



Planejamento estratégico nas empresas de energia solar: um estudo na cidade de Cianorte-PR

Strategic planning in solar energy companies: a study in the city of Cianorte-PR

Danieli Pinto¹; Mayara Gabriele Albanes²; Carolaine Silva dos Santos³; Nágila Giovanna Silva Vilela⁴

¹ Mestra em Gestão do Conhecimento nas Organizações (UniCesumar), Doutoranda em Ciência da Informação (UEL), Professora do curso de Administração da Faculdade UMFG, Brasil

² Bacharela em Administração (UMFG), Brasil

³ Bacharela em Administração (UMFG), Brasil

⁴ Doutora em Administração (USP), Professora do Curso de Administração da Faculdade UMFG, Brasil.

*Autor correspondente: Danieli Pinto. E-mail: danieli@umfg.edu.br

RESUMO: Empresas que prestam serviços de venda, instalação e manutenção de placas fotovoltaicas para geração de energia solar estão se expandindo no território nacional e, em especial, no estado do Paraná. Essas empresas, assim como outras dos mais diversos segmentos, podem utilizar o planejamento estratégico como uma ferramenta para estabelecimento e acompanhamento de objetivos que as mantêm competitivas no mercado. Em tal contexto, esta pesquisa tem o objetivo de analisar a percepção dos gestores em relação ao planejamento estratégico nas empresas de energia solar. Para atingir o objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores de três empresas distintas, localizadas no município de Cianorte, estado do Paraná. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados mostraram como é realizado o planejamento estratégico, quais as dificuldades no uso das ações estratégicas e a importância dessa ferramenta para a gestão organizacional.

Palavras-chave: Estratégia; Ferramenta de gestão; Análise do ambiente; Objetivos organizacionais; Gestão organizacional; Resolução de problemas.

ABSTRACT: Companies that provide services for the sale, installation, and maintenance of photovoltaic panels for solar energy generation are expanding in the national territory and in the state of Paraná. These companies, as well as others from the most diverse segments, can use strategic planning as a tool for establishing and monitoring objectives that keep them competitive in the market. In this context, this research aims to analyze the perception of managers in relation to strategic planning in solar energy companies. To achieve the objective, a qualitative and descriptive research was carried out. Data collection took place through semi-structured interviews with managers of three different companies, located in the municipality of Cianorte, state of Paraná. Data were analyzed using content analysis. The results showed how strategic planning is carried out, what are the difficulties in using strategic actions and the importance of this tool for organizational management.

Keywords: Strategy; Management tool; Environment analysis; Organizational goals; Organizational management; Problem solving.

Recebido em: 25/09/2023

Aceito em: 03/10/2023

INTRODUÇÃO

Para empreender é necessário conhecer com detalhes o nicho que se pretende entrar, além das potencialidades e ameaças do mercado. Nesta situação, a elaboração e a implementação do planejamento estratégico se tornam imprescindíveis para orientar a empresa em relação aos resultados e minimizar os problemas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que auxilia as empresas na tomada de decisão (KICH; PEREIRA, 2011). Ele indica um caminho a seguir por meio de objetivos traçados, processos a serem criados e controle dos resultados alcançados (LIMA, 2018). O planejamento estratégico fundamenta a tomada de decisão diante das ameaças que, porventura, as empresas vêm enfrentando, guiando-as rumo às oportunidades que o mercado oferece (KICH; PEREIRA, 2011; TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015). Dessa forma, o planejamento estratégico auxilia na elaboração e cumprimento das metas e objetivos da empresa, bem como contribui para que os recursos organizacionais sejam utilizados de forma eficaz e eficiente (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020; SANTOS; CHIARETTO, 2019). Em síntese, por meio do planejamento estratégico, as organizações passam a ter um senso de direção, focalizam os esforços dos indivíduos, orientam os planos, a tomada de decisão e avaliam o progresso da empresa (BANHAL, 2020).

Em um ambiente cada vez mais competitivo, o planejamento estratégico pode ser utilizado por empresas dos mais diversificados portes e segmentos. Dentre esses segmentos, está o de energia solar, setor com evidente e promissora importância no Brasil quanto a utilização de fontes de energias limpas. Neste ramo de negócio, em que a tecnologia se consolidou como uma das opções mais competitivas de geração de energia renovável, o planejamento estratégico torna-se fundamental, pois conforme afirma Banhal (2020), ele é um instrumento que determina as bases de crescimento e gerenciamento das empresas desse setor.

Segundo dados da Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (ABSOLAR, 2022), o Brasil vem evoluindo na geração e distribuição de energia solar no país, passando de 16% em 2017 para 68% das distribuidoras em 2022. Dentre os estados brasileiros, o Paraná se encontra na sexta posição do ranking de produção, correspondendo a 5,4% das potências instaladas, o que justifica a realização da pesquisa em uma cidade desse estado. Fantin (2022) destaca que esse segmento vem crescendo a cada dia mais, proporcionando a geração de novos negócios que atuam nesse setor e consumidores que tenham interesse em investir na geração de energia fotovoltaica.

