

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSUE FERREIRA  
LEANDRO MARCEL SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA  
EMPRESA DE SERVIÇOS ELÉTRICOS INDUSTRIAIS**

Sorocaba

2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSUE FERREIRA  
LEANDRO MARCEL SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA  
EMPRESA DE SERVIÇOS ELÉTRICOS INDUSTRIAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Bacharelado em Administração,  
da Universidade Federal de São Carlos,  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientação: Profa. Dra. Neila Cunha-Nardy

Sorocaba

2020

FERREIRA Josué; SOUZA Leandro Marcel

Planejamento Estratégico: estudo de caso em uma pequena empresa de serviços elétricos industriais / FERREIRA Josué; SOUZA Leandro Marcel -- 2020. 58f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador (a): Neila Cunha Nardy

Banca Examinadora: vide folha de aprovação

Bibliografia

1. Planejamento. 2. Estratégia. 3. Serviços. I. Josué;, FERREIRA. II. Leandro Marcel, SOUZA. III. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano -  
CRB/8 6979

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**JOSUE FERREIRA; LEANDRO MARCEL SOUZA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA  
EMPRESA DE SERVIÇOS ELÉTRICOS INDUSTRIAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Avaliado em:

Sorocaba, 30 de junho de 2020.

### **Comissão Julgadora:**

Prof.(a) Dr.(a) Neila Conceição Cunha-Nardy

DAdm-So - UFSCar

Prof.(a) Dr.(a) Larissa Elaine Dantas de Araújo

DAdm-So - UFSCar

Os formulários de avaliação pelos membros da Comissão Julgadora encontram-se arquivados junto à secretaria da Coordenação do Curso de Administração (CCAdm-So).

*Josué dedica:*

*A Deus, meu criador, amigo e conselheiro.*

*Ao meu pai, Valdomiro Ferreira (in memoriam). Meu exemplo de retidão e honestidade. Aquele sonho que julgavam ser impossível tornou-se realidade. Nós conseguimos. Obrigado por sempre sonhar comigo.*

*À minha mãe, Josi Cheski Ferreira, meu maior exemplo de perseverança e força. Obrigado por me ensinar a nunca desistir.*

*À pessoa que trouxe paz para a minha vida e me fez acreditar que eu posso ser do tamanho dos meus sonhos.*

*Ao amigo Leandro, por toda a convivência, parceria e compreensão durante toda a graduação.*

*Leandro dedica:*

*A Deus, que nos permitiu chegar até aqui.*

*Aos meu pais, Ana e José Mauro, que sempre me incentivaram direta e indiretamente.*

*À minha filha Sophia, que chegou durante a graduação, e me mostra a cada dia significados diferentes da vida.*

*Ao amigo Josué, guerreiro que aceitou e compreendeu a ideia do tema desse TCC, superou inúmeras dificuldades durante o desenvolvimento do trabalho, e nem assim deixou de me ajudar e incentivar.*

## AGRADECIMENTOS

Aos funcionários da empresa Test Service que, mesmo diante do cenário caótico causado pela pandemia do novo coronavírus, foram compreensivos e participativos, tornando possível desenvolver as etapas mais importantes do trabalho.

À Universidade Federal de São Carlos - *campus* Sorocaba, pela acolhida, por todas as experiências vividas durante a graduação e pela oportunidade de formação em uma instituição de ensino conceituada e admirada.

Em especial, à **Profa. Dra. Neila Conceição Cunha Nardy** que, com toda sua experiência e sabedoria, aceitou um grande desafio e nos encaminhou para a execução desse trabalho, mesmo com todas as particularidades do cenário atual.

## RESUMO

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DE SERVIÇOS ELÉTRICOS INDUSTRIAIS**

FERREIRA, J.; SOUZA, L. M. Planejamento Estratégico: estudo de caso em uma pequena empresa de serviços elétricos industriais. 2020. TCC (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2020.

O planejamento estratégico é muito abordado pelas instituições de ensino e de suporte às empresas, porém, sua implementação é geralmente observada em grandes corporações, intermediadas por consultorias especializadas no assunto. Já nas pequenas empresas, o planejamento é espontâneo, algo difícil de ocorrer com antecipação devido às demandas desafiadoras do dia a dia. A estratégia nem sempre é definida, e se desenvolve pela pretensão inicial do proprietário, sem a devida apuração. Dessa forma, o planejamento estratégico acaba sendo, muitas vezes, utópico. Dada a escassez de tempo, a formação insuficiente para gestão, a limitação financeira, essas pequenas empresas acabam sobrevivendo, “apagando incêndios”. O objetivo desse Trabalho de Conclusão de Curso é desenvolver um diagnóstico organizacional na empresa Test Service, especializada em serviços elétricos industriais. O procedimento metodológico para a realização do diagnóstico foi baseado em Oliveira (2015), cujas etapas são diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação. Entrevista e questionário foram os instrumentos utilizados, que resultaram em matrizes SWOT. Por essas matrizes, foi possível identificar situações que devem ser mantidas e reforçadas pela empresa, enquanto outras devem ser desenvolvidas e implementadas.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Serviços. SWOT.

## ABSTRACT

FERREIRA, J.; SOUZA, L. M. Strategic Planning: case study in a small industrial electrical services company. 2020. Undergraduate thesis (Graduation in Administration) - Federal University of São Carlos - Sorocaba *campus*, Sorocaba-SP, 2020.

Strategic planning is widely approached by educational and business support institutions, however, its implementation is generally observed in large corporations, intermediated by consultants specializing in the subject. Due to the challenging demands of everyday life it is unusual to have expectations or anticipations about business in small companies because everything is so spontaneous. The strategy is not always defined, and it develops according to the initial intention of the CEO, without due assessment. Thus, strategic planning often ends up being utopian. Given the scarcity of time, insufficient training for management, financial limitations, these small companies end up surviving, “putting out fires”. The aims of this undergraduate thesis is to develop an organizational diagnosis in the company Test Service, specialized in industrial electrical services. The methodological procedure for carrying out the diagnosis was based on Oliveira (2015), whose steps are strategic diagnosis, company mission, prescriptive and quantitative instruments, control and evaluation. The data collection instruments were interview and questionnaire, which resulted in SWOT matrices. Though these matrices, it was possible to identify situations that must be maintained and reinforced by the company, while others must be developed and implemented.

Keywords: Planning. Strategy. Services. SWOT.

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b> .....	8
<b>2. Descrição da situação atual da empresa</b> .....	9
<b>3. Definição dos objetivos geral e específico</b> .....	11
<b>4. Coleta dos dados para o diagnóstico organizacional</b> .....	11
<b>5. Análise dos dados coletados</b> .....	13
5.1 Análise dos dados coletados com a entrevista.....	13
5.2 Análise dos dados coletados com o questionário .....	18
5.3 Definição da estratégia .....	43
<b>6. Proposta de ajustes e melhorias para a organização</b> .....	47
Referências .....	50
APÊNDICE A .....	51
APÊNDICE B.....	56

## 1. Introdução

De acordo com um estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em setembro de 2018, os pequenos negócios geraram 82% dos novos postos de trabalhos nos últimos meses, fato que só contribui para afirmar a força das micro e pequenas empresas no cenário econômico brasileiro. Porém, o setor também enfrenta um grande desafio no que se refere a sobrevivência e maturação dos negócios (SEBRAE, 2018).

Uma outra pesquisa, também realizada pelo SEBRAE, em 2013, que abarcava as micro e pequenas empresas, apontou que 24,4% delas acabam encerrando as suas atividades com menos de dois anos de existência. Além disso, o percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos. Segundo o estudo, parte dos empreendedores não levantam informações de suma importância sobre o mercado, tais como clientes, concorrentes, fornecedores, e mais da metade não realiza o planejamento estratégico antes de iniciar as atividades da empresa (SEBRAE, 2013).

De posse desses dados, é inegável afirmar a importância do planejamento e a estratégia a ser seguida pela empresa em consonância às expectativas do empresário: alcançar os objetivos pré-estabelecidos no tempo determinado, prever dificuldades e criar alternativas para superá-las, realizar o planejado de forma sustentável e com o menor custo possível, adequar a realidade da empresa aos recursos disponíveis, dentre outros. Cabe ressaltar o momento inédito e desafiador enfrentado pelo combate à pandemia de Coronavírus, *Covid-19*, situação iniciada em março de 2020 que assola a sociedade em geral e também o mundo corporativo levando várias empresas à falência, deixando o presente trabalho ainda mais oportuno e pertinente.

Neste Trabalho de Conclusão de Curso, será realizado o planejamento estratégico, baseado na metodologia proposta por Oliveira (2015). Envolve a organização como um todo e visa orientar os caminhos que ela deve seguir. No planejamento estratégico é levado em consideração o ambiente interno e que pode ser controlado, ponderando os pontos fortes e fracos, e o ambiente externo e que não é controlável, analisando as ameaças e oportunidades. Como abarca o ambiente externo, com situações incontroláveis e variáveis, existe um grau de incerteza.

Quanto à definição do tamanho da empresa, optou-se pela classificação do Governo Federal na modalidade de tributação pelo SIMPLES, de acordo com o Estatuto Nacional da

Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei Complementar nº 123/2006), o enquadramento ocorre por faixas de faturamento anual, conforme elencado abaixo:

- Microempreendedor Individual (MEI) - Receita bruta anual de até R\$ 81 mil;
- Microempresa - Receita bruta anual de até R\$ 360 mil, exceto MEI;
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) - Receita bruta anual acima de R\$ 360 mil até R\$ 4,8 milhões.

Ponderando as informações apresentadas acima, a empresa enquadra-se na faixa de Empresa de Pequeno Porte (EPP).

## **2. Descrição da situação atual da empresa**

Fundada em 22/11/2013, a empresa Test Service surgiu da ideia em aproveitar as oportunidades de mercado. Os responsáveis pela empresa possuem formações na área de Tecnologia, Administração e Eletroeletrônica.

Em seu portfólio de serviços, destacam-se:

- Manutenção preventiva e corretiva em subestação e cabines primárias;
- Cubículo: projeto, confecção, montagem, instalação, comissionamento e *startup*;
- Transformadores: manutenção preventiva e corretiva em transformadores de potência, potencial e corrente;
- Disjuntores: manutenção preventiva e corretiva de disjuntores de alta e baixa tensão;
- Painéis e QBTS: montagem e instalação de painéis de comando;
- Banco de capacitores: manutenção preventiva e corretiva;
- Relés de proteção: ensaio em relés de proteção de disjuntores de média e baixa tensão;
- Análise de rede elétrica, ultrassonografia e inspeções termográficas.

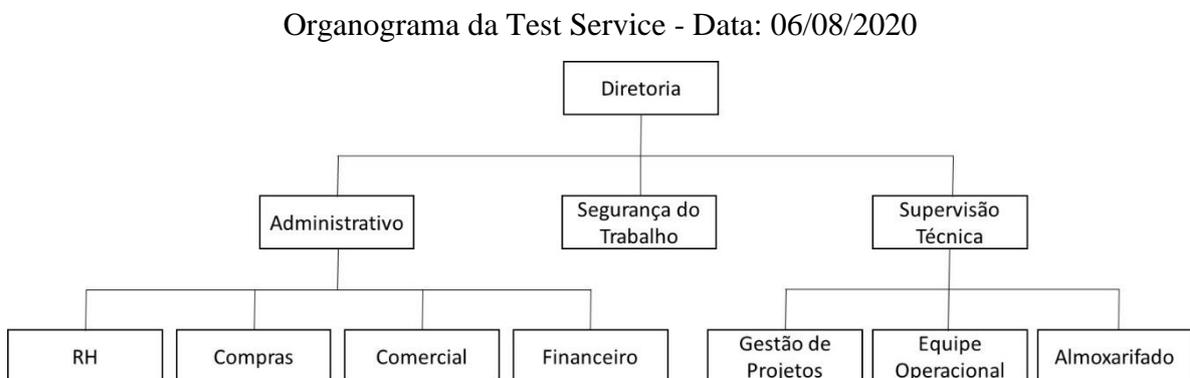
A carteira de clientes é composta, basicamente, por grandes indústrias multinacionais (Akzo Nobel, Apex Tool Group, Atmosfera Gestão e Higienização de Uniformes, Cefri Armazenagem, DSM, Etruria Indústria de Fibras e Fios Sintéticos, Hersheys do Brasil, NCH Brasil, Nissin Foods do Brasil, Radici Plastics, Sabic Innovative Plastics South America, Seco Tools, Tyco Electronics Brasil, Unimed São Roque, Lavsim, Votorantim Cimentos, dentre outros).

O faturamento mensal é de, aproximadamente, R\$ 200.000,00. Considerando que os clientes mais representativos são indústrias de grande porte, o contexto de crise acaba

afetando a demanda da Test Service, tendo em vista o contingenciamento de recursos financeiros por essas indústrias, motivado pela retração econômica, além da concorrência mais agressiva de outras empresas, que acabam se submetendo a valores muito inferiores aos praticados pelo mercado em condições econômicas favoráveis.

Os principais fornecedores são: Elétrica Comercial Andra, Abimael Disjuntores e Transformadores, A Cabine Materiais Elétricos, Bunzl Equipamentos para Proteção Individual, D'Light Materiais Elétricos, ABB.

Já o quadro de funcionários conta com engenheiro eletricista, responsável pelo desenvolvimento e avaliação de projetos; técnico de segurança no trabalho, que participa na elaboração e implementação da política de saúde e segurança no trabalho e treina os funcionários da empresa sobre normas de segurança, combate a incêndios e demais medidas de prevenção de acidentes; auxiliares de eletricista, que auxiliam o eletricista na montagem, ajustamento, instalação e manutenção de aparelhos e equipamentos elétricos; eletricistas, que realizam manutenção elétrica preventiva e corretiva em motores, máquinas, equipamentos e instalações industriais e elaboram pequenos projetos; técnicos eletricistas, que planejam atividades do trabalho, elaboraram estudos e projetos e participam no desenvolvimento de processos; supervisor técnico, que supervisiona as atividades relacionadas à instalação lógica, manutenção preventiva e aferições dos equipamentos, desenvolve projetos de engenharia e executa obras, planeja as atividades, coordena a operação e a manutenção; gestora de projetos, que acompanha demandas internas e externas, gerenciando a programação das atividades; assistentes administrativos, que realizam atividades de apoio às áreas financeiras, de recursos humanos, compras e comercial.



**Figura 1. Organograma da empresa Test Service**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A estratégia na Test Service é insuficiente, pois não há planejamento, logo, não há acompanhamento. Além disso, falta maior participação de seu proprietário no dia a dia da empresa, pois exerce outra atividade profissional, restando pouco tempo para se dedicar efetivamente à empresa.

Com a gestão e planejamento estratégico, a empresa poderá identificar deficiências e oportunidades, bem como ressaltar práticas de sucesso do ambiente corporativo, de acordo com o diagnóstico dos levantamentos prévios.

### 3. Definição dos objetivos geral e específico

Com o presente trabalho, tem-se como objetivo geral:

- Realizar o Planejamento Estratégico da empresa Test Service.

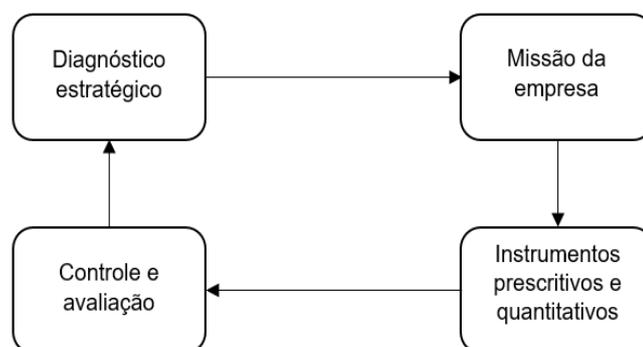
Em relação aos objetivos específicos serão:

- identificar os pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno;
- identificar ameaças e oportunidades do ambiente externo;
- definir diretrizes e propor medidas corretivas.

### 4. Coleta dos dados para o diagnóstico organizacional

O planejamento estratégico da Test Service para 2020 definirá os objetivos estratégicos da empresa e ajustará a missão, visão, valores e propósito.

A metodologia utilizada será a de Oliveira (2015), baseada no planejamento, implementação e controle da estratégia, de acordo com o exemplificado na Figura 2:



**Figura 2. Fases do Planejamento Estratégico**

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015)

Uma das ferramentas que serve de auxílio para as empresas no processo de selecionar e implementar a estratégia é a matriz SWOT. Tal ferramenta baseia-se na análise do ambiente interno e externo da organização.

