta de um ambiente colaborativo pode levar ao isolamento e à perda de motivação. Sobre esse assunto o entrevistado diz:

“Não temos como criar muitas expectativas de melhorias financeiras, pois, a incerteza do mercado, as dificuldades de vender projetos de médio a grande porte, principalmente na época que estava no pico da pandemia, não deixava ter as melhorias que os colaboradores queriam (administrador executivo).”

Criar um ambiente que incentive a colaboração pode aumentar significativamente o engajamento dos funcionários (Silva e Almeida, 2023). A liderança executiva desempenha um papel vital no estabelecimento de uma cultura organizacional que valoriza a colaboração e o trabalho em equipe. Com esse profissional capacitado para desenvolver essas melhorias, todas as outras áreas da empresa passarão a melhorar no desempenho da empresa.

4.3 Estratégia

Os autores argumentam que a ação estratégica é o desenho de ações planejadas que visam passar de um status financeiro atual para um status financeiro desejado. Com base nos dados recolhidos, pode-se concluir que a empresa valoriza um atendimento rápido e eficiente, e ao mesmo tempo desenvolve indicadores que mostram se os objetivos definidos são alcançados, dando assim suporte à definição de novas metas e objetivos.

Deve-se notar que os projetos planejados estão limitados ao curto prazo e serão revistos e redefinidos se necessário. O gestor executivo esclareceu que embora não tenha um planejamento estratégico claro, ele faz mensalmente um planejamento básico para acompanhar a empresa e as metas de vendas.

“Por não termos uma equipe administrativa, com administrador de formação, a gestão procura criar estratégias pontuais, coloca os resultados em planilhas, com dados de vendas e ganhos semanais e mensais, utilizando do marketing boca a boca para avançar com as metas e alcançar os objetivos (administrador executivo).”

Neste contexto, importa destacar que o planejamento estratégico consiste na função administrativa de definir objetivos, decidir sobre os recursos e tarefas necessárias para atingir esses objetivos. Focar em planos operacionais de curto prazo ajuda a gerenciar o trabalho diário da empresa para garantir que todos executem as tarefas de acordo com os procedimentos estabelecidos (Chiavenato, 2020).

Uma liderança executiva forte pode fornecer uma direção clara e coordenada, o que é essencial para navegar na complexidade do setor. Líderes eficazes podem antecipar as mudanças do mercado e ajustar proativamente a estratégia da empresa (Lima e Fernandez, 2021). Isso significa investir em pesquisa e desenvolvimento para estar à frente das tendências tecnológicas.

Além disso, a gestão executiva pode garantir que a empresa permaneça em conformidade com as regulamentações vigentes. A conformidade regulatória é essencial para a indústria solar, e uma liderança eficaz pode monitorar e implementar as mudanças necessárias em tempo hábil (Pereira e Santos, 2022). Isso minimiza o risco de multas e garante a continuidade das operações.

Para Maximiano (2006), o processo de planejamento estratégico envolve a tomada de decisões quanto aos padrões de comportamento que a empresa pretende seguir, aos produtos e serviços que pretende oferecer e aos mercados e clientes que a empresa busca alcançar. O gerente executivo entrevistado que representou a empresa informou:

“Para esse ano, estamos dando uma pausa nas atividades, no primeiro semestre. Iremos fazer algumas alterações internas necessárias para podermos atingir os objetivos que traçamos para o próximo ano. Estas alterações visam, portanto, perceber o que precisamos melhorar para atingir os nossos objetivos e crescer no mercado solar (administrador executivo).”

Rever algumas estratégias ajuda qualquer empresa a se manter no mercado, sobretudo, em um mercado em constante atualização. Uma liderança forte também pode promover uma cultura de inovação dentro de uma empresa. Incentivar a inovação é essencial para a sobrevivência e o crescimento a longo prazo (Oliveira e Mendes, 2023). Gestores qualificados podem desenvolver planos que incentivem a experimentação e a implementação de novas ideias.

5 CONCLUSÃO

Objetivou-se com esse estudo, identificar os desafios específicos encontrados por uma empresa de energia solar que opera com a ausência de um administrador. Buscou-se explorar também, quais os obstáculos operacionais e estratégicos decorrentes das lacunas gerenciais.

Os problemas enfrentados pelas empresas de energia solar sem um administrador incluem problemas operacionais, como a ineficiência na gestão de recursos e atrasos na execução de projetos, e problemas estratégicos, como a falta de visão de longo prazo e a dificuldade de se adaptar às mudanças do mercado. A falta de liderança eficaz pode resultar em uma menor capacidade de inovação e manter a competitividade no mercado.