Com base no exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos gestores das empresas do ramo de energia solar em relação ao planejamento estratégico. Ademais, faz-se necessário entender que as empresas que possuem um planejamento estratégico, geram responsabilidade e confiança aos seus clientes, estando mais preparadas para solucionar os problemas existentes.

Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo com três empresas voltadas para a venda, instalação e manutenção de placas fotovoltaicas para geração de energia solar. As empresas estão localizadas no município de Cianorte, região noroeste do Paraná. Esse município é o maior da microrregião – que é composta por 11 municípios – e se apresenta em desenvolvimento e crescimento constante.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Cada vez mais é necessário o desenvolvimento de estratégias dinâmicas capazes de levarem as empresas a obterem vantagem competitiva, haja vista a complexidade dos negócios e a intensa concorrência (PADILHA et al., 2016). Além disso, o mercado competitivo e o aumento de faturamento e vendas pelas empresas fazem com que elas procurem um modelo de gestão eficaz, a fim de que seus resultados sejam positivos (REIS et al., 2022).

Segundo Teixeira, Dantas e Barreto (2015), os projetos organizacionais começam a se expandir no ambiente interno da empresa e passam a se relacionar com o mercado externo, havendo a necessidade de uma avaliação mais ampla da estratégia da empresa, do mercado, dos *stakeholders*, de sua cadeia produtiva e de sua viabilidade financeira. Os autores ressaltam que o planejamento estratégico surge, nesse sentido, trazendo o enfoque para as medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente em que ela está inserida, por meio da análise interna e externa desse ambiente, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos de um lado, e por outro, identificar as ameaças e oportunidades.

Chiavenato e Sapiro (2020) enfatizam que o planejamento estratégico deve ser criado e recriado, sendo ele o motor do desenvolvimento e evolução das estratégias empresariais. Os autores explicam que isso acontece porque

O processo estratégico deixou de prever o futuro para se ajustar rapidamente a ele no sentido de se autor-replicar e se autoajustar para se adaptar automaticamente e em tempo real às mudanças internas e externas, na medida em que se defronta com a realidade. Para tanto, ao empurrar adiante as suas etapas sequenciais, o processo estratégico precisa também puxar para trás, retroagindo de acordo com seus avanços para auto-corriger essas etapas e adequá-las às novas realidades que surgem [...] (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020, p. 6).

As empresas enfrentam vários desafios. No ambiente externo existem normas governamentais, tecnologias com avanço muito acelerado e incertezas econômicas; no ambiente interno, operações que demandam maior eficiência por parte das pessoas com maiores eficiências, novas estruturas empresariais, maior diversidade de trabalho, entre outros desafios administrativos (CHIAVENATO, 2020).

Kotler (1992, p. 63) define o planejamento estratégico “[...] como o processo gerencial de desenvolver os objetivos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado [...]”. Segundo o Dicionário Aurélio, planejar é “fazer o plano; projetar; traçar; ter a intenção de fazer algo”. Com essa consideração verifica-se que mesmo que não seja realizada a ação houve o planejamento, porque se pensou na realização de algo (FERREIRA, 2004, p. 1575).

De forma geral, o planejamento estratégico serve como uma ferramenta de gestão que busca respostas às exigências do mercado em constante mudança, pois mostra a situação atual e onde a organização pretende chegar (KICH; PEREIRA, 2011; PADILHA et al., 2016; PINTO; NOGUEIRA; SILVA, 2019). Para isso, é necessário realizar uma análise do ambiente em que a organização está inserida para formular estratégias que auxiliem na resolução de problemas presentes e futuros (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015).

Chiavenato e Sapiro (2020) enfatizam que o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências, respeitando os princípios da maior eficiência, eficácia e efetividade. Nesse sentido, o planejamento estratégico deve possibilitar o desenvolvimento de processos e ferramentas promotoras de soluções viáveis com base na missão, visão e valores da empresa (LIMA, 2018).

Maximiano (2004) destaca que o planejamento estratégico é a razão que vai fornecer a base para pôr em prática as ideias e objetivos desenvolvidos pela empresa. Ou seja, o planejamento deve envolver todos da empresa, passando por todos os níveis da organização, facilitando assim a aplicação do plano estratégico. Contudo, para que isso se concretize são necessárias estratégias e objetivos que possam ser alcançados a médio e curto prazo, voltados para a área tática e operacional, respectivamente (CHIAVENATO, 2020).