No ambiente interno, observa-se as forças e as fraquezas, com o desenvolvimento de pesquisa e entrevista com os colaboradores, *brainstorming*, Missão-Visão-Valores.

Já no ambiente externo, é possível identificar as ameaças e oportunidades, através de análise de concorrentes, informações disponibilizadas pelos sindicatos vinculados, estudos setoriais, pesquisas, publicações.

A metodologia definida pelos autores como a mais apropriada para o estudo de caso em questão visa desenvolver diretrizes para estabelecimento de decisões e ações estratégicas de forma estruturada e formalizada, baseada na literatura proposta por Oliveira (2015), por se tratar de uma referência conceituada e tradicional, alinhada ao contexto da empresa.

Vale ressaltar os impactos causados pela pandemia do novo Coronavírus, que desencadeou um cenário atual desprovido de condições habituais para o desenvolvimento do trabalho e limitou a atuação dos autores.

A metodologia adotada tem viés conservador e define, a princípio, a situação atual da empresa e, em seguida, os objetivos a serem alcançados. As particularidades da empresa resultaram em algumas adaptações à literatura explorada nesse trabalho, sem prejuízo aos resultados finais.

As fases definidas para elaboração e implementação do planejamento estratégico são:

- Fase I - Diagnóstico estratégico
- Fase II - Missão da empresa
- Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos
- Fase IV - Controle e avaliação

Na Fase I, será avaliada a situação atual da empresa através da identificação da visão, dos valores, das ameaças e oportunidades, dos pontos fortes e fracos, bem como análise dos concorrentes de forma mais aprofundada.

Na fase II, será definida a razão de ser da organização, missão, propósitos bem como o seu posicionamento estratégico e a atitude da organização, devem ser definidos.

Na Fase III, serão apresentados os objetivos da empresa e como alcançá-los, abordando-se os instrumentos prescritivos que buscam definir o que deve ser feito pela organização para que sejam alcançados os propósitos estabelecidos na missão. Deve-se levar em consideração a postura estratégica, as macropolíticas, os valores, bem como as ações

macroestratégicas já definidas. A análise dos instrumentos prescritivos pode ser realizada através das seguintes etapas:

- Estabelecimento de objetivos, desafios e metas
- Estabelecimento de estratégias e políticas
- Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Por fim, na Fase IV, será analisada o desempenho da empresa após implementação das ações propostas. Essa fase é responsável por monitorar as atividades e assegurar que os objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos sejam realizados. Trata-se da fase onde é verificado como está o andamento do planejamento estratégico. Essa fase não faz parte do escopo do trabalho, podendo ser um compromisso futuro da empresa.

## **5. Análise dos dados coletados**

Os dados para a elaboração do planejamento estratégico foram coletados em duas etapas. Foi realizada a entrevista com o proprietário da empresa para ter uma visão geral da mesma. Em seguida, foi aplicado um questionário para os 28 colaboradores da empresa. A proposta foi buscar informações de todos os envolvidos com a empresa, em todos os níveis e posições. A seguir, são analisados os dados destas duas etapas.

### **5.1 Análise dos dados coletados com a entrevista**

Para elucidar alguns pontos, entender o processo e como a gerência entendia a empresa analisando a parte interna e externa da Test Service, foi realizada uma entrevista com o principal responsável pela empresa. A entrevista foi realizada através de aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz, atendendo às recomendações de isolamento sugeridas pelos órgãos de saúde. Apesar da distância entre entrevistado e entrevistadores, não houve prejuízo quanto à qualidade das informações, que foram suficientes para transmitir o entendimento sobre o funcionamento da empresa.

A princípio, foi explanado pelo entrevistado que “a Test Service é uma empresa de serviços na área elétrica industrial, com ênfase em alta e baixa tensão, através de mão de obra especializada e comercialização de produtos”. A resposta, de certa forma carregada por termos técnicos, é baseada na formação do entrevistado, que possui curso técnico em

Eletroeletrônica e anos de experiência no setor elétrico, o que lhe atribui propriedade para falar sobre o assunto.

Seu processo caracteriza-se, geralmente, pela abordagem do cliente consultando a disponibilidade da empresa em realizar determinado serviço. Tratando-se de demanda exequível, pode ser agendada uma visita técnica para verificação dos problemas relatados e sugestão de soluções. Como resultado dessa visita técnica, o cliente poderá solicitar o orçamento, que passará por aprovação ou não. Caso aprovado, o cliente solicita documentação técnica e administrativa da Test Service e programa a realização dos serviços.

Após realização dos serviços, a documentação pertinente é encaminhada para os responsáveis pelo faturamento e levantamento dos custos. Já a relação com os fornecedores ocorre de acordo com a demanda de serviço e necessidade da empresa, ou seja, tanto para a compra de produtos para realização de determinados serviços, quanto para reposição de estoque mínimo. Existem, também, algumas parcerias com outras empresas, inclusive concorrentes, para realização de determinados serviços.

O objetivo da Test Service é ser referência em execução de serviços na área elétrica do estado de São Paulo, conforme discorreu o principal responsável pela empresa: “hoje, na nossa região, somos considerados uma empresa referência, porém temos a intenção de expandir nossa atuação, atingindo todo o estado de São Paulo e, conseqüentemente, abrindo oportunidades nos demais estados do país”. Para isso, conta com os seguintes princípios básicos que norteiam a empresa:

- manter ou elevar o padrão de mão de obra qualificada e especializada, “senão acaba sendo uma mão de obra comum e não atende o que esperamos”, ponderou o entrevistado;
- atender aos clientes com qualidade, ética e conduta profissional e responsável;
- prover os colaboradores de condições suficientes para a execução das tarefas.

O diferencial da empresa é a qualidade na execução dos serviços, procurando superar as expectativas dos clientes, de forma justa, de acordo com as normas vigentes, e com atualização e aperfeiçoamento dos colaboradores. A comercialização de produtos com qualidade e procedência consolidada no mercado agregam valor aos serviços executados. Além disso, a disponibilidade em atender os clientes 24 horas por dia, inclusive finais de semana e feriados, acaba diferenciando a empresa dos demais concorrentes, item este apontado pelo entrevistado como o mais relevante: “Esse realmente é o nosso grande diferencial”.

As barreiras que podem surgir no processo evolutivo e de mudanças da empresa apontadas pelo responsável pela empresa são:

- resistência dos funcionários quanto às mudanças propostas;
- falta de acompanhamento do plano de ações;
- limitação financeira da empresa para implementação das melhorias.

O mercado que a empresa atende é, geralmente, de indústrias em vários segmentos: embalagem, metalúrgica, cimenteira, siderúrgica, hospitalar, alimentícia, veterinária, farmacêutica, dentre outras.

A Test Service pretende envolver todos os colaboradores nesse processo de mudança, através de explanação dos objetivos esperados com a elaboração do planejamento estratégico e da importância da participação ativa de cada um respondendo o questionário proposto, para subsidiar ações de melhoria.

Ao analisar o ambiente interno da empresa, o entrevistado identificou como pontos fortes:

- base de clientes, composta basicamente por indústrias consolidadas, o que garante, de alguma forma, a demanda de serviços e o baixo índice de inadimplência;
- mão de obra qualificada;
- flexibilidade de atendimento ao cliente em horários alternativos;
- aparelhos sofisticados que permitem resultados eficazes;
- estrutura física adequada e boas condições de trabalho.

Em relação aos pontos fracos, o entrevistado apontou:

- distância entre o escritório e o galpão da empresa, que estão em endereços diferentes; falta de formalização da padronização de processos;
- desconhecimento da concorrência;
- posição reativa em relação aos clientes; diversificação da oferta de serviços;
- ociosidade dos colaboradores durante a jornada regular de trabalho;
- comunicação interna deficiente;
- falta de treinamento para os líderes;
- análise mais aprofundada dos custos da empresa;
- melhoria na gestão financeira;
- defasagem dos equipamentos, que são funcionais, porém, equipamentos modernos poderiam agilizar a execução dos serviços;
- predominância de controles manuais, que gera deficiência na informação, morosidade na entrega das atividades e retrabalho na digitação/digitalização;

- gerenciamento deficiente dos projetos, desde o planejamento até a conclusão e pós venda;
- indefinição e falta de direcionamento de investimento em marketing;
- falta de transparência e assertividade na comunicação entre os funcionários;
- deficiência na definição de estratégias de atuação geográfica;
- qualificação permanente dos funcionários.

A relação entre os colaboradores é satisfatória, porém, há pontos a serem melhorados, principalmente no setor administrativo, como união, companheirismo e empatia. De acordo com o entrevistado, “é notória a falta de comunicação geral, principalmente quanto à padronização dos processos”.

A estrutura, que até então era totalmente centralizada, já passa por processos de descentralização, com maior atuação do supervisor técnico, da gestora de projetos e dos líderes de equipes. “Vamos dizer que 50% está sendo delegado”, conforme informou o entrevistado.

Ao analisar o ambiente externo da empresa, o entrevistado considerou como ameaças:

- empresas aventureiras que abordam nossos clientes com preços bem abaixo do praticado pelo mercado, com qualidade de serviço insatisfatória;
- convites feitos pelos clientes para a contratação dos colaboradores da Test Service;
- eventuais crises (econômicas, financeiras, sociais, sanitárias) que acabam afetando a carteira de clientes;
- concorrentes com a mesma oferta de atendimento em horários extraordinários;
- troca de funcionários dos clientes, com os quais já havia uma parceria consolidada e relação de confiança. “Eles entram já querendo revolucionar, e a primeira coisa é trocar a empresa prestadora de serviço, e temos que começar um trabalho do zero, que geralmente não é um trabalho fácil para reconquistar o que foi feito”, pontuou o entrevistado.

Como oportunidades, o entrevistado observou a possibilidade de ampliar a carteira de clientes, principalmente nesse cenário de pandemia, no qual muitas empresas concorrentes poderão fechar as portas, ou terão mais dificuldades para se reestabelecer no mercado; localização geográfica da empresa, pois está numa região próxima de grandes centros industriais, como Barueri, São Paulo capital, Jundiaí, Sorocaba, Indaiatuba, Itu.

Ainda sobre a pandemia do Coronavírus, na Test Service já é possível sentir as consequências das crises sanitária e econômica que afetam o mundo inteiro:

- clientes estão abortando alguns serviços; alguns contratos sendo cancelados e outros em renegociação;
- pagamentos adiados; custo com EPI para prevenção contra *Covid-19* (máscaras, álcool em gel);
- preocupação com o distanciamento entre os colaboradores, tanto nas instalações da empresa, quanto nos clientes;
- redução da disponibilidade de horários para atendimento aos clientes;
- queda de aproximadamente 50% da demanda de serviços.

Apesar dos problemas que nitidamente já prejudicam um pouco a operação da empresa, a pandemia do Coronavírus pode trazer algumas oportunidades, conforme relatado pelo responsável pela empresa “agora com essa pandemia muitas empresas vão acabar quebrando ou vão encontrar mais dificuldades para se reestabelecer no mercado. Então, se conseguirmos nos manter de uma forma sustentável, podemos aumentar a carteira de clientes”.

Dando sequência à análise, as informações obtidas pela entrevista exposta acima, foram transportadas para uma matriz SWOT, conforme é apresentado na Figura 3:

<p><b><u>Forças</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. mão de obra qualificada</li> <li>2. boa reputação no mercado</li> <li>3. carteira de clientes diversificada</li> <li>4. atendimento às normas vigentes</li> <li>5. atualização e aperfeiçoamento dos colaboradores</li> <li>6. comercialização de produtos de qualidade</li> <li>7. disponibilidade para atendimentos</li> <li>8. infraestrutura adequada</li> <li>9. disposição de equipamentos</li> <li>10. disponibilidade de sistemas de informação</li> </ol>	<p><b><u>Fraquezas</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. falta de padronização de processos</li> <li>2. predominância de controles manuais</li> <li>3. desconhecimento da concorrência</li> <li>4. deficiência na gestão financeira</li> <li>5. disposição das instalações físicas</li> <li>6. posição reativa em relação aos clientes</li> <li>7. falta diversificação da oferta de serviços</li> <li>8. ociosidade dos colaboradores</li> <li>9. comunicação interna deficiente</li> <li>10. deficiência no treinamento para os líderes</li> <li>11. defasagem de equipamentos</li> </ol>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ampliação da carteira de clientes</li> <li>2. localização geográfica da empresa</li> <li>3. mercado industrial da região</li> <li>4. elaboração de planejamento estratégico</li> </ol>	<p><b><u>Ameaças</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. empresas concorrentes “aventureiras”</li> <li>2. evasão de colaboradores</li> <li>3. eventuais crises (econômicas, financeiras, sociais, sanitárias)</li> <li>4. concorrentes em horários extraordinários</li> <li>5. troca de funcionários responsáveis dos clientes</li> </ol>

**Figura 3. Matriz SWOT da entrevista com o responsável pela empresa**

Fonte: Compilação de dados da entrevista

Analisando os dados coletados na entrevista, pode-se afirmar que a Test Service é uma empresa com potencial para crescimento e desenvolvimento, é possível perceber que possui uma equipe qualificada na parte técnica, tem uma boa reputação no mercado onde atua atendendo grandes empresas que exigem um grau elevado de execução de serviço. O

principal responsável pela empresa mostra que tem conhecimento de toda a parte técnica e central do negócio que é a manutenção elétrica.

Entretanto, também é possível perceber que no tocante a parte administrativa e também aos procedimentos de execução da parte técnica, a empresa ainda carece de muitos ajustes e, em vários casos, até de criação de procedimentos. Observando os pontos fracos mencionados pelo entrevistado, itens como desconhecimento da concorrência, conhecimento superficial dos custos e deficiência na gestão financeira da empresa são, de fato, muito preocupantes, pois acabam sendo de extrema influência em qualquer negócio que queira prosperar. Em suma, não existe uma gestão verdadeiramente profissional da empresa. Faz-se o básico de forma até eficiente, mas ainda muito aquém do que pode ser.

Como visto na entrevista, esses gargalos são reconhecidos pela diretoria, fato que pode ajudar no processo de mudança. Em face de tudo o que foi citado, o trabalho ganha mais sentido ainda, pois será um material de urgência e aplicável na empresa.

## **5.2 Análise dos dados coletados com o questionário**

Foram aplicados questionários a todos os colaboradores da empresa, no total de 28 respondentes, no período compreendido entre 26/05/2020 e 29/05/2020. O questionário foi desenvolvido através de formulário online, *Google Forms*, tendo em vista a impossibilidade de reunir os colaboradores, devido a pandemia que perdura há meses, sem previsão de normalização. A ideia foi bem acatada pela equipe, pela comodidade em responder o questionário a qualquer momento e local. Para facilitar a compreensão das perguntas e posteriormente a análise, o formulário foi formulado por seções, agrupando afirmativas correlacionadas.

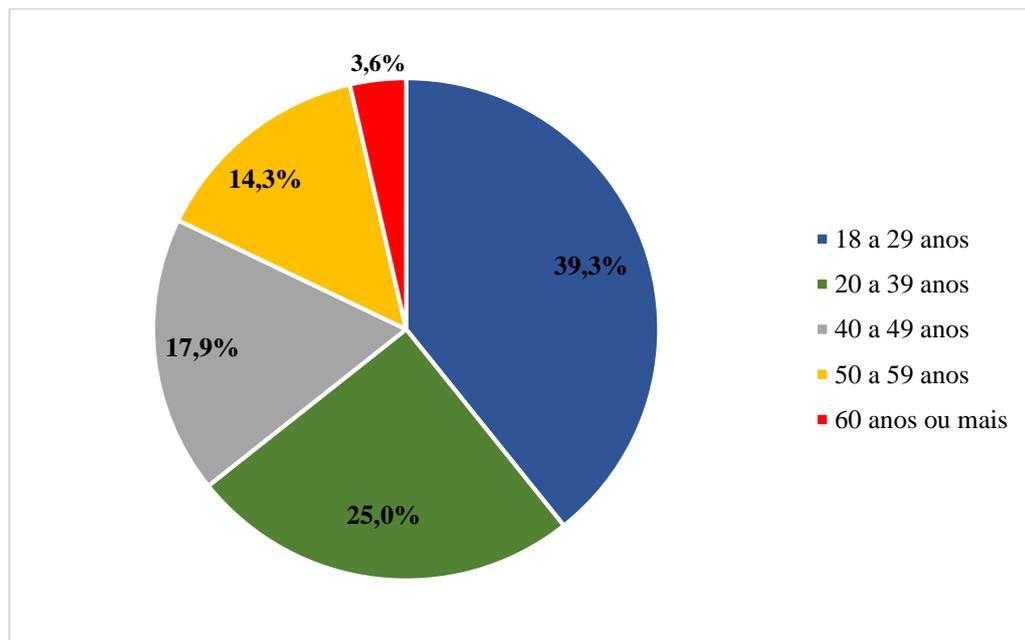
O método escolhido pelos autores foi a escala *Likert*, por ser mais popular e indicada para realizar pesquisas de opinião. Em cada item foi apresentada uma assertiva e, em seguida, havia como opção de resposta uma escala de pontos entre 1 e 5, com descrições verbais que contempla extremos, como “(1) discordo totalmente” e “(5) concordo totalmente”. Dessa forma, é possível identificar diferentes níveis de intensidade da opinião dos colaboradores.

