

# **DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA EMPRESA SEM ADMINISTRADOR: ESTUDO DE CASO NO SETOR DE ENERGIA SOLAR**

## **1 INTRODUÇÃO**

A demanda por tecnologias sustentáveis vem levando o setor de energias renováveis a um desenvolvimento significativo, em especial, no setor de energia solar. Muitas são as oportunidades para surgimento de novas indústrias especializadas no setor, mas também surgem vários desafios tanto administrativos quanto operacionais. Para aumentar as chances de continuidade em uma indústria em 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 ambiente econômico. Aproximadamente 716 mil empresas no país foram fechadas em 2020. No nordeste brasileiro, cerca de 5.000 empresas fecharam suas portas no mesmo período. Estes números mostram a importância de uma gestão eficaz para enfrentar os problemas econômicos e operacionais (Freire, 2023).

Autores como Barbosa et al. (2018) destacam que empresas que não possuem a figura de um líder, encontram muitos desafios desde a obtenção e gestão dos recursos até o gerenciamento de projetos e operações. A ausência de profissional com competências gerenciais pode fazer com que o investimento realizado no negócio não seja bem gerido, levando a dificuldade financeira e de gestão dos recursos humanos (Silva; Santos, 2019). A falta de competências de liderança pode acarretar em 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 que lidam com tecnologia de maneira intensiva, como no setor de energia solar, que sofre atualizações constantes e envolve elevada precisão técnica (Costa; Almeida, 2020). Sem uma equipe administrativa com conhecimentos específicos, a governança corporativa passa a ser menos ágil e pouco informada a respeito das novidades mercadológicas do setor.

Neste sentido, é essencial examinar empresas de energia solar, pois estão em crescimento e possuem um enorme potencial para promover a sustentabilidade ambiental e a independência energética. Contudo, a falta de uma gestão competente pode limitar a concretização desta potência e afetar a viabilidade financeira e operacional do negócio. A questão central que norteia esta pesquisa é: Quais são os desafios que as indústrias de energia solar enfrentam devido à falta de um profissional da administração para a gestão eficaz e o sucesso do negócio? Para responder este questionamento, objetivou-se com esse estudo, identificar os desafios enfrentados por uma empresa de energia solar que opera com a ausência de um administrador. Especificamente, busca-se explorar quais os obstáculos operacionais e estratégicos decorrentes das lacunas gerenciais.

Este estudo almeja contribuir com a literatura existente, fornecendo informações importantes sobre as funções administrativas para empresas que se dedicam à orientação tecnológica (Pereira; Lima, 2021) e não só deixará destacadas as consequências negativas da ausência gerencial, mas também visa fornecer informações valiosas a outras empresas do setor no que diz respeito à governança e à sustentabilidade. Além disso, esta pesquisa trará como contribuição acadêmica e social o entendimento tanto sobre a falta de gestores qualificados para uma gestão eficiente em uma empresa de energia solar quanto 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 mercado em expansão.

## **2 A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA ADMINISTRATIVA EM EMPRESAS DE ENERGIA SOLAR**

No setor de energia solar, o papel do administrador é relevante devido à necessidade de integração entre inovação tecnológica e governança 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).

Ribeiro (2009) afirma que as empresas agregam a gestão da governança corporativa aos valores de sua cultura organizacional, visando à melhoria das operações, com métodos de controle e de gestão, possibilitando um aumento em seus resultados. A governança dos líderes 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 irá fortalecer a imagem da empresa e fomentar um relacionamento positivo com a sociedade e o mercado (Pereira; Lima, 2021).

## 2.1 DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO NA EMPRESA DE ENERGIA SOLAR

Um dos principais desafios na empresa de energia solar é a necessidade de constante atualização tecnológica. Dessa forma, os 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).

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). 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 permeada 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), aspecto primordial para estabelecimento da governança corporativa.

## 3 METODOLOGIA

Este estudo teve abordagem descritiva, qualitativa e documental, sendo classificado como estudo de caso elaborado por meio de entrevista semiestruturada, no período de março a maio de 2024, com o gerente executivo de uma empresa do setor de energia solar, que atua há 2 (dois) anos, em Maceió/AL. Para a concretização da pesquisa, também foi realizada uma análise documental dos registros internos da empresa, tais como: documentos de proposta comercial e dados dos ganhos financeiros, no intuito de compreender melhor a gestão e os desafios enfrentados. Ao final, os dados coletados foram registrados, analisados e descritos com base nos autores Braun e Clarke (2006), que afirmam que essa abordagem é útil para identificar padrões e criar uma compreensão dos processos organizacionais. De acordo com Denzi; Lincoln (2011), 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.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 MISSÃO E VISÃO DA EMPRESA

Ao ser questionado sobre a missão e a visão da empresa, o entrevistado entende a importância da missão da empresa, mas não conseguiu trazer uma definição clara da mesma, nem conseguiu expressar a visão.

Somos mais uma nova empresa dentro do Estado e nesse mercado que só tem crescido, mesmo com 2 (dois) anos de atuação ainda estamos entendendo todas as mudanças e formas de adaptar-se no mercado (Gerente executivo).

Mesmo não estando claro esse elemento importante para uma empresa, fica evidente que há uma preocupação do gestor executivo em estar atualizado sobre o que ocorre no mercado e sobre o nível de importância 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 que 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 (Gerente executivo).