2.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

Um dos primeiros passos para elaboração do planejamento estratégico consiste na definição da identidade da organização. Isso pode ser alcançado quando a empresa desenvolve e define a sua missão, visão e valores. É a partir

desses três elementos que as organizações evidenciam onde elas querem chegar e qual caminho será percorrido com base nos valores estabelecidos por ela. Destaca-se que esses elementos são necessários para guiar as estratégias e decisões que serão tomadas pelos gestores (CRUZ, 2017).

É necessário escolher a melhor estratégia para que a empresa possa atingir os resultados esperados. Por isso, é fundamental que os gestores definam os planos para que possam assumir o controle de qual patamar a organização quer chegar (BECKER; GIOVANELA; FURTADO, 2016).

O planejamento estratégico passa a ser ferramenta fundamental na gestão empresarial, uma vez que as atividades da empresa são fundamentadas em estratégias claras (RASMUSSEN, 1990). Na visão de Beal (2012), ter uma melhoria na gestão estratégica nos processos decisórios dentro das empresas contribui para o crescimento. Por isso, é importante que as empresas definam bem a sua missão, visão e valores, pois isso ajudará os gestores a tomarem decisões que levarão as empresas a alçarem melhores resultados (MIRANDA et al., 2020).

Segundo Cruz (2017), o planejamento estratégico é a utilização de métodos e ferramentas que buscam o futuro da empresa, ou seja, para desenvolvê-lo é importante traçar o plano tático, pois esse é responsável por criar metas e condições para que os objetivos estabelecidos sejam atingidos, desenvolvendo detalhadamente cada área como marketing, produção e finanças. Em concordância com o planejamento estratégico, está o planejamento operacional, pois é ele que vai determinar as diretrizes para cumprir o plano.

A elaboração do planejamento estratégico se faz mais eficaz mediante o uso de ferramentas que permitem a análise das distintas variáveis internas e externas à organização (CHIAVENATO, 2020). Além disso, a necessidade da utilização de ferramentas do planejamento estratégico se dá pela complexidade de atuação, visto que o gestor deve saber executar e controlar as estratégias previamente definidas (MARGUERON, 2008). No quadro 1 são apresentadas algumas das ferramentas utilizadas para elaboração do planejamento estratégico.

Quadro 1. Ferramentas que auxiliam a elaboração do planejamento estratégico.

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
Análise 360° de oportunidade de negócios	Utilizada para verificar a viabilidade, lucratividade e rentabilidade do negócio.
Análise SWOT	Utilizada para analisar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as ameaças e oportunidades.
Cinco Forças de Porter	Utilizada para identificar a rivalidade entre os concorrentes, produtos e serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores e clientes e entradas de novos concorrentes.
Matriz BCG	Utilizada para caracterizar os produtos e serviços mais rentáveis da empresa.

Fonte: SEBRAE (2021).

Por fim, para que haja um bom desenvolvimento da gestão estratégica o líder deve estar atento às mudanças do mercado para definir a competitividade e o diferencial da empresa e agregar valor aos clientes (MORAES NETO, 2016). Os pressupostos aqui assumidos consideram que a estratégia é influenciada pelo contexto concorrencial, tecnológico e institucional no qual a organização está inserida, assim como por sua capacidade de aprender e pelas suas capacidades competitivas internas.

2.3 O MERCADO DE ENERGIA SOLAR

Os incentivos para a utilização de energia solar no Brasil começaram na década de 1950, com o químico e geógrafo brasileiro Sílvio Fróis de Abreu, que explicou a relevância da produção desse tipo de energia como uma oportunidade de reduzir as fontes fósseis e aproveitando as áreas áridas do país (SHIMOMAEBARA; PEYERL, 2022).

Para Kemerich et al. (2016), mesmo com diferentes fatores de condições meteorológicas, o Brasil apresenta uma boa média anual de radiação solar. Todavia, os autores enfatizam que há baixo aproveitamento da energia solar no país por falta de investimentos e financiamentos governamental.

É inegável que o Brasil apresenta oportunidades de crescimento em energia solar, porém atualmente existe uma tendência de aumento do preço por conta da desvalorização do real, visto que a maior parte dos equipamentos são importados. Isso se explica devido a uma redução nos incentivos de investimentos dos países europeus e da China, especialmente dos painéis, o que gerou diminuição do mercado. Além disso, foi reduzida a oferta dos painéis mundialmente em 2019 – fato que se estendeu até 2021, aumentando, conseqüentemente, os preços das placas e dos inversores fotovoltaicos do mercado internacional (PEREIRA; RUTHER, 2021).