A maioria das seções foi composta por pares de afirmações onde uma contrapunha a outra. Optou-se por realizar desta forma, pois notadamente ao realizar pesquisas desse tipo os entrevistados tendem a responder o que seria mais benéfico para a empresa, seja por algum medo de retaliação, seja para querer agradar de alguma forma.

Portanto, ao ter duas afirmativas que vão de encontro uma a outra, facilita chegar à resposta verdadeira do entrevistado. Através da análise das respostas, foi possível identificar as principais características da empresa, bem como pontos de vista dos colaboradores, consolidados nos respectivos gráficos apresentados ao longo desta análise.

Cabe informar que o questionário foi todo realizado de forma anônima, obviamente para não constranger nenhum funcionário e para que pudessem ser coletadas as informações de forma mais real possível. Cada colaborador recebeu um *link* com o endereço eletrônico do formulário e ao clicar já iniciava na questão de número 1(um) que indagava a idade do funcionário. Em nenhum momento foi solicitada informação como nome ou qualquer outro dado que pudesse identificar o respondente.

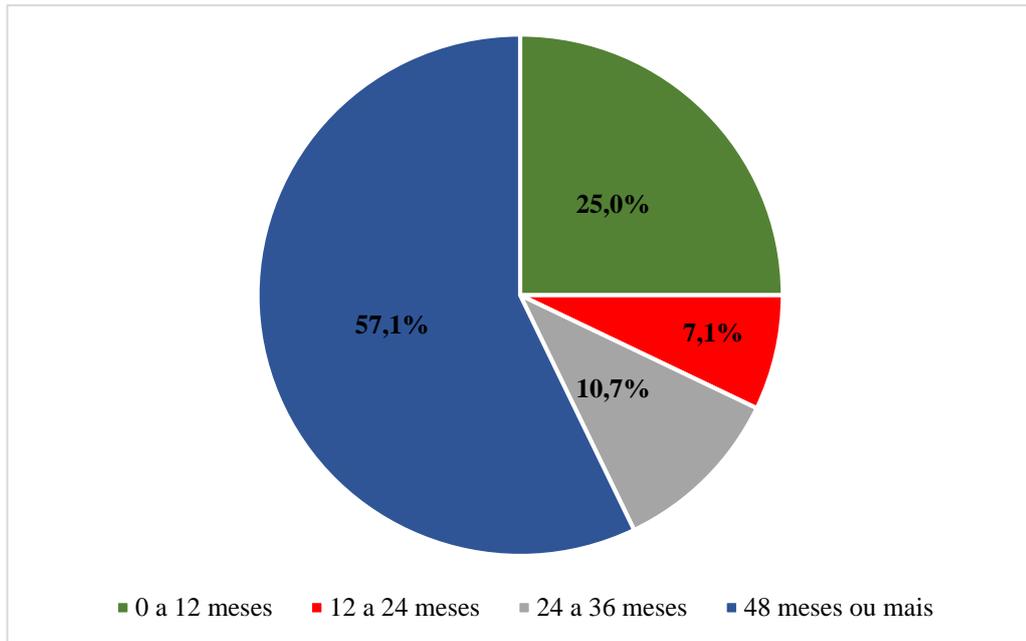
Na primeira pergunta, em relação à faixa etária dos funcionários, é perceptível que há um leve predomínio entre 18 a 29 anos, com um percentual de 39%, e também boa participação de 20 a 39 anos na faixa de 25% dos respondentes, ou seja, trata-se de uma equipe jovem, como apresenta a Figura 4:



**Figura 4. Gráfico - Faixa etária dos funcionários**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Observando a segunda questão em relação ao tempo de trabalho na Test Service, 57% dos entrevistados afirmaram estar há mais de 48 meses na empresa. Esses números acabam refletindo uma baixa rotatividade na empresa, conforme é apresentado no gráfico da Figura 5 a seguir:

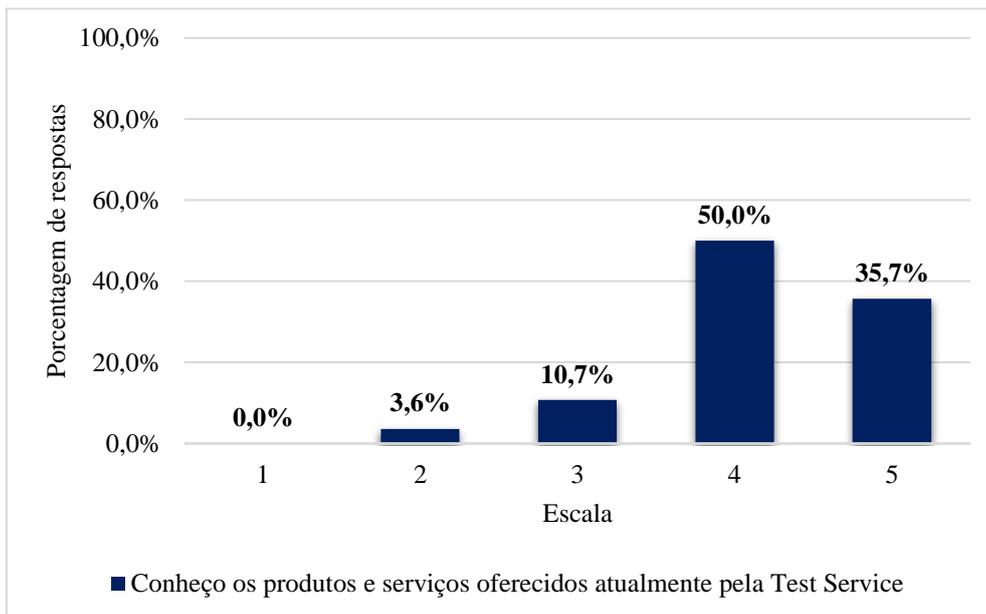


**Figura 5. Gráfico - Tempo de serviço na empresa**

Fonte: Compilação de dados do questionário

A partir desse ponto, o questionário inicia no método Likert e as análises serão feitas baseadas nas assertivas apresentadas aos funcionários. Em cada figura é apresentado um gráfico, consolidado percentualmente com as respostas, e que mostra, em sua legenda, a assertiva a qual o funcionário estava respondendo.

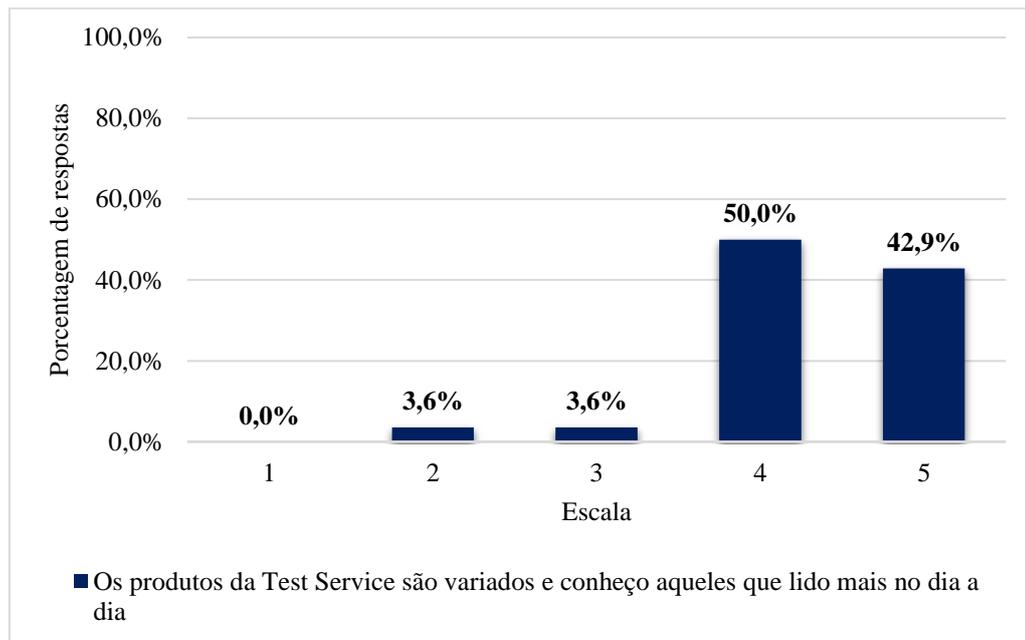
Ao serem abordados sobre os produtos e serviços ofertados pela Test Service, somando as escalas 4 e 5, um total de aproximadamente 86% dos colaboradores responderam concordarem parcialmente ou totalmente sobre conhecerem os produtos e serviços oferecidos atualmente pela empresa, conforme demonstra a Figura 6:



**Figura 6. Gráfico - Produtos e serviços**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Entretanto, quando a assertiva versava sobre os produtos e serviços serem variados e conhecerem aqueles que lidam mais no dia a dia, 93% responderam entre as escalas 4 e 5 (concordam parcialmente ou totalmente), como demonstra a Figura 7:

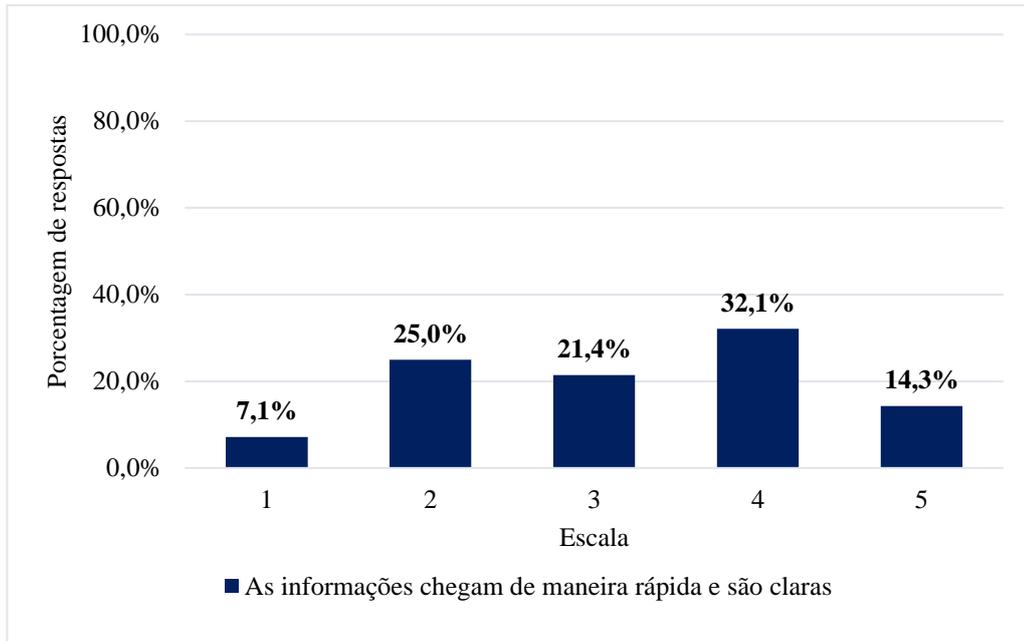


**Figura 7. Gráfico sobre produtos e serviços**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Observando e confrontando os dados apresentados acima, é possível identificar que os funcionários conhecem mais os produtos e serviços que lidam no dia a dia. Um ponto que pode ser levantado trata-se da separação das áreas, pois os funcionários que estão ligados diretamente às funções de execução, ou seja, com a manutenção propriamente dita, tendem a conhecer melhor apenas os serviços e produtos que realizam cotidianamente, ao passo que o setor administrativo, mais especificamente o ligado a vendas e orçamentos, conhece o *mix* de produtos e serviços da empresa com mais profundidade.

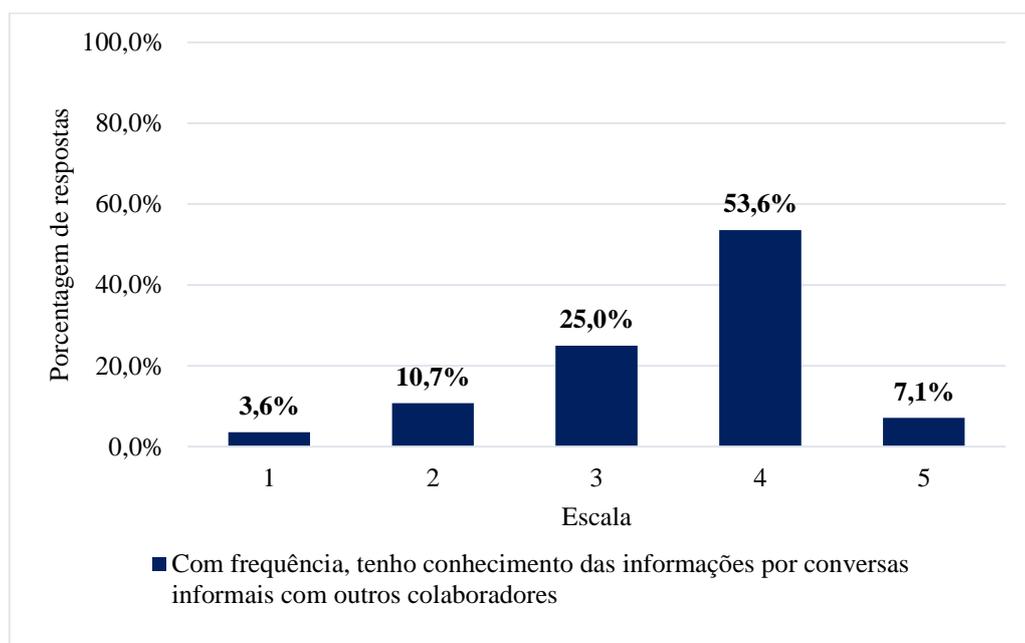
Adentrando na análise da comunicação interna da empresa, nota-se que há deficiência nesse quesito. Quando a afirmação dizia sobre as informações chegarem de maneira rápida e clara, houve uma grande distribuição entre as escalas com um leve predomínio entre as de número 2, com 25% do total das respostas e a escala 4 com 32,1 % dos respondentes, conforme aponta a Figura 8 apresentada abaixo:



**Figura 8. Gráfico sobre comunicação interna da empresa**

Fonte: Compilação de dados do questionário

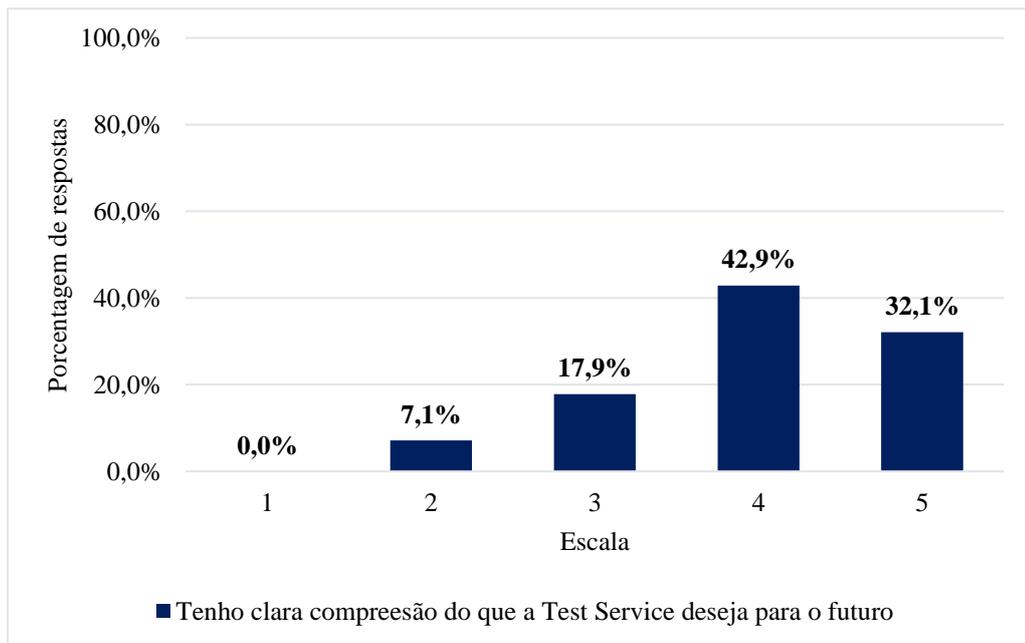
Continuando na análise da comunicação da empresa, mais de 60% dos funcionários concordaram parcialmente ou totalmente com a assertiva de que tomam conhecimento das informações por conversas informais com outros colaboradores, conforme apresenta a Figura 9, reforçando a ideia de que a comunicação é falha, ineficiente e ineficaz.