Corroborando com estes aspectos, Banhal (2020) afirma que cada empresa possui uma maneira de formular ações e decisões estratégicas, mesmo que seja informal. Porém, quando a empresa não sabe aonde quer chegar (Visão), 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. Segundo Cruz (2017), a definição desses elementos e o comprometimento das pessoas envolvidas são muito importantes.

### 4.2 DESAFIOS OPERACIONAIS

Com relação às operações, o gestor executivo deixou claro que são muitos desafios encontrados, destacando a falta de gestão dos recursos administrativos, 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 (Gerente executivo).

Isso corrobora com os achados de Oliveira et al. (2021), que argumentam que a falta de uma liderança clara pode levar a problemas de comunicação e perda de eficiência operacional e que sem a participação efetiva do profissional de administração em uma empresa, a capacidade de lidar com os imprevistos, passa a ser deficitária, tendendo a grandes problemas e resultando em perdas financeiras significativas. O gerenciamento de estoque e recursos também é um ponto chave, mencionado pelo entrevistado no que tange à dificuldade de manter estoques adequados de materiais e equipamentos necessários aos projetos.

Muitas vezes faltam peças importantes e temos que esperar semanas antes de poder continuar a trabalhar (Gerente 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 governança corporativa também pode impactar a capacidade de uma empresa inovar e se adaptar às novas tecnologias, pois a falta de orientação estratégica impede a empresa 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, a adaptação tecnológica e a segurança no local de trabalho, conforme fala do 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 (Gerente executivo).

Conforme Silva; Santos (2019), 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. Quando solicitado a descrever alguma situação em que a falta do administrador resultou em atrasos de entrega dos projetos e ineficiência dos recursos, o entrevistado 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 (Gerente 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. No entanto, o entrevistado afirmou que para resolver esses problemas, realiza reuniões de emergência, realoca recursos e reorganiza horários.

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

A aplicação de ações emergentes para resolução de problemas devido 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, onde foi mencionado pelo entrevistado, uma situação em que a empresa estava gastando 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 (Gerente executivo).

Os autores Pereira; 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, como observou o entrevistado ao dizer:

Foi uma lição custosa, mas aprendemos a importância de uma gestão financeira mais rigorosa. Tivemos que redistribuir tarefas e contratar trabalhadores temporários para lidar com a carga de trabalho extra (Gerente executivo).

Como observam Chiavenato e Sapiro (2020), esse tipo de aprendizagem por tentativa e erro é comum em organizações que gerenciam o fracasso. Noutro caso, a ausência de um administrador levou a uma escassez de pessoal do projeto, conduzindo a um aumento da carga de trabalho e ao estresse dos funcionários. 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.

A falta de uma liderança executiva eficaz foi um dos principais fatores 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. 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 (Pereira; Lima, 2021). Criar um ambiente que incentive a colaboração pode aumentar significativamente o engajamento dos funcionários (Costa; Almeida, 2020). 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 seu desempenho.

#### 4.3 ESTRATÉGIA

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; Sapiro, 2020). Quanto a questão estratégica, o entrevistado esclareceu que embora não tenha um planejamento estratégico claro e definida na empresa, ele realiza 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 (Gerente executivo).

Uma liderança executiva forte pode fornecer uma direção clara e coordenada, o que é essencial para navegar na complexidade do setor. 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; Lima, 2021). Isso minimiza o risco de multas e garante a continuidade das operações.

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 e com formação em administração podem desenvolver planos que incentivem a experimentação e a implementação de novas ideias.

#### 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo central identificar os desafios encontrados enfrentados por uma empresa de energia solar que opera com a ausência de um administrador, almejando explorar quais são os obstáculos operacionais e estratégicos oriundos dessas lacunas gerenciais. Dessa forma, a investigação na empresa de energia solar em questão permitiu a identificação de problemas operacionais, como a ineficiência na gestão de recursos e atrasos na execução de projetos, tendo sido identificados problemas estratégicos, como a falta de visão de longo prazo, a dificuldade de se adaptar às mudanças do mercado e a falta de liderança eficaz. Tais fatores podem constituir

obstáculos para a capacidade de inovação e manutenção da competitividade da empresa no mercado.

O estudo constatou, a importância do planejamento estratégico para a governança corporativa, pois de acordo com a pesquisa, a implementação do planejamento da empresa estudada é realizado empiricamente, de forma parcial e indiretamente, por não existir um planejamento formal na empresa, focando apenas nas atividades do dia a dia, nas metas de curto e longo prazo que estão relacionadas principalmente ao processo de vendas e nos prazos semanais que a equipe deve cumprir para atingir um volume mínimo de vendas ao final do mês.

Conclui-se que a presença de um administrador em uma empresa de energia solar poderá garantir a eficiência operacional, por meio do planejamento estratégico, promover a inovação e assegurar a conformidade regulatória, destacando a necessidade e atuação dos profissionais da administração para executar os princípios da governança corporativa aliado à sustentabilidade, ocasionando a permanência e competitividade no setor. Recomenda-se para pesquisas futuras novas estratégias de gestão e operações específicas para o setor de energia renováveis que possam ser implementadas para superar os desafios identificados pela falta de administradores visando promover uma governança corporativa mais consistente 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.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- 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.
- 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.
- RIBEIRO, A. G. (2009) Governança Corporativa: vantagens na gestão de empresas brasileiras no mercado de ações. 2009. 78 p. Monografia (Trabalho de conclusão de curso). Universidade de Ribeirão Preto, Guarujá, São Paulo.
- SILVA, M., SANTOS, J. Desafios da administração sem um administrador: impactos no setor de energia solar. Rio de Janeiro: **Editora Sol**. 2019.