Muito se fala sobre o crescimento do setor de energia fotovoltaica, porém, pouco se discute sobre o planejamento neste setor. Ter uma gestão eficiente das empresas integradoras, segundo Moraes Neto (2016), é vital para o desenvolvimento do segmento solar, pois essas empresas são responsáveis por todo o processo de contato com o cliente, aquisição dos equipamentos, dimensionamento do sistema, projeto, trâmites na concessionária, monitoramento e operação e manutenção (O&M) do sistema.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos gestores das empresas de energia solar em relação ao planejamento estratégico. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo. É qualitativa por ser uma abordagem interpretativa e por ser um processo de pesquisa flexível, que permite ao investigador o estudo de cenários e a compreensão dos fatos a respeito das perspectivas dos sujeitos participantes (PASCHOARELLI; MEDOLA; BONFIM, 2015). É descritiva por descrever as características principais de um determinado fenômeno, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2004).

A coleta dos dados foi realizada durante o mês de setembro de 2022. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, que geram dados que permitem descrever a realidade investigada (SILVA; RUSSO, 2019). As entrevistas, do tipo semiestruturadas, foram guiadas por um roteiro contendo dez questões voltado para a investigação do entendimento dos gestores sobre a realização do planejamento estratégico nas empresas que administram, como eles veem o planejamento estratégico nessas empresas, quando e como as estratégias são estabelecidas e implementadas, como essas estratégias são comunicadas à equipe e como elas são avaliadas e reestruturadas.

As entrevistas foram realizadas com três gestores de empresas que vendem e instalam placas fotovoltaicas e demais equipamentos para geração de energia solar. Essas empresas foram escolhidas por conveniência e estão instaladas no município de Cianorte, região noroeste do Paraná. Neste trabalho, com o intuito de manter o anonimato das organizações participantes, elas são caracterizadas como Empresa A, Empresa B e Empresa C.

A Empresa A faz parte de um grupo que atua na instalação e manutenção de equipamentos para a geração de energia solar. Na cidade de Cianorte, ela foi implantada no início de 2022 e atua como um *dropshipping*, vendendo equipamentos fotovoltaicos para outras empresas instaladoras de energia solar do município e da região.

A Empresa B está há mais tempo no mercado. Foi aberta em 2016 quando o dono e gestor da empresa identificou uma oportunidade de mercado. Na época foi percebido um crescimento alto e relevante desse segmento no mercado, voltado para uma solução sustentável e ecologicamente correta por ser energia limpa. Desde então, a empresa possui mais de 2000 projetos montados em Cianorte e região, atendendo residências, comércio, indústrias e área rural.

A Empresa C foi fundada em 2019. Inicialmente ela trabalhava com a instalação de kits fotovoltaicos, porém após um ano e meio de atividade a empresa mudou para a distribuição de equipamentos, objetivando a entrega de um melhor produto com valor acessível.

As entrevistas foram realizadas face-a-face e gravadas com a devida autorização dos participantes e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido. Cada entrevista durou em média 30 minutos e foram transcritas na íntegra para análise.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo (AC), conforme proposto por Bardin (2011). Em um primeiro momento foi realizada a organização e leitura do material coletado, o que caracterizou a primeira etapa da AC, a pré-análise. Na sequência foi feita a exploração do material, segunda etapa da AC, que consistiu na identificação das principais palavras-chave inerentes ao tema. Por fim, foi realizada a categorização dos resultados, terceira etapa da AC, que compreendeu o tratamento e interpretação dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

As entrevistas realizadas mostraram a preocupação dos gestores em compreender o funcionamento da empresa no mercado em que atuam para obtenção de resultados positivos, conforme destacado pela Empresa A: “Nós temos o objetivo de compreender todo o processo da empresa e as variações do mercado, para que a equipe consiga trazer resultados”.

Ressalta-se que para alcançar resultados positivos e ser competitivo é necessário saber onde se quer chegar. Para isso, as empresas podem fazer uso do planejamento estratégico, ferramenta de gestão que auxilia os gestores a definirem os objetivos e as estratégias necessárias para que sejam eficientes (LIMA, 2018). De forma geral, o planejamento estratégico auxilia as empresas a lidarem com as mudanças e a enfrentarem situações inesperadas (BECKER; GIOVANELLA; FURTADO, 2016).

Para a construção de um bom planejamento, inicialmente, a empresa deve entender o motivo dela existir, onde ela quer chegar e quais princípios seguir (LIMA, 2018). Por conta disso, ter uma missão definida é primordial para entender a razão de existir da empresa, levando em consideração as particularidades do mercado em que atua (LIMA, 2018). Contudo, além da missão, a empresa precisa estabelecer claramente a sua visão e valores, elementos que norteiam os caminhos a serem percorridos e delineiam seu futuro no mercado (MIRANDA et al., 2020).

Quando questionados sobre a missão, visão e valores da empresa, observou-se que os gestores das três empresas, apesar de julgarem esses elementos importantes, não os têm definidos formalmente, conforme constatado nas falas dos gestores das Empresas A e B:

Por ser uma empresa nova no mercado, nós estamos descobrindo como a empresa vai se adaptar no mercado [...] a falta da missão, visão e valores desde o começo, impactou negativamente, pois ficamos no escuro (Empresa A).