**Figura 9. Gráfico sobre comunicação interna da empresa**

Fonte: Compilação de dados do questionário

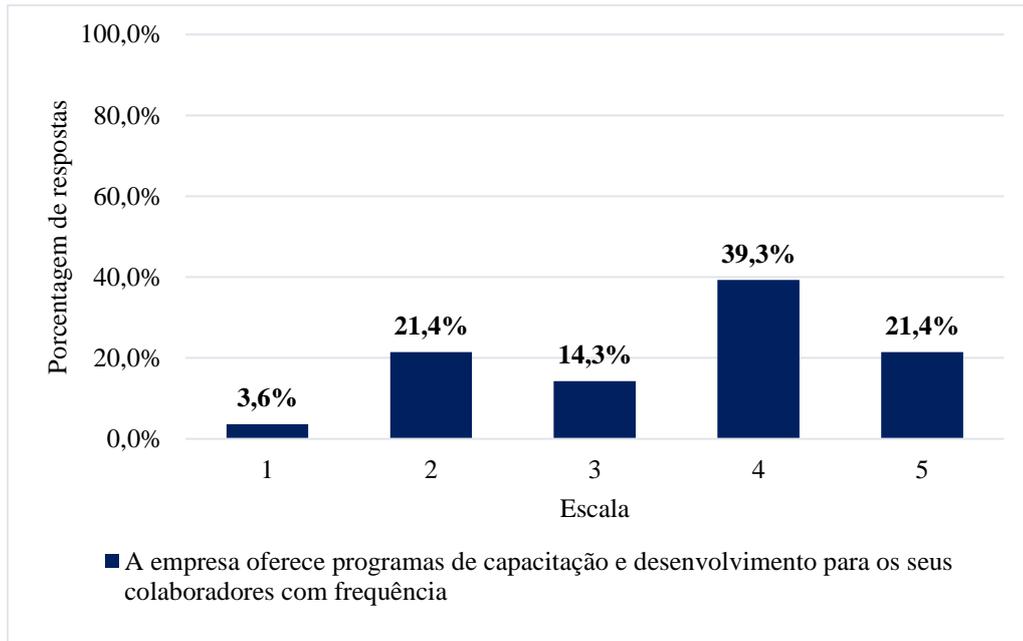
Já em relação ao que deseja a Test Service para o futuro, conforme aponta a Figura 10, aproximadamente 75% dos entrevistados afirmaram, concordando parcialmente ou totalmente, que têm clara compreensão dos anseios da empresa. Porém, como já elucidado nas análises realizadas acima, isso não representa que as informações na empresa sejam rápidas e eficazes.



**Figura 10. Gráfico sobre comunicação interna da empresa**

Fonte: Compilação de dados do questionário

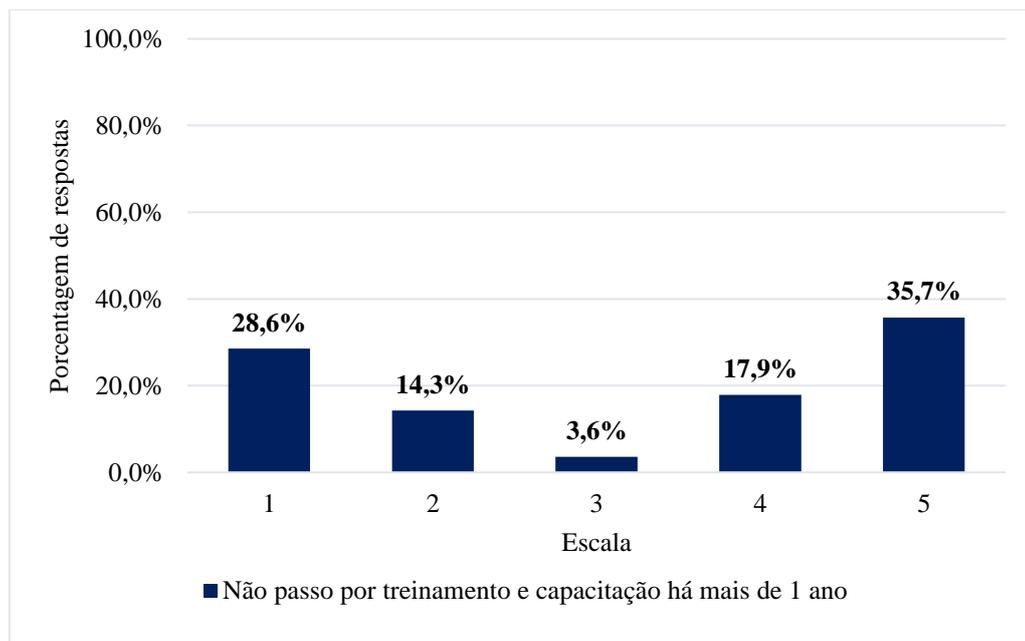
Passando para a análise sobre a oferta e a realização de programas de treinamento e capacitação para os funcionários, houve um equilíbrio na distribuição das respostas quando a afirmação dizia que a empresa oferece cursos e treinamentos com frequência. Observa-se um leve destaque, com 39,3% das respostas para escala 4 (concorda parcialmente), e que somada à escala 5 (concorda totalmente), chega a 60,7%. Cabe, também, uma atenção em relação aos 25% (somadas as escalas discordo totalmente e parcialmente) do outro extremo da escala. É um número relevante de funcionários discordando que a empresa oferece com frequência cursos e treinamentos. Na Figura 11, observam-se esses números:



**Figura 11. Gráfico sobre treinamento e capacitação**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Na segunda assertiva em relação ao tema de treinamentos, sobre não passarem por treinamento e capacitação há mais de um ano, notou-se uma concentração nos extremos da escala com 53,6% dos funcionários respondendo concordarem parcialmente ou totalmente que há mais de um ano não possuem qualquer tipo de treinamento e capacitação. Na outra ponta, 42,9% dos respondentes discordaram totalmente ou parcialmente da afirmação, conforme nota-se na Figura 12 a seguir:



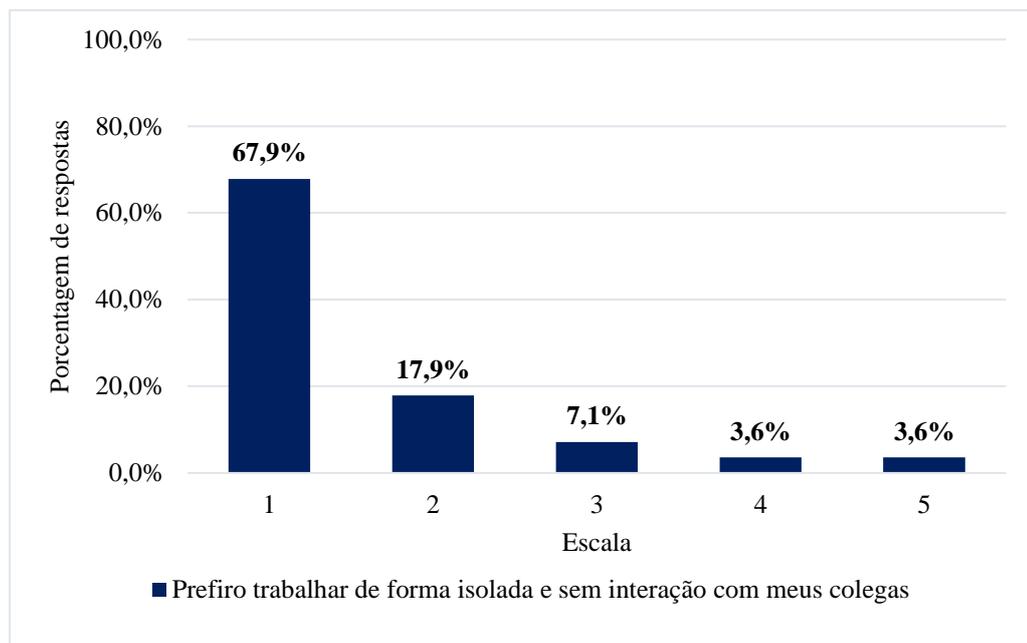
**Figura 12. Gráfico sobre treinamento e capacitação**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Verificando esses números é possível perceber que há um gargalo na empresa no tocante aos programas de treinamento e capacitação. Uma justificativa para números tão extremados, pode se justificar pela falta de treinamento dos colaboradores da área administrativa, ao passo que os colaboradores de campo, que executam os serviços de manutenção, participam com mais frequência de treinamentos e capacitações internas e externas, conforme apontado pela própria diretoria na análise anterior da entrevista.

Observando as respostas acerca do tema ambiente de trabalho na Test Service, ao serem questionados sobre trabalharem de forma isolada e sem interação com os colegas, a ampla maioria foi discordante da afirmação chegando a um total de 85,8% somadas as escalas 1 e 2, conforme aponta a Figura 13.

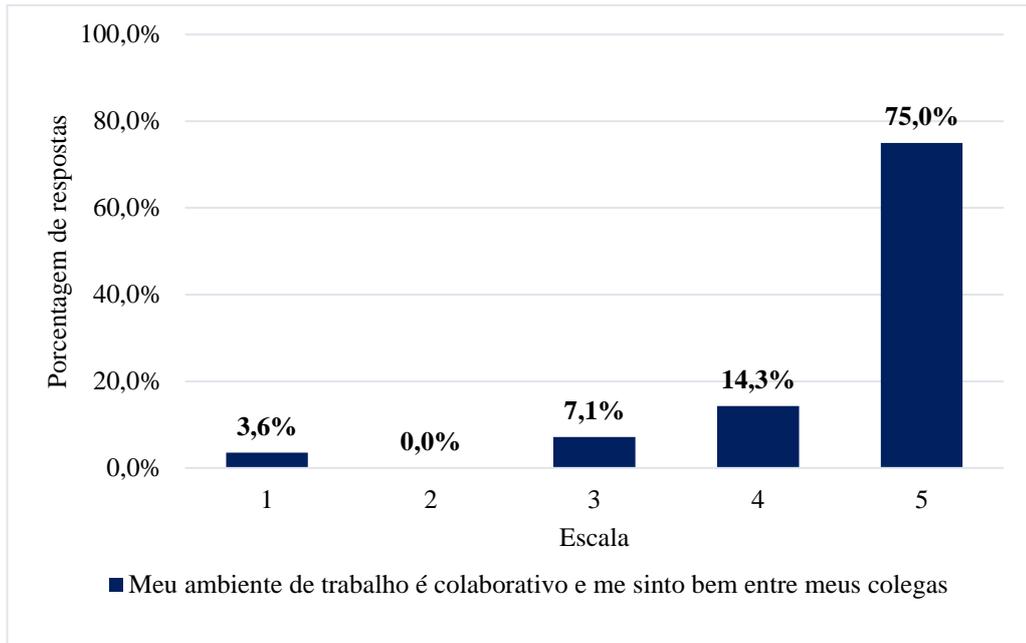
Percebe-se que os funcionários preferem trabalhar de forma conjunta e, de certa forma, é possível afirmar que compreendem os benefícios que o trabalho em equipe gera para toda a empresa.



**Figura 13. Gráfico sobre ambiente de trabalho**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Em relação ao ambiente de trabalho ser colaborativo e o funcionário se sentir bem nele, 75% dos colaboradores concordaram totalmente com a assertiva, número que fica ainda mais expressivo se somado aos 14,3% que concordaram parcialmente, apresentados na Figura 14 a seguir:

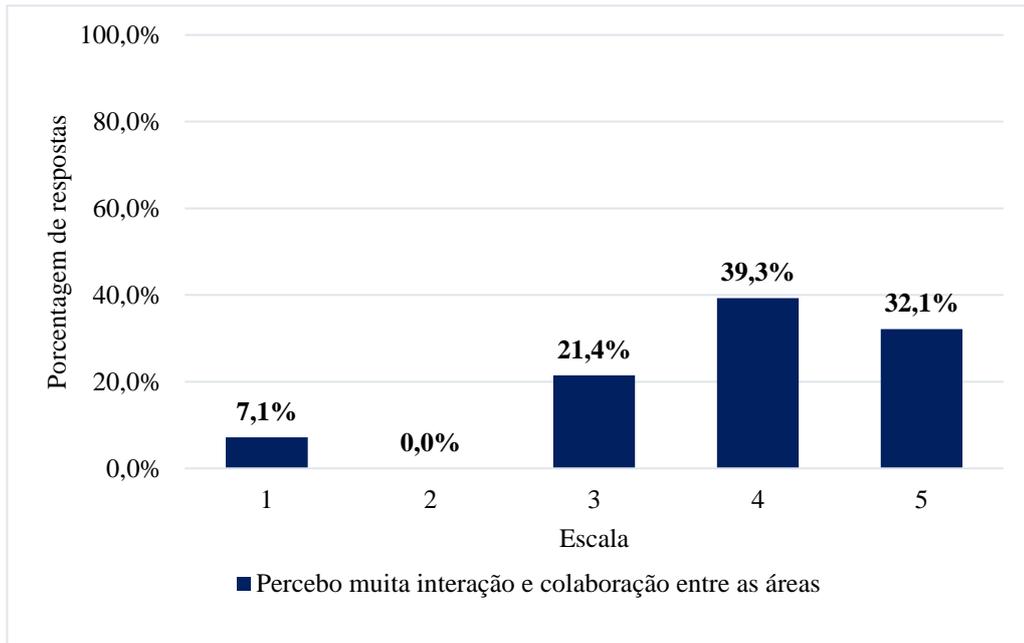


**Figura 14. Gráfico sobre ambiente de trabalho**

Fonte: Compilação de dados do questionário

São números expressivos e demonstram que a empresa possui um bom ambiente de trabalho e acolhedor que está alinhado a funcionários que entendem, de certa forma, a importância de trabalho em equipe.

No tocante a interação entre os setores/áreas da empresa, ao serem abordados que percebiam muita interação entre áreas, os funcionários concentraram suas respostas nas escalas 4 e 5, com um leve destaque para a opção concorda parcialmente com 39,3%. Cabe uma observação sobre os 21,4% da escala 3, não concorda e nem discorda, indicando talvez uma certa incerteza dos funcionários em relação ao tema. Os números são apresentados na Figura 15:

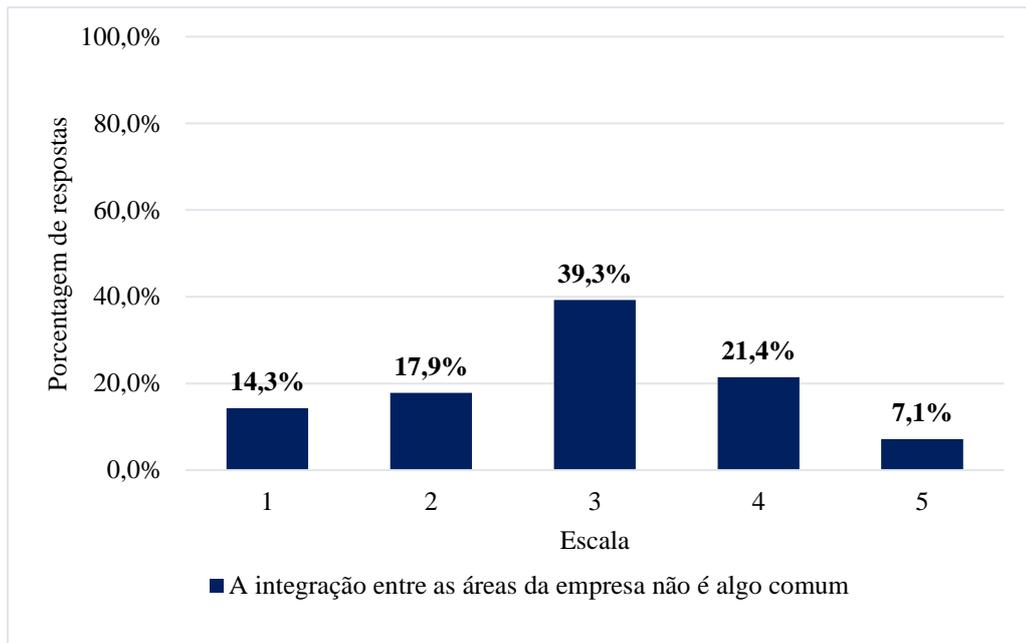


**Figura 15. Gráfico sobre interação entre as áreas**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Sobre a afirmação de a integração das áreas da empresa não ser algo comum, houve uma concentração maior na escala 3, não concorda e nem discorda, com 39,3 %, e uma distribuição muito parecida na escala 2, com 17,9%, e escala 4 com 21,4%, como é apresentado na Figura 16. Analisando os dados das duas assertivas, percebe-se uma certa incerteza nos respondentes com concentração na escala do media e nas suas proximidades. Talvez seja um tema para ser melhor trabalhado com os colaboradores.