O estudo constatou que os gestores (administrativo, executivo e financeiro) compreendem o planejamento estratégico e sua importância, mas o implementam apenas parcial e indiretamente porque não existe um planejamento formal na

empresa. Além disso, nenhuma ferramenta foi usada para simplificar o processo de planejamento.

Percebe-se que o gestor executivo tem em mente a missão da empresa, bem como os elementos norteadores para a tomada de decisões estratégicas, mas não existe um documento formal escrito contendo esses elementos.

O planejamento estratégico realizado pela empresa estudada foca apenas nas atividades do dia a dia que envolvem a empresa. As metas de curto e longo prazo estão relacionadas principalmente ao processo de vendas. No curto prazo, a equipe deve cumprir metas semanais de vendas para atingir um volume mínimo de vendas pré-determinado ao final do mês.

Quando se tratou de atingir metas de longo prazo, a gestão executiva da empresa teve algumas dificuldades em estabelecer essas metas porque a empresa dependia de terceiros (fornecedores dos kits solar, instaladores, algumas ferramentas) para fornecer os materiais utilizados.

Este estudo de caso destacou a importância de gestores qualificados na gestão de um negócio solar. A falta de liderança executiva adequada resultou em inúmeros desafios operacionais e estratégicos, prejudicando a eficiência e o crescimento da empresa.

Os resultados deste estudo destacam a necessidade urgente de investir numa gestão competente para garantir a permanência e a competitividade da empresa na indústria solar. Recomenda-se que pesquisas futuras explorem estratégias de gestão específicas que possam ser implementadas para superar os desafios identificados e, assim, promover uma cultura organizacional mais resiliente e eficaz.

REFERÊNCIAS

BANHAL, A. E. Planejamento Estratégico para o desenvolvimento do Instituto de Energias Alternativas na América Latina (IDEAL). Universidade do sul de Santa Catarina. **UNISUL**. Florianópolis, 2020.

BARBOSA, L. et al. Gestão e operação em empresas de energia solar: um panorama brasileiro. São Paulo: **Editora Renovável**. 2018.

BAXTER, P., JACK, S. Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. **The Qualitative Report**, 13(4), 544-559. 2008.

BECKER, K. A; GIOVANELA. A; FURTADO. L. Planejamento estratégico. **Uniasselvi**, 2016. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=22984>. Acesso em: 10 abr. 2024.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico: da intenção aos resultados. 4. ed. São Paulo: **Atlas**, 2020.

COSTA, P., ALMEIDA, F. Eficiência operacional em tecnologias intensivas: o caso da energia solar. Belo Horizonte: **Editora Tech**. 2020.

CRUZ, T. Manual de Planejamento Estratégico. Porto Alegre: **Grupo GEN**, 2017.
DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S.. The Sage Handbook of Qualitative Research (4th ed.). **Sage Publications**. 2011.

FREIRE, Luana Laís da Silva. **Análise do mercado e percepção da população sobre energia solar em Maceió-AL**. Monografia (Graduação em Engenharia de Energias) – Universidade Federal de Alagoas, Campus de Engenharias e Ciências Agrárias, Rio Largo. 50 f. 2023.

FREIRE, P.. Pedagogy of the Oppressed. New York: **Continuum**. 1970.
LIMA, J. S. O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 3, n. 3, p. 58-69, 2018.
MAXIMIANO, A. C. A. Introdução a Administração. 6. ed. São Paulo: **Atlas**, 2006

MIRANDA, M. R. DA S.; MARTINS AMARAL, T.; POSSENTI SOUZA, E. M.; DE SOUZA, M. A.; BATISTA DE OLIVEIRA e BORTOLUZZI, M. Planejamento estratégico. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 4, n. 1, 2020.

MOURA, A. Desafios da Gestão em Empresas de Energia Renovável. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 4, p. 563-580, 2020.

OLIVEIRA, D. et al. Gestão de Recursos em Empresas de Energia Solar: Um Estudo de Caso. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 2, p. 345-360, 2021.

OLIVEIRA, V., & MENDES, R. Liderança inspiradora e retenção de talentos. **Revista Recursos Humanos em Foco**, 7(3), 49-67. 2023.

PEREIRA, A., LIMA, V. A importância da liderança administrativa nas empresas de energia renovável. Porto Alegre: **Editora Eco**. 2021.

PINTO, Danieli et al. Planejamento estratégico nas empresas de energia solar: um estudo na cidade de Cianorte-PR. **Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 28, n. 1, p. 37-49, 2023.

SILVA, M., SANTOS, J. Desafios da administração sem um administrador: impactos no setor de energia solar. Rio de Janeiro: **Editora Sol**. 2019.

YIN, R. K. Case Study Research and Applications: Design and Methods. **Sage Publications**. 2018.