Ainda estão para ser definidos a missão, visão e valores, mas já temos diretrizes que seguimos. [...] pensamos em ser uma empresa para poder desenvolver projetos sustentáveis com tecnologia ambiental, com eficiência energética e critérios de sustentabilidade. Ser referência no mercado fotovoltaico com qualidade nos projetos, instalações e montagem, com soluções inovadoras, segurança e eficiência. Sempre buscando a ética, qualidade, desenvolvimento sustentável e tecnológico (Empresa B).

Apesar da informalidade desses elementos, fica claro que há a preocupação por parte dos gestores com a realização dos processos para efetividade dos serviços e entrega dos projetos, conforme exposto na fala do gestor da Empresa A: “É importante porque a longo prazo, na hora da venda, consigo me posicionar de acordo com a missão, valores e objetos da empresa, e assim fazer com que a minha venda seja qualificada e a facilitar o processo”.

Banhal (2020) destaca que toda e qualquer empresa tem uma forma de estabelecer ações e decisões estratégicas, mesmo de maneira informal. Porém, quando não se sabe onde quer chegar pode ser que essas ações não sejam o suficiente, prejudicando o desempenho da empresa no mercado. Quando não são definidas essas diretrizes, as empresas terão mais dificuldades em saber qual caminho seguir e como lidar com os problemas relacionados aos objetivos. Por isso, é importante a criação desses elementos e o comprometimento dos envolvidos (CRUZ, 2017).

4.2 ELABORAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Em relação à elaboração das estratégias, verificou-se que as empresas investigadas estabelecem objetivos e metas que ajudam a atender a demanda e a realizar as atividades diárias. Drucker (1999, p. 42), enfatiza que as estratégias devem ser “intencionalmente oportunistas”.

Segundo Becker, Giovanela e Furtado (2016), agir estrategicamente é traçar ações planejadas com a intenção de sair da situação atual para a situação desejada. É possível inferir com base nos dados levantados que as empresas prezam por um atendimento rápido e efetivo, gerando indicadores que mostram se o que foi estabelecido está sendo alcançado ou não, dando suporte para elaboração de novos objetivos e metas. Há de se ressaltar que os planos traçados se limitam ao curto prazo e que vão sendo avaliados e redefinidos quando necessário. O gestor da Empresa A esclarece que mesmo não tendo um planejamento estratégico definido, todo mês faz um planejamento básico para ter controle da empresa e das metas de vendas.

Neste cenário, é importante destacar que o planejamento estratégico consiste em funções administrativas para definir os objetivos e decidir sobre os recursos e tarefas necessárias para atingi-los. Os planos operacionais, que são focados no curto prazo, ajudam na gestão da rotina da empresa para garantir que todos façam as tarefas de acordo com os procedimentos estabelecidos (CHIAVENATO, 2020).

4.3 AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ESTABELECIDAS

Os entrevistados deixaram evidente a necessidade de um controle contínuo das metas e objetivos definidos, realizando mudanças quando necessário. Becker, Giovanela e Furtado (2016) afirmam que avaliar as ações realizadas pela empresa é fundamental para que os gestores possam ter certeza de que os objetivos estão trazendo resultados.

Para Maximiano (2006), o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a empresa pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, bem como mercados e clientes que procura atingir. O entrevista da Empresa B acrescenta:

No momento nós estamos fazendo algumas mudanças internas para que possamos atingir as metas previstas para o ano que vem. Por isso, essas mudanças é para saber o que mantemos e o que precisamos melhorar para assim atingir os objetivos e crescer no mercado da energia solar (Empresa B).

Quando o planejamento é feito a curto e a longo prazo, o administrador deve saber lidar com diferentes tipos de planos para decidir sobre os recursos necessários para alcançar o objetivo da melhor maneira (CHIAVENATO, 2020). Por isso, é preciso fazer o acompanhamento e o controle das atividades constantemente, pois são elas que indicarão se os objetivos estão sendo alcançados ou não. Nesse sentido, o gestor da Empresa A diz que: “Avalia-se como a empresa está indo, em relação à situação desejada. O controle e avaliação deve ser feito passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico, e não apenas no final do processo”.

Verificou-se que a avaliação das ações não compreende um processo complexo, podendo ser feita de forma simples, por meio de planilhas. Esse procedimento é adotado pela Empresa C:

Utilizamos o acompanhamento por planilhas, quantos orçamentos são efetuados por dia, ligações, clientes cadastrados, pois assim podemos entender melhor onde intervir em cada consultor a fim de desenvolver e catalisar o seu serviço dentro da empresa. Todas as áreas do comercial ao financeiro são atendidas e acompanhadas por planilhas e reuniões internas para registro e ciência de todos que gerenciam a empresa (Empresa C).