Retornando à questão da comunicação na empresa, esse resultado da integração das áreas também pode ser um reflexo dessa comunicação ainda falha, pois, como já foi demonstrado, é um ponto a ser melhorado. Se a comunicação é deficiente a integração tende a ser ineficiente também. Recorrendo aos resultados da seção anterior em que os funcionários relataram o ambiente de trabalho como colaborativo, a análise dessa seção de integração não caracteriza como um contraponto às respostas da seção anterior, pois o ambiente pode ser colaborativo e integrado especificamente na área que o funcionário atua e não necessariamente na empresa com um todo. Outro fato que pode corroborar com essa linha de raciocínio é sobre a separação geográfica da empresa em que a parte administrativa fica separada da área técnica, item este também apontado na entrevista com o responsável da empresa como sendo uma questão a ser melhorada.

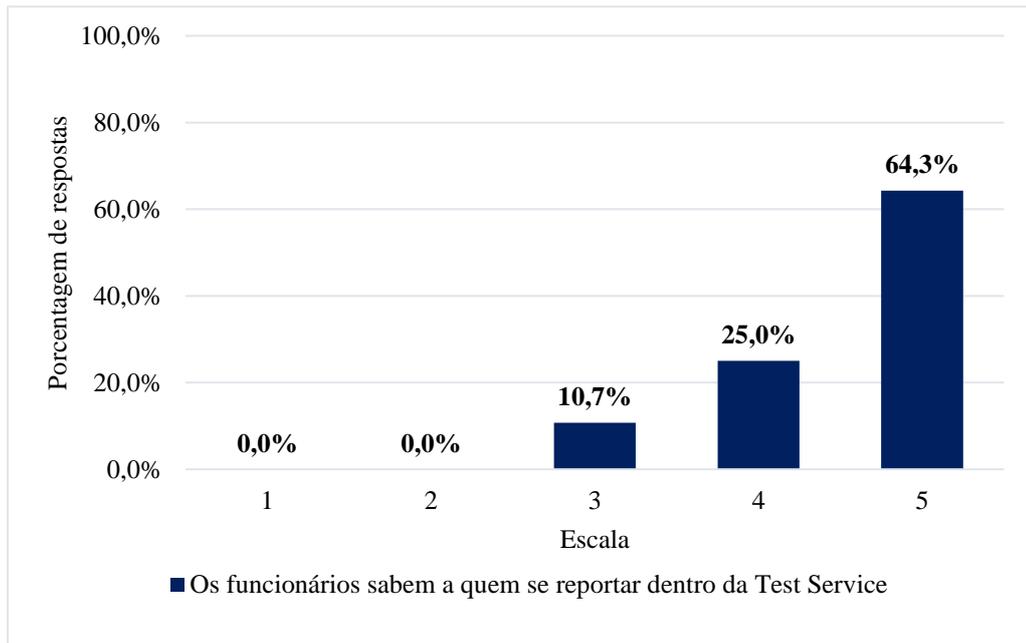


**Figura 16. Gráfico sobre interação entre as áreas**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Partindo para a análise do tema liderança, mais especificamente sobre hierarquia, quando a afirmativa versava sobre os funcionários saberem a quem se reportar dentro da Test Service, a maioria concordou parcialmente ou totalmente com a afirmativa, sendo um total de 64,3% para a opção concorda totalmente e 25% para a opção concorda parcialmente. Importante salientar que as escalas 1 e 2, de discordância, não tiveram respostas.

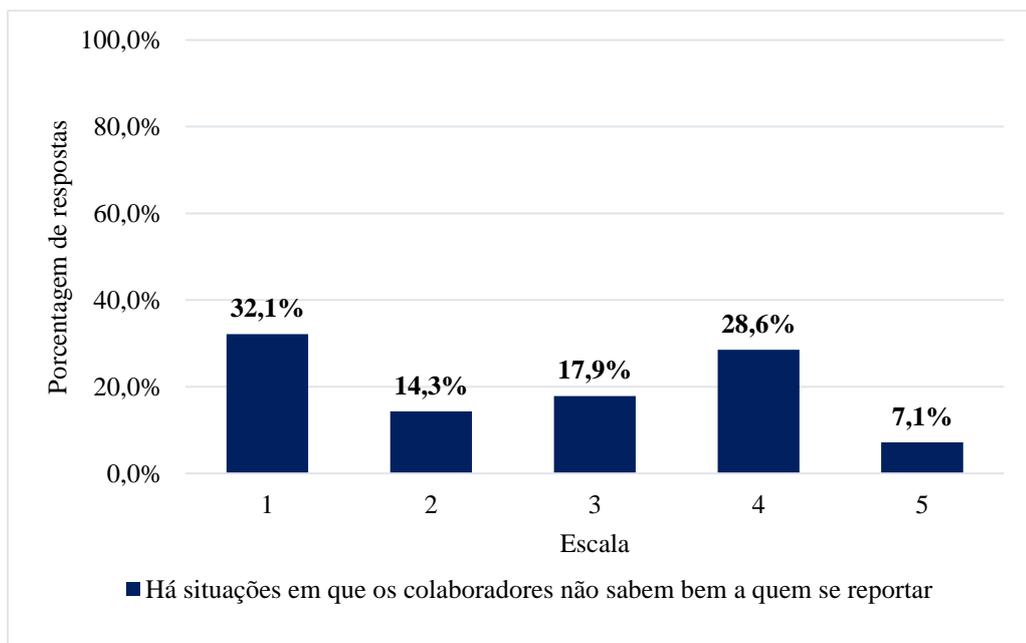
Como mencionado no início dessa análise, os funcionários tendem a responder de uma forma que agrada mais a empresa, mesmo que o questionário tenha sido realizado de maneira anônima. A princípio, esse resultado demonstra uma clareza muito grande dos funcionários em relação a hierarquia da empresa. Os dados mencionados encontram-se na Figura 17:



**Figura 17. Gráfico sobre hierarquia**

Fonte: Compilação de dados do questionário

A segunda questão sobre hierarquia contemplava a afirmação de que em algumas situações os funcionários não sabiam bem a quem se reportar na Test Service. Houve uma distribuição parelha nas escalas, conforme aponta a Figura 18, com um leve destaque para a escala 1, discorda totalmente, com 32,1%, e a escala 4, concorda parcialmente, com 28,6%.

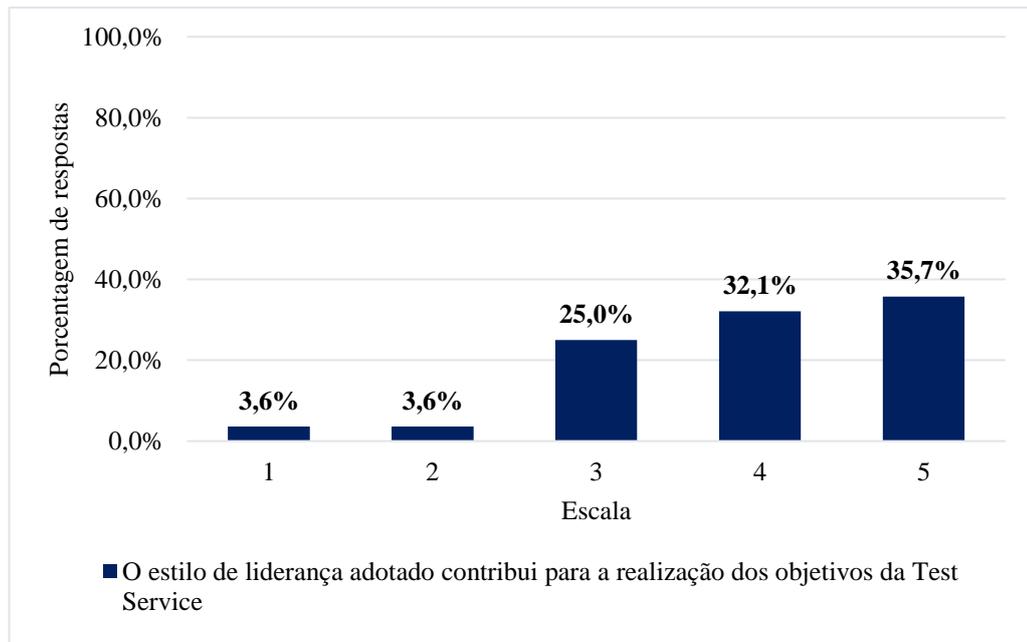


**Figura 18. Gráfico sobre hierarquia**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Relacionando os dados das duas assertivas, observa-se que a hierarquia é até certo ponto bem definida. Entretanto, em algumas situações, os colaboradores não sabem a quem se reportar, com uma porcentagem de 36% entre as escalas 4 e 5, conforme comentado na análise acima. Novamente, o fato de a comunicação apresentar falhas, pode ser um dos motivos para essa carência observada na empresa.

Continuando na área de liderança, agora, porém, especificamente sobre o estilo de liderança adotado pela empresa, a primeira assertiva trazia a afirmação de que o estilo utilizado contribuía para a realização dos objetivos da Test Service. Conforme representa a Figura 19, um total de 67,8%, somadas as escalas 4 e 5, concordaram parcialmente ou totalmente.

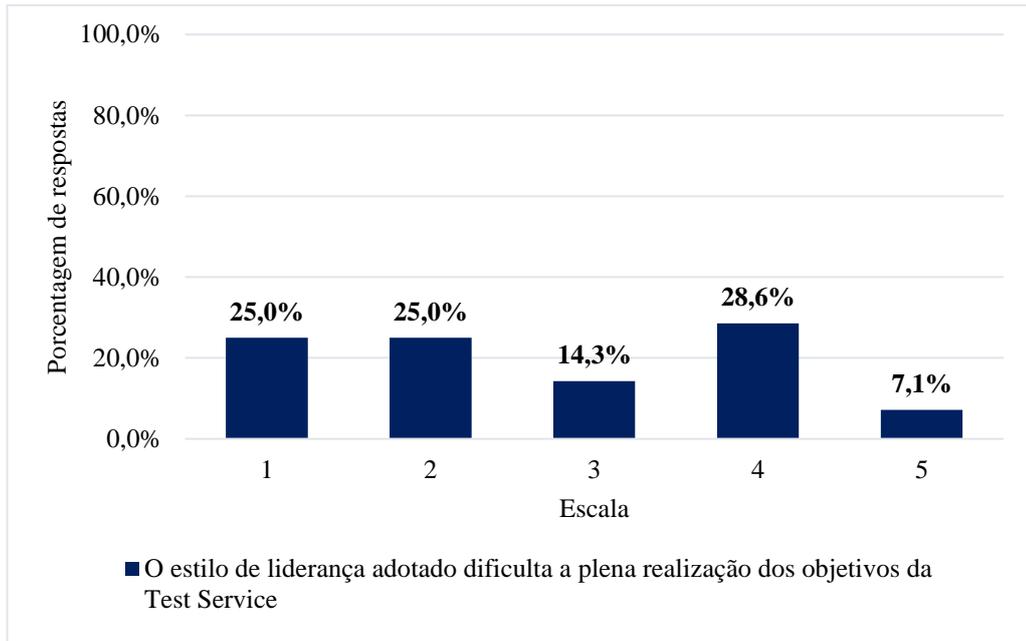


**Figura 19. Gráfico sobre estilo de liderança**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Como forma de contrapor a primeira questão, a segunda assertiva afirmava que o estilo de liderança dificultava a plena realização dos objetivos da empresa. O resultado, vislumbrado na Figura 20, foi bem pulverizado entre as escalas, com um pequeno destaque para escala 1 e 2, discordo totalmente ou parcialmente que, somadas, chegam a 50%.

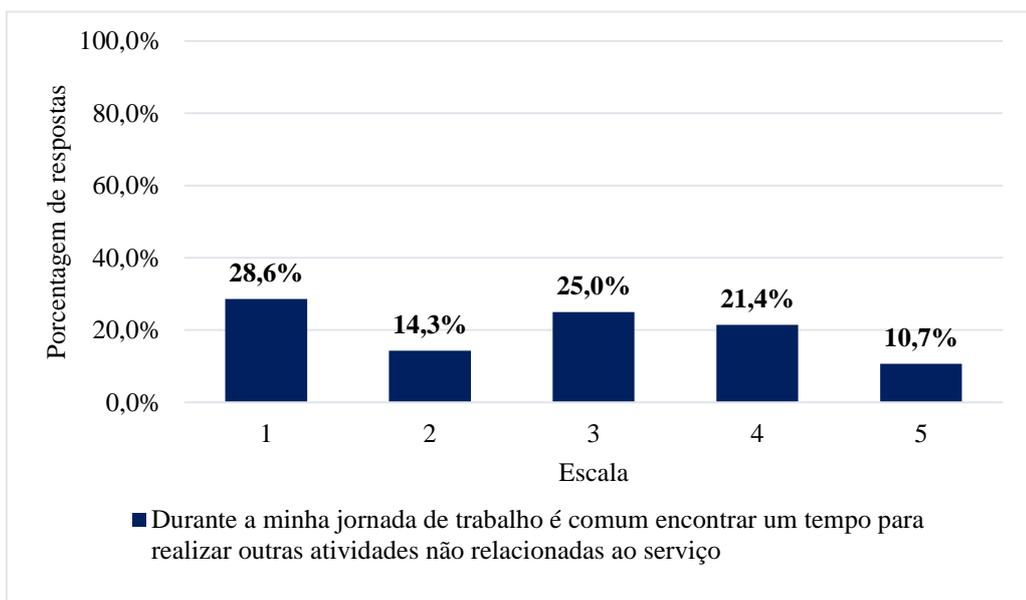
Observa-se um certo descompasso analisando as duas assertivas. Talvez, em situações específicas, a forma de liderar e conduzir certas atividades possa gerar algum atraso ou deficiência na execução, não caracterizando, como um todo, que seja um problema grave. Todavia é um item que merece, pelo menos, uma melhor análise pela empresa.



**Figura 20. Gráfico sobre estilo de liderança**

Fonte: Compilação de dados do questionário

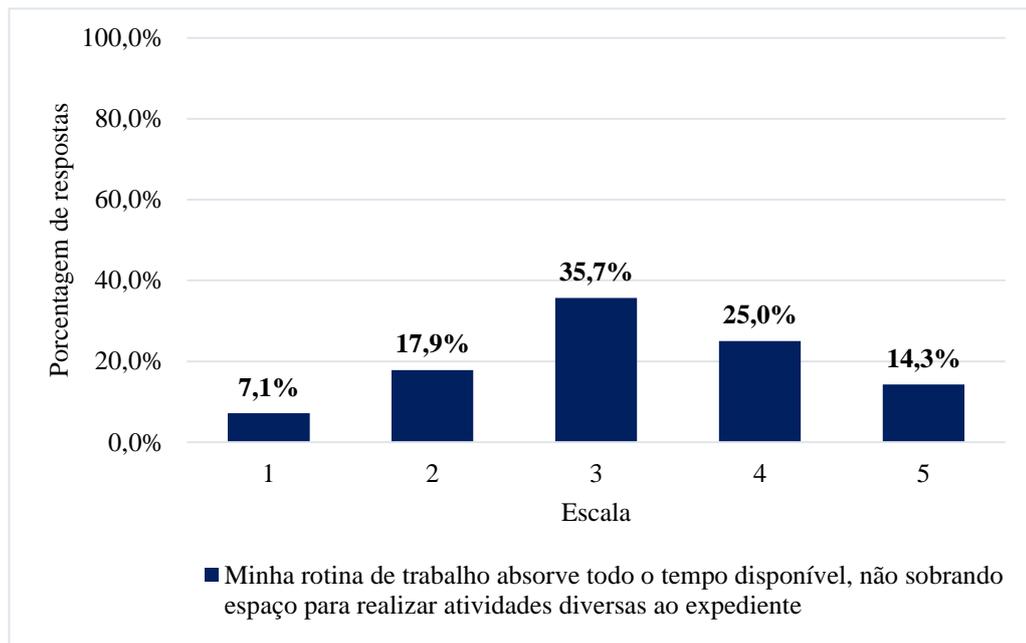
Partindo para a análise sobre uma possível ociosidade dos trabalhadores, sobre ser comum encontrarem tempo para realizar outras atividades diversas às relacionadas ao serviço, houve um equilíbrio nas escalas. Porém, como aponta a Figura 21, nota-se que mais de 30% dos funcionários concordaram parcialmente ou totalmente, seguido de 25% que não concordam e nem discordam. São valores que não podem ser desconsiderados, pois, em uma empresa com distribuição correta de tarefas e horários, as escalas 1 e 2 da afirmativa ganhariam destaque.



**Figura 21. Gráfico sobre ociosidade**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Ao serem questionados sobre a rotina de trabalho absorver todo o tempo disponível não sobrando espaço para realizar outras atividades que não sejam do serviço, novamente as respostas foram bem distribuídas com uma leve relevância para a escala 3, não concorda e nem discorda, com 35,7%, em seguida as escalas 2, com 17,9%, e escala 4, com 25%. Outra vez, conforme já mencionado na análise da questão anterior, são números que apontam uma ociosidade na empresa. Na Figura 22 são apresentados os dados comentados:

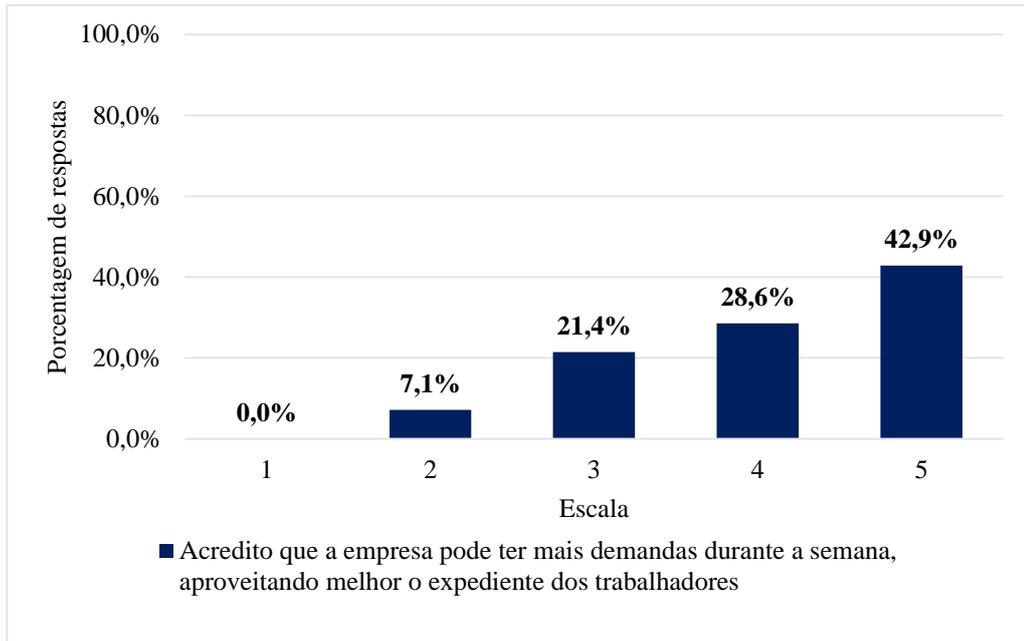


**Figura 22. Gráfico sobre ociosidade**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Ainda na análise sobre uma possível ociosidade, verificada nas questões anteriores, houve uma outra assertiva afirmando que a empresa poderia ter mais demandas durante a semana aproveitando melhor o expediente dos colaboradores.

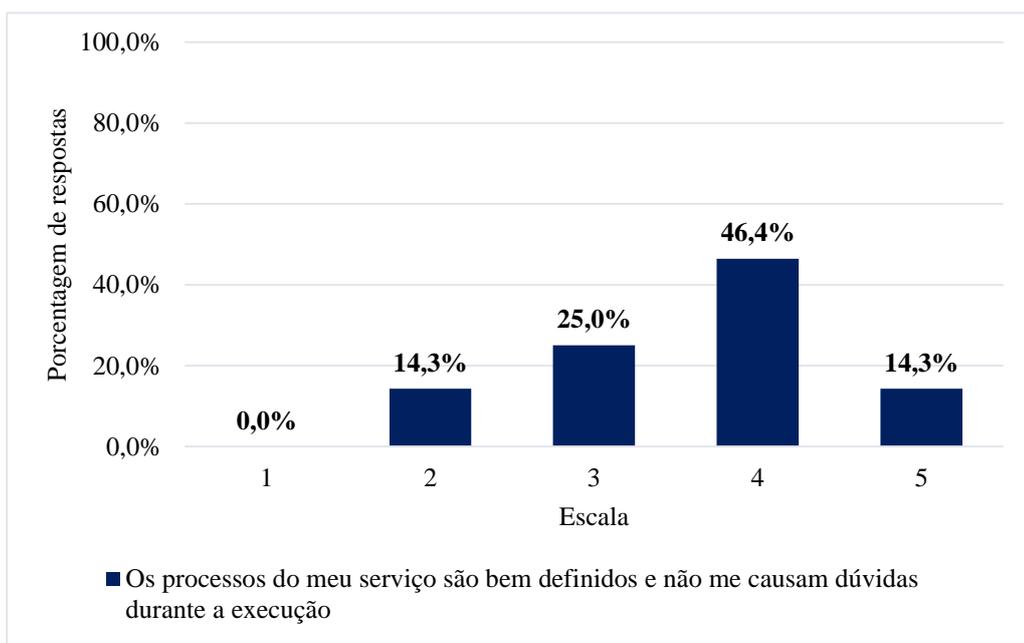
Para essa afirmativa, de acordo com a Figura 23, houve uma grande concentração das respostas nas escalas de número 4 e 5, com os colaboradores concordando parcialmente ou totalmente, num total de aproximadamente 72%. Todos esses números e essas análises apontam para outra oportunidade de melhoria da empresa, que é o tempo ocioso dos funcionários e que, se bem trabalhado, pode trazer benefícios como aumento de produtividade ou até mesmo desenvolvimento de novos serviços e produtos.



**Figura 23. Gráfico sobre ociosidade**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Sobre os processos da empresa, ao serem abordados pela afirmativa de que eram bem definidos e não causavam dúvidas durante a execução, conforme aponta a Figura 24, houve predominância das escalas 4 e 5, concorda parcialmente ou totalmente, que somadas correspondem a quase 61% das respostas.

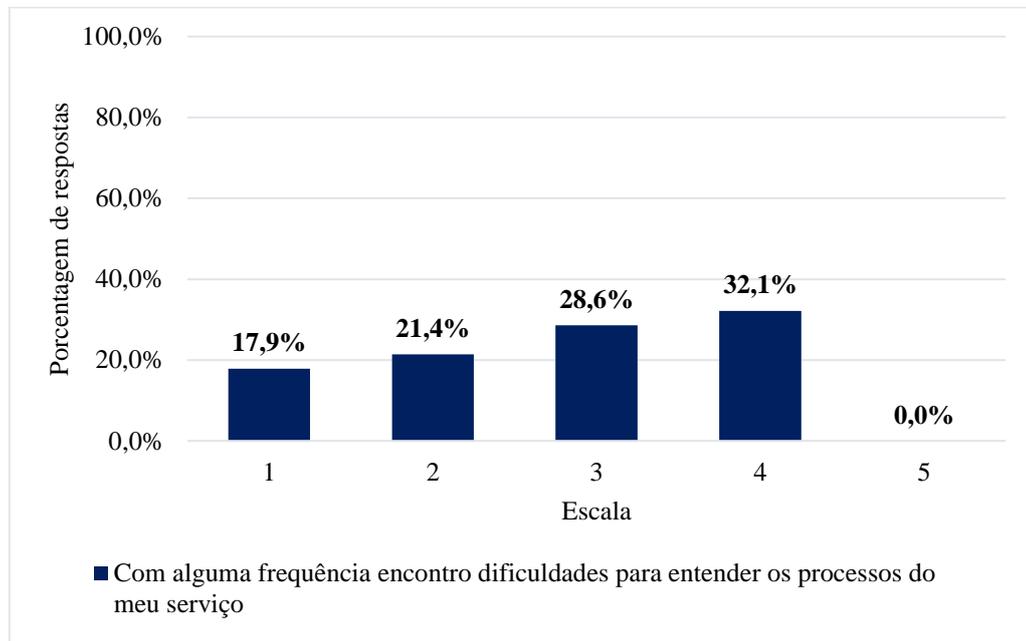


**Figura 24. Gráfico sobre os processos na empresa**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Na segunda afirmativa na qual dizia que, com alguma frequência, encontravam dificuldades para entender os processos, a predominância foi entre as escalas 3, com 28,6%, indicando neutralidade, e a escala 4, concordando parcialmente, com 32,1%, como aponta a Figura 25.

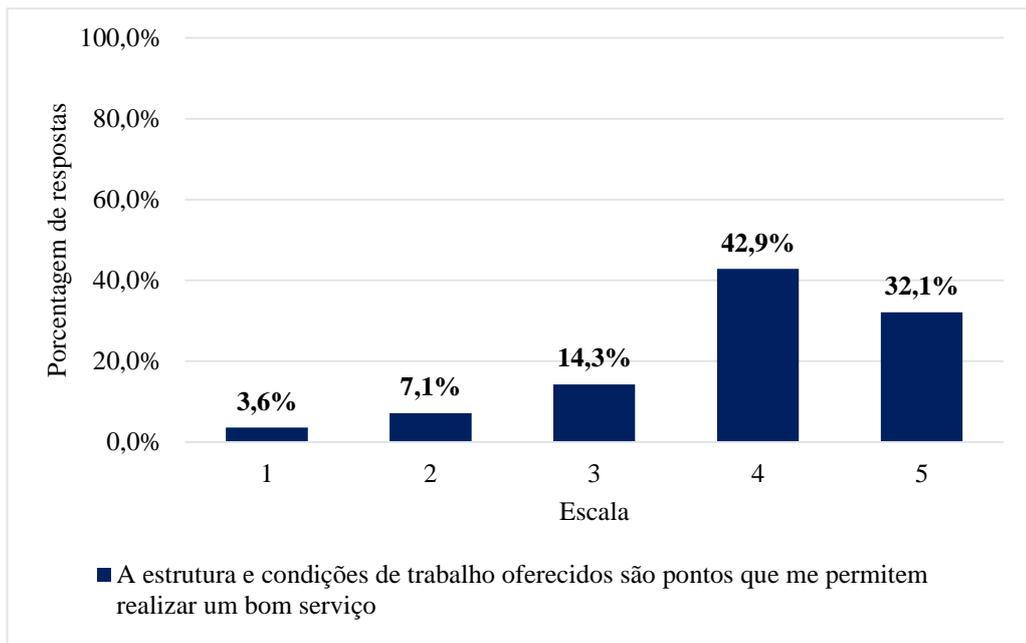
Partindo desse ponto, é possível inferir que os funcionários até entendem os processos, mas em algumas situações ficam em dúvidas durante a execução e carecem de um auxílio de superiores para realizar a tarefa. Este é outro ponto importante que necessita de ajustes, pois ao ter processos bem desenhados e definidos o ganho de tempo e qualidade na execução das tarefas é visível.



**Figura 25. Gráfico sobre os processos na empresa**

Fonte: Compilação de dados do questionário

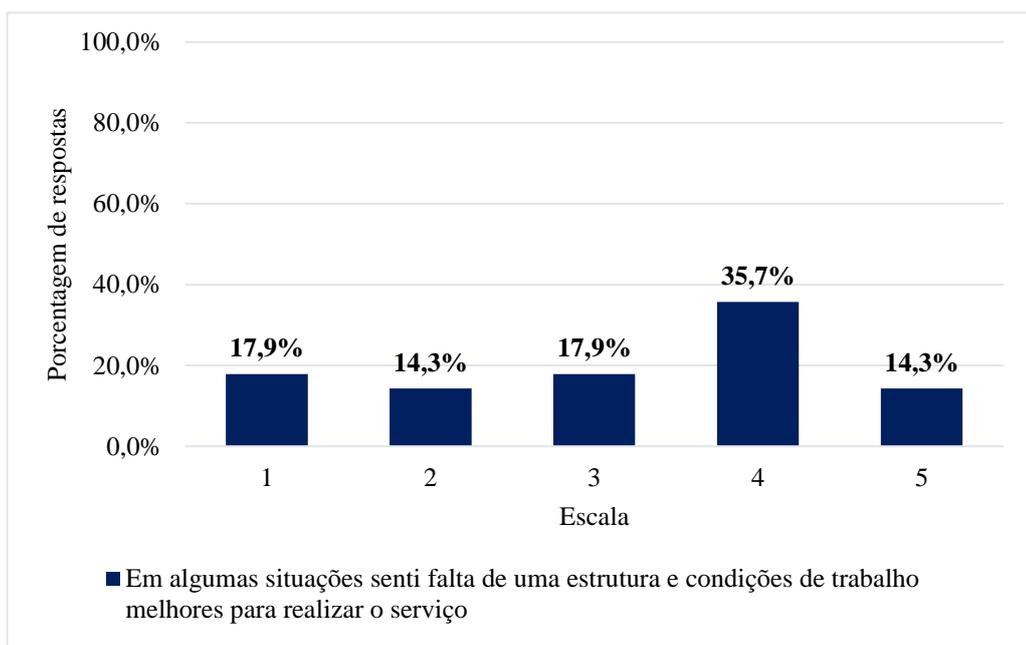
Analisando a parte de estrutura e condições de trabalho oferecidos pela Test Service, foram considerados suficientes para permitir a realização dos serviços por 75% dos entrevistados (escalas 4 e 5), conforme Figura 26:



**Figura 26. Gráfico sobre estrutura e condições de trabalho**

Fonte: Compilação de dados do questionário

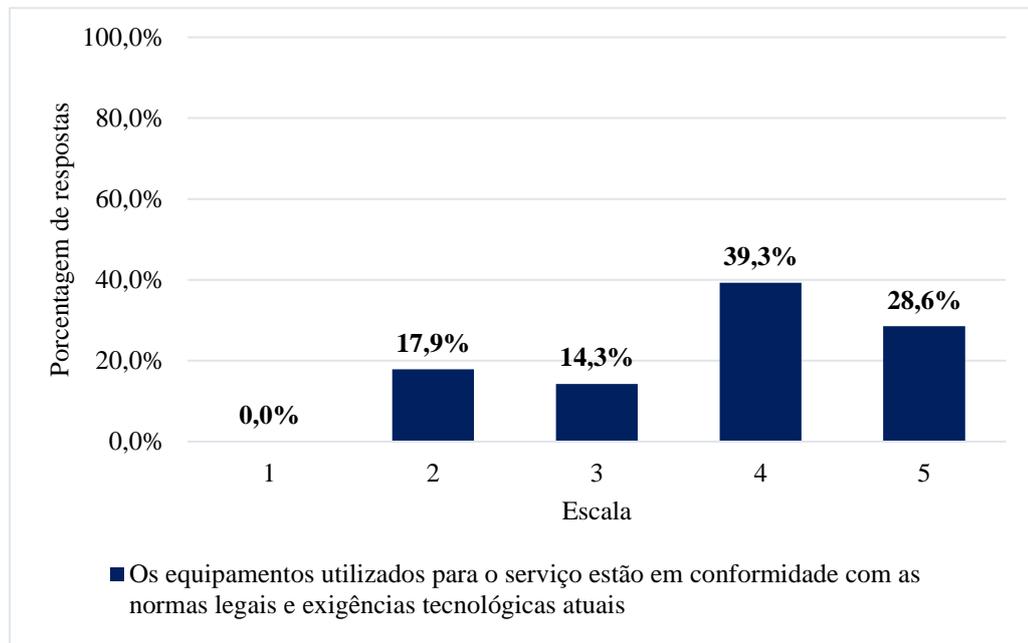
Por outro lado, em algumas situações, 50% afirmaram que sentiram falta de uma estrutura e condições de trabalho melhores para realização de serviços (escalas 4 e 5), conforme Figura 27. Os 75% mencionados na questão anterior mostram que as atuais condições de trabalho são suficientes, por outro lado os outros 50% da segunda afirmativa mostram que há espaço para melhorias.