44

Além do uso de planilhas, verificou-se que as empresas também realizam o acompanhamento semanalmente, por meio de reuniões com os gerentes de cada setor:

Fazemos reuniões semanalmente para decidirmos o que será feito no planejamento. E depois passamos para o restante dos colaboradores em reunião geral (Empresa B).
Cada gerente comercial realiza o planejamento da função designada, temos liberdade de poder entender e escolher qual o melhor caminho a seguir, pois é visto que todos sofrem as consequências de um bom planejamento, portanto efetuamos um sistema de controle repassado em reuniões formais uma vez por semana com a presença de todos os gerentes de cada área da organização, assim descrito em nosso sistema (Empresa C).

A partir dessa avaliação é possível verificar o que está dando certo ou errado na empresa. Foi percebido que quando a avaliação é positiva, as ações são mantidas e avaliadas continuamente. Porém, quando os resultados não são compatíveis com o esperado, as ações são revistas e procura-se entender o porquê do acontecido. O entrevistado da Empresa A afirma: “Para isso nós reclassificamos para que possamos entender melhor qual foi o problema que tivemos ao decorrer do processo”. De forma similar, o gestor da Empresa B diz que “Já aconteceu, por isso reavaliemos todas as etapas para saber onde não está certo e saber o porquê que não foram alcançadas, para assim corrigirmos”.

4.4 ENVOLVIMENTO DOS MEMBROS DA EMPRESA NA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando questionados sobre o envolvimento dos membros da empresa na construção do planejamento estratégico, os entrevistados destacaram que esse processo deve envolver todas as partes da empresa, respeitando as particularidades e competências de cada área, definindo planos para que todos caminhem em direção aos mesmos objetivos (CHIAVENATO, 2020). Sob essa perspectiva, é importante que todos os indivíduos da empresa participem desse processo e tenham conhecimento do que se almeja, conforme acontece na Empresa B:

Nosso planejamento é feito em equipe e acontece dentro da empresa, e fazemos juntos com o engenheiro, com o eletrotécnico e com o administrador financeiro. Portanto, nossas estratégias são feitas em conjunto, pois todas as partes da empresa são importantes para ter o planejamento estratégico (Empresa B).

O planejamento estratégico é uma ferramenta que define todos os objetivos organizacionais que a empresa deve alcançar e facilita a escolha dos melhores caminhos para atingi-los (LIMA, 2018). Para ser efetivo, deve incluir todas as áreas da organização e ser subdividido em várias estratégias operacionais para facilitar sua aplicabilidade (MAXIMIANO, 2004).

Nesse sentido, quando o planejamento estratégico é construído a partir da interação entre os setores, os gestores ficam mais livres para atuarem de forma dinâmica na coordenação dos objetivos estabelecidos (BACKER; GIOVANELA; FURTADO, 2016). Em tal contexto, a definição de metas e objetivos ajudam a melhorar a eficiência dos processos internos da organização. O entrevistado da Empresa C comenta sobre o planejamento realizado:

Planejamos em todos os setores, na área Comercial utilizamos um rodízio de clientes e cadastros monitorados pelos gerentes da empresa, analisamos os pontos fortes e fracos de cada consultor e então repassamos um *script* de vendas como forma de apoio nas suas demandas, visualizando que cada colaborador tem sua peculiaridade e respeitando ela, respaldando todos na área comercial em suas vendas (Empresa C).

Além disso, o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de curto e, principalmente, longo prazo, que afetam a direção e a viabilidade da empresa (BAKER; GIOVANELA; FURTADO, 2016). Destaca-se que a definição desses objetivos não depende exclusivamente da empresa, uma vez que contempla o envolvimento de terceiros. Assim, é necessário, que os objetivos estejam adequados e alinhados ao ambiente interno e externo da empresa, conforme exposto pela Empresa A:

No momento, temos um planejamento estratégico a curto prazo, em que buscamos parceiros para desenvolver melhor a empresa. E a longo prazo, temos planos com o intuito de estabelecer no mercado e não precisar mais de terceiros, assim vendendo nosso próprio equipamento. [...]. Temos dificuldade para desenvolver um planejamento estratégico a longo prazo certo, pois dependemos de terceiros. Então, no momento, temos um planejamento a curto prazo, em que buscamos parceiros para devolver melhor a empresa (Empresa A).

4.5 COMUNICAÇÃO E EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS

A comunicação é necessária para a implementação do planejamento estratégico. É a partir da comunicação entre os membros da equipe que a empresa identifica as ameaças, fraquezas e oportunidades no ambiente interno e externo. Com base nisso, é possível traçar as estratégias do plano de ação e executá-las conforme orientação dos objetivos da empresa. Pode-se afirmar, portanto, que a comunicação influencia na elaboração do planejamento estratégico, sendo necessária tanto para elaboração como para execução das ações estratégicas (KICH; PEREIRA, 2011).