**Figura 27. Gráfico sobre estrutura e condições de trabalho**

Fonte: Compilação de dados do questionário

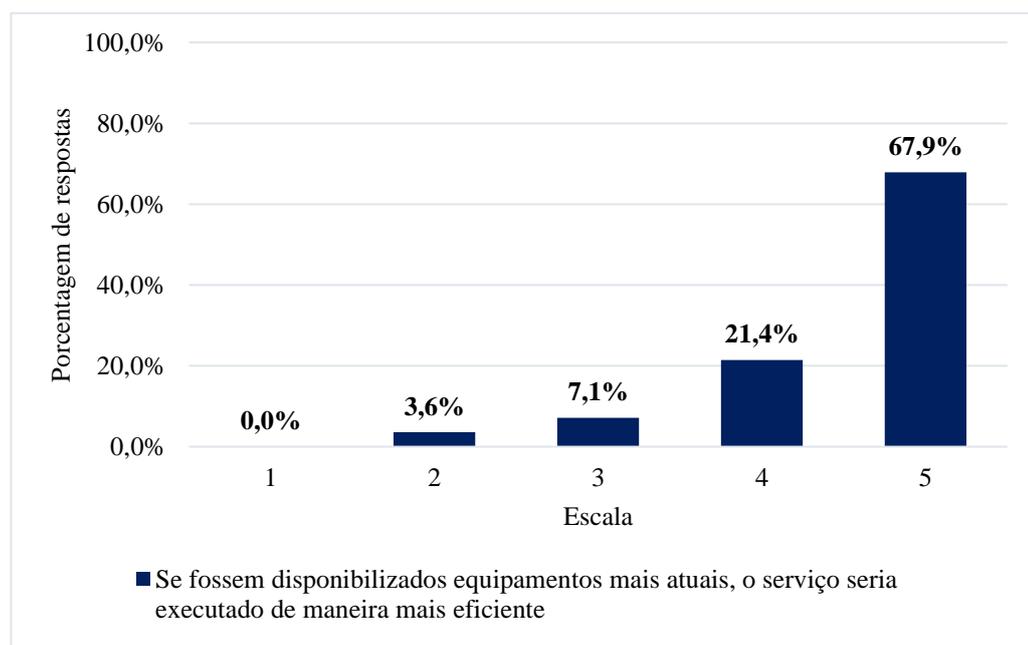
Quanto aos equipamentos utilizados para o serviço, a grande maioria considerou que estão em conformidade com as normas legais e exigências tecnológicas atuais, vide Figura 28, em um total de aproximadamente 68% somadas as escalas 4 e 5.



**Figura 28. Gráfico sobre os equipamentos da empresa**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Todavia, 89% das respostas, somadas escalas 4 e 5, concordam que se fossem disponibilizados equipamentos mais atuais o serviço seria executado de maneira mais eficiente, conforme observa-se na Figura 29:

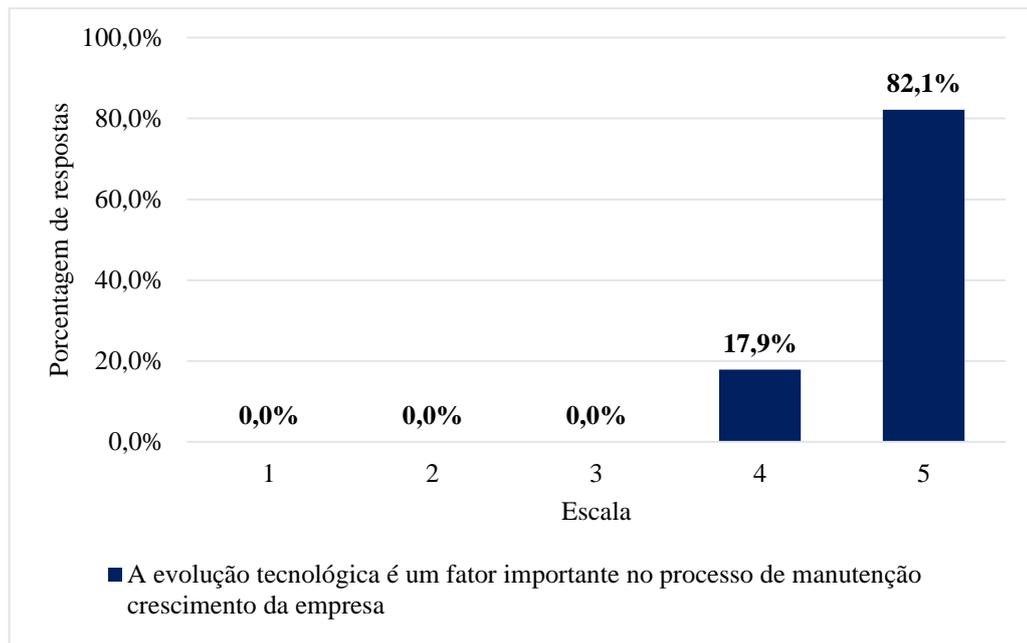


**Figura 29. Gráfico sobre os equipamentos da empresa**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Portanto, ponderando os dados das afirmações respondidas, é possível perceber que os equipamentos oferecidos atualmente pela empresa atendem à demanda, mas com a implantação de novos equipamentos haverá ganhos em todo o processo. Igualmente ao tema anterior, sobre a estrutura e condições de trabalho, existe espaço para melhorias.

A evolução tecnológica como fator importante no processo de manutenção do crescimento da empresa foi apontada por 100% dos entrevistados, somando as escalas 4 e 5, vide Figura 30:



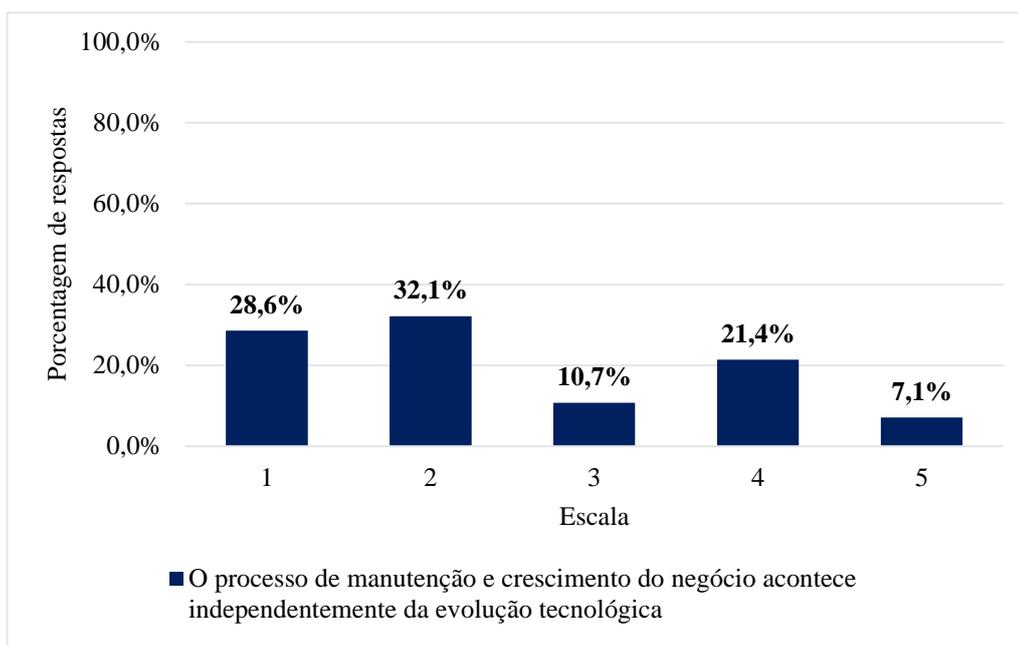
**Figura 30. Gráfico sobre evolução tecnológica**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Entretanto, como demonstra a Figura 31, quando abordados sobre a independência entre o crescimento do negócio e a evolução tecnológica, aproximadamente 30% dos funcionários concordaram parcialmente ou totalmente.

Analisando o resultado e o cruzamento dos dados das questões, talvez uma justificativa para os quase 30% não entenderem haver uma ligação direta entre tecnologia e crescimento do negócio, seja que o tipo de serviço da Test Service, ou seja, a manutenção, em certo ponto, não fica muito refém de mudanças tecnológicas, pois continuará sendo executada da mesma forma, seja com energia solar, eólica ou elétrica.

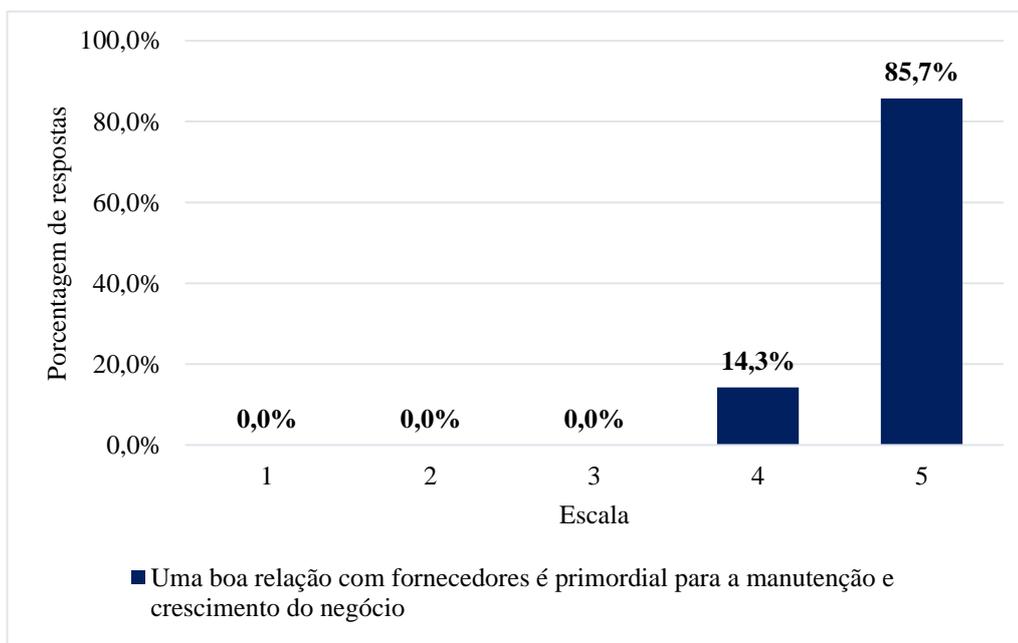
Essa distorção nas respostas pode ter ligação ao tipo de funcionário que respondeu, pois quem está diretamente ligado à manutenção consegue ter uma visão mais ampla do serviço executado e entender de forma diferente, do setor administrativo, por exemplo, essa ligação direta entre tecnologia e manutenção do negócio.



**Figura 31. Gráfico sobre evolução tecnológica**

Fonte: Compilação de dados do questionário

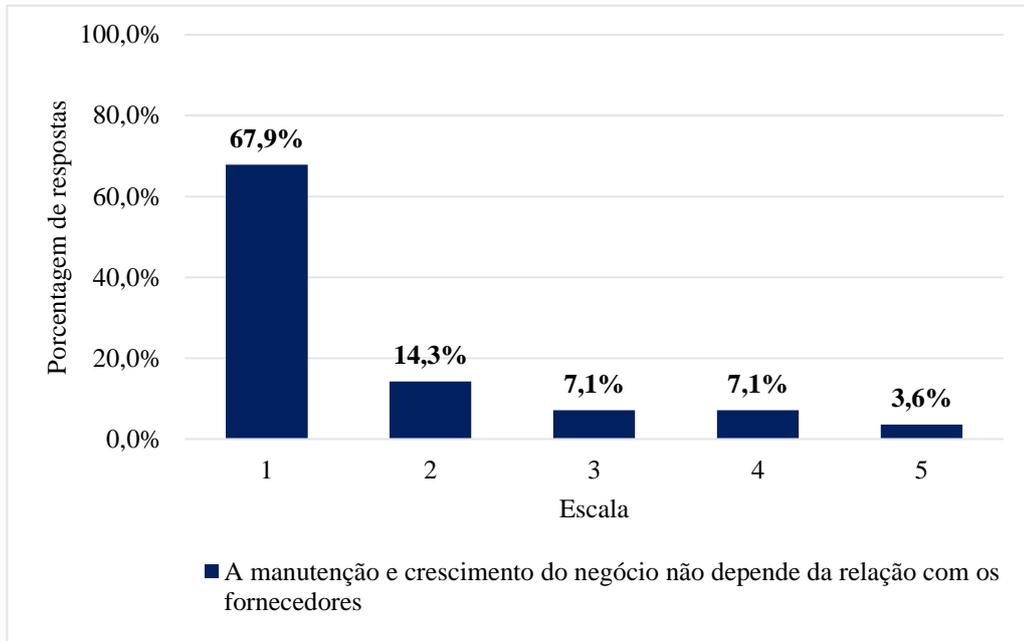
Outro ponto importante entre as respostas foi a boa relação com fornecedores como primordial para a manutenção e crescimento do negócio, representando 100% das respostas entre as escalas 4 e 5, apontado na Figura 32:



**Figura 32. Gráfico sobre relacionamento com fornecedores**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Para a afirmativa de que a manutenção e crescimento do negócio independia da relação com os fornecedores, a ampla maioria foi discordante, com mais de 82% das respostas nas escalas 1 e 2, vide Figura 33 apresentada a seguir:



**Figura 33. Gráfico sobre relacionamento com fornecedores**

Fonte: Compilação de dados do questionário

Isso demonstra que os funcionários possuem conhecimento sobre a importância da boa relação com os parceiros e que uma eventual má condução nas tratativas e negociações pode acarretar problemas para o negócio. Se o resultado das análises apontasse para outro lado, seria uma oportunidade de a empresa realizar treinamentos de conscientização sobre a importância desse tema.

O questionário foi composto também de perguntas abertas. Nesse ponto foram avaliados os ambientes internos da empresa, observando os pontos fracos e fortes, e também o ambiente externo, ponderando ameaças e oportunidades. As questões não tinham um máximo de resposta. Optou-se dessa forma para que surgissem a maior quantidade possível de itens. Em relação ao ambiente interno da empresa, quando questionados sobre os pontos fortes, foram apontados:

- Capacitação a funcionários com minicursos, treinamentos nas normas regulamentadoras, treinamentos internos realizados por colaboradores mais experientes;
- Segurança no trabalho;

- Comprometimento com o cliente - atendimento eficaz, flexibilidade nos horários de atendimentos, preço justo, disponibilidade diferenciada em relação aos concorrentes;
- Responsabilidade, habilidade e autodisciplina dos colaboradores;
- Oportunidades de aprendizado com novos serviços que surgem e crescimento profissional;
- Objetividade na qualidade das tarefas executadas;
- Equipe qualificada e comprometida;
- Mão de obra especializada;
- Interatividade e diligência dos colaboradores;
- Humildade, companheirismo, união;
- Garantia e confiabilidade nas tarefas executadas;
- Qualidade do serviço executado como meta a ser alcançada;
- Preocupação com a segurança dos colaboradores;
- Mecanismos de motivação da equipe;
- Liberdade no trabalho aos funcionários;
- Transparência entre gestores e colaboradores;
- Oferta de oportunidades para profissionais inexperientes;
- Reciprocidade da empresa com os empregados;
- Autonomia e flexibilidade.

Já os pontos fracos apontados, foram:

- Dificuldade em adicionar novas áreas de trabalho e implantar novos equipamentos;
- Diálogo entre os setores;
- Falta de realização de cursos internos e externos;
- Falta de organização de tempo;
- Conflitos de poder;
- Falta de estratégias;
- Ausência de inovação;
- Processo de documentações, anotações e procedimentos são complexos;
- Ausência de registro dos processos;
- Ausência de índices de medição para acompanhamentos e melhorias;
- Falta de comunicação e feedback;
- Falta de melhorias em plano de carreiras e oportunidades;

- Falta sala de reunião;
- Público alvo não definido;
- Refeitório/banheiro carentes de melhorias;
- Colaboradores não capacitados;
- Saída de colaboradores fundamentais;
- Baixo investimento em melhores EPIs e EPCs e equipamentos de escritório;
- Baixo investimento em equipamentos modernos;
- Falta de cultura organizacional;
- Falta de integração entre as áreas;
- Falta de investimento nos funcionários;
- Falta de oportunidade de crescimento;
- A falta de mudança, de aprimoramento, de investimento em novas ferramentas;
- Desmotivação dos colaboradores;
- Falta de planejamento.

Sobre o ambiente externo, as ameaças são:

- Periculosidade na realização das atividades;
- Empresas concorrentes, inclusive com preços competitivos;
- Falta de trabalhos por motivo do Covid-19;
- Medidas e leis governamentais;
- Dificuldade em conseguir mão de obra qualificada;
- Crises econômicas, políticas e sanitárias que afetem os clientes

Ainda sobre o ambiente externo, as oportunidades apontadas são:

- Interação com novas tecnologias;
- Migração para área de energia solar ou energia eólica;
- Explorar áreas novos mercados e expandir a empresa;
- Novas parcerias comerciais;
- Manter um catálogo digital pronto e atualizado para que novos clientes possam comprar;
- Fazer mais propagandas e divulgar a empresa e vender trabalho;
- Montagem de painéis elétricos na empresa
- Ter colaboradores fixo em empresa prestando serviço 24 hs;
- Comissionamento em equipamentos;
- Vendas de startup de equipamentos;

- Aumentar o *mix* de atuação da empresa;
- Atuar em instalações e manutenção de motores em geral.