Um ponto de destaque diz respeito à comunicação do plano estratégico para equipe. Na presente análise, os gestores afirmaram existir um canal efetivo de comunicação entre eles e a equipe e a constituição de um ambiente favorável à comunicação e a colaboração de todos, conforme evidenciado pela Empresa C:

Primeiramente repassada a diretoria por meio de reuniões online, após isso aos respectivos que irão cumprir o planejamento por meio de reuniões presenciais. Sempre abertos a opiniões de todos os envolvidos, em um estilo de comunicação transversal (Empresa C).

Pode-se concluir que a comunicação é fundamental por integrar as partes no contexto organizacional e ser o principal meio para levantamento das informações necessárias para fundamentação das estratégias (KICH; PEREIRA, 2011).

4.6 FERRAMENTAS DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em relação ao uso de ferramentas para elaboração e avaliação das estratégias, objetivos e metas das empresas – tais como análise SWOT, *Balanced Scorecard*, Cinco Forças de Porter –, os entrevistados afirmaram que não utilizam. Destaca-se, entretanto, que para aprimorar as estratégias é importante a aplicação de ferramentas para saber quais ações poderão ser desempenhadas pelas empresas.

Para Cruz (2017), as cinco forças de Porter foram desenvolvidas para alinhar as estratégias e operações a fim de atingir os objetivos traçados, respondendo: como são os seus fornecedores? Quais produtos ou serviços podem ser substituídos? Quais os seus potenciais concorrentes? Quem são os seus clientes?

Para Pinto, Nogueira e Silva (2019), a análise SWOT foi desenvolvida para facilitar a elaboração do plano de ação para diminuir os riscos em potenciais das empresas com a análise dos fatores internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades).

O BSC é uma técnica de gestão estratégica capaz de criar valor para as empresas por meio de uma eficaz execução da estratégia, pois ele possibilita o alinhamento da estrutura da corporação à sua estratégia (MARGUERON, 2008).

Muitas vezes as empresas não sabem como planejar as estratégias de uma maneira mais prática, por isso a utilização das ferramentas facilita atingir os objetivos traçados.

4.7 PERCEPÇÃO DOS GESTORES EM RELAÇÃO À IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS DE ENERGIA SOLAR

Em relação à percepção dos gestores sobre o planejamento estratégico, de forma geral, é notório que o planejamento estratégico é essencial nas empresas, para que os objetivos e metas sejam alcançados. Nesse sentido, o gestor da Empresa B relata: “[...] sem planejamento não compramos corretamente e conseqüentemente não entregamos obras com excelência e no prazo contratual”. Para Cruz (2017), cada estratégia de atividade precisa formar ações necessárias para que sejam criadas para o planejamento estratégico e, conseqüentemente, contribua para a realização do objetivo. Percebe-se, ainda, que a empresa vai se moldando ao mercado:

Com o planejamento estratégico podemos moldar cada colaborador de diferentes áreas conforme o desenvolvimento da empresa e seu crescimento. Controle de dados e informações, entradas e saídas são essenciais para que uma instituição, independente do seu ramo, possa progredir saudável em termos comerciais, financeiros e sociais (Empresa C).

De forma geral, o planejamento estratégico pode ser definido como método eficiente que utiliza recursos disponíveis para alcançar as metas e objetivos que a empresa propõe para o seu crescimento (PADILHA et al., 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção dos gestores das empresas do ramo de energia solar em relação ao planejamento estratégico. Para isso, foram realizadas entrevistas com os gestores de três empresas localizadas no município de Cianorte-PR.

Observou-se no estudo realizado que os gestores têm conhecimento sobre o planejamento estratégico e a sua importância, contudo, o realiza em partes e indiretamente, uma vez que não há a formalização do planejamento nas empresas. Além disso, não são utilizadas ferramentas que simplificam o processo de planejar. Os gestores têm em mente a missão, visão e valores da empresa, elementos norteadores da tomada de decisão estratégica, porém não há um documento formal e escrito com tais elementos.

O planejamento estratégico realizado nas empresas investigadas enfatiza as atividades diárias e envolve as empresas como um todo. No curto e no longo prazo são estabelecidos objetivos relacionados principalmente ao processo de vendas. A curto prazo, a equipe precisa cumprir metas semanais de venda para que ao final do mês a quantidade mínima de vendas pré-estabelecida seja concretizada. Em relação ao cumprimento dos objetivos de longo prazo, foi identificada certa dificuldade dos participantes em defini-los, uma vez que as empresas dependem de terceiros para fornecer o material utilizado.

Em suma, o planejamento estratégico pode ser um desafio para as empresas. Porém, as metas a curto prazo ajudam a organizar melhor as estratégias a longo prazo, orientando o percurso a ser realizado e ajudando a corrigir as falhas encontradas. Além disso, é imprescindível avaliar o planejamento estratégico constantemente e mantê-lo atualizado com a finalidade de gerar vantagem competitiva da empresa frente aos seus concorrentes.

Por fim, é importante desenvolver um bom planejamento estratégico, pois ele direciona a empresa a alcançar os objetivos esperados. É necessário avaliar os fatores internos e externos do ambiente organizacional, levando em conta os pontos fortes e fracos, pois são esses fatores influenciam o desempenho organizacional.

Como fatores limitantes desta pesquisa estão a quantidade de entrevistados e o fato de as empresas estarem localizadas em um único município. Assim, como possibilidade de estudos futuros, sugere-se a expansão da pesquisa para um número maior de empresas, o que possibilitará uma melhor compreensão sobre o assunto. Recomenda-se, ainda, a realização de pesquisas relacionadas à investigação do amadurecimento das empresas de energia solar, ou seja, estudos sobre o crescimento delas no mercado.

REFERÊNCIAS

ABSOLAR - Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica. **Panorama do solar fotovoltaico no Brasil e no mundo**, 2022. Disponível em: <https://www.absolar.org.br/mercado/infografico/>. Acesso em: 20 out. 2022.

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.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: edições 70. 2011.

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

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: 23 ago. 2022.

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

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração**. Porto Alegre: Grupo GEN, 2020.

CRUZ, T. **Manual de Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Grupo GEN, 2017.

FANTIN, A. Paraná é o sexto em energia solar no Brasil, mas pode crescer. **Gazeta do Povo**, 2022. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/parana/parana-e-sexto-em-energia-solar-no-brasil-mas-pode-crescer/>. Acesso em: 1 jul. 2022.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3.ed. Curitiba: Positivo, 2004.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

KEMERICH, P. D. C.; FLORES, C. E. B.; BORBA, W. F.; SILVEIRA, R. B.; FRANÇA, J. R.; LEVANDOSKI, N. Paradigm of solar energy in Brazil and the world. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, v. 20, n. 1, p. 241-247, 2016.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1045–1065, dez. 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, J. S. O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 3, n. 3, p. 58-69, 2018.

MARGUERON, M. **Modelo de Planejamento Estratégico e de Controle de Gestão para as Empresas Distribuidoras de Energia Elétrica no Brasil**. 211 p. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Engenharia - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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 BORTOLUZZI, M. Planejamento estratégico. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 4, n. 1, 2020.

MORAIS NETO, S. **Criação de valor compartilhado e hélice tríplice para a interação universidade-empresa-governo: a construção de um referencial analítico de gestão estratégica**. 500 f. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2016.

PADILHA, A. C. M.; CAXAMBU, F.; AZEVEDO, J. B.; VASCONCELOS NETO, A. G.; FAGUNDES, P. M.; ZILLI, J. B. Alinhando a estratégia e resultado: proposta de Balanced Scorecard para uma pequena empresa de Comércio Varejista. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Maringá – PR, v. 21, n. 1, 2016.

- PASCHOARELLI, L. C; MEDOLA, F; BONFIM, G. H. Características Qualitativas, Quantitativas e Quali-quantitativas de Abordagens Científicas: estudos de caso na subárea do Design Ergonômico. **Revista de Design, Tecnologia e Sociedade**, 2015.
- PEREIRA, O. S; RUTHET, R. Energia Solar Fotovoltaica. **Revista Brasileira de Energia**, v. 27, n. 3, 2021.
- PINTO, B. J.; NOGUEIRA, R.; SILVA, L. C. Planejamento Estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do plano de desenvolvimento institucional a partir da percepção dos gestores. **Revista de Administração de Roraima**, v. 9, n. 2, p.219-244, 2019.
- RASMUSSEN, U. W. **Manual do planejamento estratégico: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.
- REIS, J. V., NEVES, A. S.; RODRIGUES, E. C.; SILVA, L. N.; ALMEIDA, M. W. M. A previsão de demanda como ferramenta para auxiliar na tomada de decisão no contexto organizacional das microempresas em tempos de pandemia. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 7, n. 3, p. 145- 162, 2022.
- SANTOS, G. D.; CHIARETTO, S. O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: Papel do Planejador. **Revista Eletrônica Acervo Científico**, v. 2, p. 1-8, 2019.
- SEBRAE. **Seis ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa**, 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 05 de maio 2023.
- SHIMOMAEBARA, L. A.; PEYERL, D. Energia solar no Brasil: histórico e planejamento energético. **Revista de Políticas Públicas**, v. 25, n. 2, p. 854–869, 2022.
- SILVA, L. F., RUSSO, R. D. F. S. M. Aplicação de entrevista em pesquisa qualitativa. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, 2019.
- TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A importância do planejamento para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v. 1, n. 2, p. 104-123, 2015.