Assim como realizado na entrevista com o principal responsável pela empresa, as informações obtidas através da aplicação do questionário com os colaboradores foram transportadas para uma matriz SWOT, conforme Figura 34 abaixo:

<p><b><u>Forças</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. capacitação a funcionários</li> <li>2. segurança no trabalho</li> <li>3. comprometimento com o cliente</li> <li>4. responsabilidade, habilidade e auto disciplina dos colaboradores</li> <li>5. oportunidades de aprendizado e crescimento profissional</li> <li>6. objetividade na qualidade das tarefas executadas</li> <li>7. equipe qualificada e comprometida</li> <li>8. mão de obra especializada</li> <li>9. interatividade e diligência dos colaboradores</li> <li>10. humildade, companheirismo, união</li> <li>11. garantia e confiabilidade nas tarefas executadas</li> <li>12. qualidade do serviço executado como meta a ser alcançada</li> <li>13. preocupação com a segurança dos colaboradores</li> <li>14. mecanismos de motivação da equipe</li> <li>15. liberdade no trabalho aos funcionários</li> <li>16. transparência entre gestores e colaboradores</li> <li>17. disponibilidade de equipamentos</li> <li>18. oferta de oportunidades para profissionais inexperientes</li> <li>19. reciprocidade da empresa com os empregados</li> <li>20. autonomia e flexibilidade</li> </ol>	<p><b><u>Fraquezas</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. dificuldade em adicionar novas áreas de trabalho e implantar novos equipamentos</li> <li>2. baixo diálogo entre os setores</li> <li>3. falta de cursos internos e externos</li> <li>4. falta de organização de tempo</li> <li>5. conflitos de poder</li> <li>6. falta de estratégias</li> <li>7. ausência de inovação</li> <li>8. carência de padronização de processos</li> <li>9. inexistência de índices de medição para acompanhamentos e melhorias</li> <li>10. falha na comunicação e <i>feedback</i></li> <li>11. falta de plano de carreiras e oportunidades</li> <li>12. infraestrutura com deficiências (sala de reunião, refeitório, banheiro)</li> <li>13. público alvo não definido</li> <li>14. colaboradores não capacitados</li> <li>15. saída de colaboradores fundamentais</li> <li>16. baixo investimento em melhores EPIs e EPCs e equipamentos de escritório</li> <li>17. falta de cultura organizacional</li> <li>18. falta de integração entre as áreas</li> </ol>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. interação com novas tecnologias</li> <li>2. migração para área de energia solar ou energia eólica</li> <li>3. explorar novos mercados e expandir a empresa</li> <li>4. novas parcerias comerciais</li> <li>5. estruturar a empresa para montagem de painéis</li> <li>6. manter um catálogo digital pronto e atualizado para que novos clientes</li> <li>7. possam comprar</li> <li>8. fazer mais propagandas, divulgar a empresa e vender trabalho</li> <li>9. consultorias em liderança de empresa</li> <li>10. ter colaboradores fixos em empresas</li> <li>11. comissionamento em equipamentos</li> <li>12. vendas de <i>startup</i> de equipamentos</li> <li>13. aumentar o <i>mix</i> de atuação da empresa</li> <li>14. atuar em instalações e manutenção de motores em geral</li> </ol>	<p><b><u>Ameaças</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. periculosidade na realização das atividades</li> <li>2. empresas concorrentes, inclusive com preços competitivos</li> <li>3. falta de trabalhos por motivo do <i>Covid-19</i>;</li> <li>4. medidas e leis governamentais</li> <li>5. falta de planejamento</li> <li>6. dificuldade em conseguir mão de obra qualificada</li> <li>7. falta de mudança, de aprimoramento, de investimento em novas ferramentas</li> <li>8. crises econômicas, políticas e sanitárias que afetem os clientes</li> <li>9. falta de investimento nos funcionários</li> <li>10. falta de oportunidade de crescimento</li> </ol>

**Figura 34. Matriz SWOT das respostas obtidas pelo questionário aplicado aos colaboradores**

Fonte: Compilação de dados do questionário

### 5.3 Definição da estratégia

Para a Test Service, após análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, bem como a situação que o momento apresenta, identificou-se a necessidade de uma estratégia de manutenção, com ênfase na estabilidade e na especialização, conforme Oliveira (2015). Quanto à estabilidade, devido à necessidade de manutenção de um estado de equilíbrio que está ameaçado por fatores externos. Já a especialização, pela necessidade de conquistar liderança no mercado regional, através de concentração de esforços de expansão em poucas atividades da relação de serviços.

Apesar do cenário externo de incertezas, a empresa conta com muitos pontos fortes (motivação dos funcionários, qualificação profissional, carteira com bons clientes, inadimplência praticamente zero, estrutura física própria, dentre outros), que mantiveram sua existência até aqui, são suficientes para mantê-la sobrevivendo e podem impulsionar seu crescimento. Para tanto, a empresa deverá abordar e explorar ao máximo os pontos fortes, a fim de maximizar seus resultados e inibir cada vez mais a atuação dos concorrentes, além de continuar investindo, porém, de maneira moderada.

Essa seria a estratégia ideal, que proporciona o desenvolvimento da empresa, contudo, temendo às ameaças atuais, que podem tomar proporções ainda maiores. Cabe ressaltar, também, que as ameaças do ambiente externo podem se transformar em oportunidade, já que em crise, as empresas que sobrevivem terão mercado para explorar e introduzir seus produtos e serviços.

São imprescindíveis, também, os fatores estratégicos, que representam as limitações do sistema. Os principais fatores estratégicos devem ser reconhecidos e aperfeiçoados para que seja bem-sucedida. Fazendo uma adaptação de Oliveira (2015), a seguir apresentam-se diversos fatores, por área de interesse, dos quais se relacionam com a empresa, considerando as devidas adaptações:

#### *Administração geral*

- habilidade de atrair e manter uma alta administração com ótima qualidade;
- realinhamento das definições das funções;
- desenvolvimento do melhor programa de planejamento a longo prazo;
- garantia de melhor julgamento, criatividade e iniciativa nas tomadas de decisões;
- habilidade de usar a tecnologia da informação para solução de problemas e para otimizar os planejamentos;
- habilidade de usar a informática para manuseio de operações e controle financeiro;

- habilidade de perceber novas necessidades e oportunidades para os produtos e serviços da empresa;

#### *Finanças*

- habilidade de levantar capital a longo prazo e a baixo custo;
- habilidade de levantar capital a curto prazo;
- vontade de correr riscos com retornos mensuráveis;

#### *Marketing*

- habilidade de acumular melhores conhecimentos sobre os mercados;
- estabelecer ampla base de clientes;
- estabelecer base seletiva de clientes;
- habilidade de conseguir bons contratos para a empresa;
- usar o preço mais eficazmente, incluindo descontos, créditos ao consumidor, serviços de produtos, garantias, entregas, etc.;
- criar vigor na organização de vendas;
- melhorar os serviços ao consumidor.

#### *Engenharia e Produção*

- desenvolver políticas eficazes referentes às máquinas e à substituição de equipamentos;
- propiciar *layout* mais eficiente de fábrica;
- desenvolver capacidade suficiente para a expansão da empresa;
- desenvolver melhor controle de materiais e de estoque;
- melhorar o controle de qualidade dos produtos;
- melhorar as capacidades internas de pesquisa básica de produto;
- desenvolver programas mais eficazes para aumentar o lucro (redução de custos);
- otimizar as instalações atuais de produção;

#### *Produtos e Serviços*

- melhorar os produtos e serviços atuais;
- desenvolver uma seleção de linha de produtos e serviços mais eficiente e eficaz;
- desenvolver novos produtos e serviços para substituir os atuais, na medida em que vão perdendo a participação de mercado;
- desenvolver vendas dos produtos e serviços atuais em novos mercados;
- usar mais a abordagem empreendedora para novos produtos e serviços;
- obter participação mais elevada de mercado para os produtos e serviços oferecidos;

### *Recursos humanos*

- atrair empregados altamente qualificados tecnicamente;
- estabelecer melhores relações entre os profissionais e as equipes de trabalho;
- habilidade de se dar bem com sindicatos;
- utilizar, da melhor maneira possível, as habilidades dos funcionários da empresa;
- criar mecanismos que estimulem os funcionários na busca de resultados;
- habilidade de nivelar os pontos altos e baixos das exigências dos trabalhos;
- habilidade de estimular a criatividade dos funcionários;
- habilidade de otimizar a motivação e a produtividade dos funcionários;

### *Materiais*

- permanecer, geograficamente, próximo às fontes fornecedoras de materiais;
- assegurar a continuidade dos fornecimentos de materiais;
- encontrar novos fornecedores;
- possuir e controlar fontes de materiais;
- melhorar o sistema de logística;
- reduzir custos com materiais.

Atualmente, percebe-se que algumas situações são abordadas na empresa com mais intensidade, como:

- atenção voltada à qualidade dos serviços realizados;
- qualificação dos profissionais, principalmente em relação ao conhecimento técnico e segurança;
- comprometimento com os funcionários;
- estruturação adequada para realização das atividades internas e externas;
- ambiente de trabalho harmonioso;
- empatia entre os funcionários.

O principal responsável pela empresa identifica que alguns pontos devem ser aperfeiçoados e implantados:

- ampliação da carteira de clientes e maior participação no mercado, em consonância à capacidade produtiva da empresa;
- oferta de novos produtos e serviços, como diferenciais de mercado;
- melhorias na gestão financeira;
- adaptação de melhorias físicas para as atividades internas;
- qualificação profissional contínua e expandida a todos os funcionários;
- aquisição de novos equipamentos;

- melhor controle da apuração dos custos e formação de preços;
- desenvolvimento de políticas de gratificação, como incentivo aos funcionários;
- comunicação interna assertiva;
- desenvolvimento de projeto de *marketing*.

Alguns dos itens exigem maiores recursos do que a empresa possui, como a aquisição de novos equipamentos. Já outros, dependem somente da atuação da alta administração para que os pontos fortes sejam mais bem aproveitados. O mais importante é a disponibilidade que a administração tem para mudanças, inclusive identificando pontos que os próprios funcionários não apontaram nas respostas do questionário. Para Oliveira (2015, p. 220):

A explicação está nas orientações dos donos e/ou executivos da empresa, pois sua importância pessoal determinará quais alternativas estratégicas serão escolhidas; quais recursos serão dispensados, quais serão obtidos, e como serão utilizados; que espécie de escopo mercados *versus* produtos será visado; e qual será a ênfase competitiva da empresa.

Após definida a estratégia a ser adotada, é o momento de definição da missão, visão, valores e princípios e propósitos, que a Test Service apontou como sendo da seguinte maneira:

### **Missão**

Entregar o valor desejado para os clientes e parceiros, com projetos e soluções customizadas que possam superar suas expectativas e impulsionar seus negócios, com total disponibilidade para atendimento.

### **Visão**

Ser reconhecida como referência na atividade industrial e ter a preferência dos clientes, parceiros, colaboradores e fornecedores, por meio de serviços técnicos especializados em sistemas e equipamentos elétricos, produtos de qualidade, respeito aos clientes, desenvolvimento profissional, inovação e compromisso com a sociedade.

### **Valores e princípios**

- Agilidade e excelência no atendimento ao cliente para alcançar resultados extraordinários;
- Honestidade, responsabilidade e respeito com clientes, companheiros de trabalho, parceiros e fornecedores;

- Foco no desenvolvimento, crescimento e realização profissional;
- Engajamento, proatividade e empatia em todas as situações do dia a dia;
- Liberdade e ousadia para a criatividade e inovação;
- Olhar e pensamento crítico, como contribuição para a melhoria contínua;
- Segurança nos serviços, atendendo às leis e normas técnicas.

### **Propósito**

Construir confiança e disponibilizar recursos que proporcionem tranquilidade, segurança e economia ao cliente, para que o foco do seu negócio não seja afetado.

## **6. Proposta de ajustes e melhorias para a organização**

Com base nos levantamentos realizados com o executivo da empresa, é possível identificar seu olhar crítico, que remete ao posicionamento do proprietário, ao apontar uma quantidade sensivelmente maior de fraquezas e ameaças, em comparação às forças e oportunidades.

Contudo, diante desse posicionamento, a direção da empresa se mostra receptiva a propostas de mudanças e melhorias, inclusive ao dar abertura para a realização desse trabalho acadêmico. Já em relação aos funcionários, foi possível notar a transparência nas respostas, principalmente nas perguntas abertas, que permitiam a manifestação de forma liberal.

Diante do exposto acima e da estratégia definida na seção anterior, foram propostas algumas ações, que ficam com sugestão para implementação pela empresa, que poderá avaliar a tempestividade na aplicação, tendo em vista os recursos necessários, a disponibilidade de tempo e a viabilidade econômica.

### **6.1 Estratégia de Estabilidade**

#### **A. Saúde e higiene ocupacional**

- manutenção dos treinamentos de segurança do trabalho
- manutenção do DDS (Diálogo Diário de Segurança)

#### **B. Atendimento ao cliente**

- promover palestras e treinamentos orientando sobre atendimento ao cliente

### C. Ambiente de trabalho

- realizar eventos comemorativos e de reconhecimento

### D. Plano de carreiras

- ajustar o plano de carreiras atual da empresa

### E. Infraestrutura

- melhorias na infraestrutura da empresa (sala de reuniões, refeitório, novos banheiros, unificação das unidades galpão/escritório)

### F. Finanças

- analisar processos de melhoria na gestão financeira e na apuração dos custos

### G. Gestão de demanda

- avaliar atividades que possam ser associadas à jornada regular de trabalho dos funcionários no ambiente interno da empresa
- avaliar a possibilidade de implantação de trabalho remoto devido ao *Covid-19*

### H. Melhorar a comunicação entre os setores da empresa

- comunicação técnica, com reuniões pontuais, sempre que identificar alterações nas normas técnicas e situações que demandem troca de experiências
- comunicação geral, com divulgação de comunicados e ações da empresa no Painel de Informações e no grupo de aplicativo de mensagens instantâneas

## **6.2 Estratégia de Especialização**

### A. Capacitação de funcionários

- elaboração de cronograma de treinamento da área técnica
- elaboração de cronograma de treinamento da área administrativa

### B. Aquisição de equipamentos

- avaliação de necessidades de equipamentos técnicos e disponibilidade para novas aquisições

- avaliação de necessidades de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e Coletiva (EPC) e disponibilidade para novas aquisições
- avaliação de necessidades de aquisição de computadores

#### C. Padronização de processos

- desenvolver documentação que contenha a padronização dos processos internos da empresa, através de implantação de *website* no qual os usuários modificam colaborativamente conteúdo e estrutura diretamente do *web browser*

#### D. Acompanhamento de projetos e metas

- explorar as funcionalidades do *software* já utilizado pela empresa

#### E. Análise da concorrência

- elaborar mecanismos de pesquisa e análise das empresas concorrentes

#### F. Expansão da empresa para novos mercados

- análise de novos mercados e possibilidade de expansão da empresa em outros setores

Embora as limitações enfrentadas pela pandemia do *Covid-19*, foi possível realizar um trabalho satisfatório. Através do material desenvolvido, espera-se que a empresa tenha uma ferramenta capaz de nortear futuras ações, com definições de métricas das ações elencadas para permitir monitoramento, controle e avaliação, em consonância à Fase IV mencionada anteriormente na Seção 4 desse trabalho.

## Referências

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm#art88](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm#art88)>. Acesso em: 15 jun. 2020.

CERTO, S. S.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DRUCKER, P.F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo, Pioneira: 1981.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à Administração: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO POR MEIO DE CONSULTORIA. **Portal de Periódicos**. Disponível em: <<http://webaebcohost.ez31.periodicos.capes.gov.br/ehost/detail/detail?vid=0&sid=9a2b6d99-1c31-4fa584271c335c5df254%sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnImc210ZT1laG9zdC1saXZl#db=aph&AN=122600060>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-dasempreas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadoI&codUf=26>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

SEBRAE. **Pequenos negócios respondem por 82% das novas vagas nos últimos meses**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/pequenos-negocios-respondem-por-82-das-novas-vagas-nos-ultimosmeses,caaa6ddceeca6610VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=2>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: <[https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004110812/publico/Dissertacao\\_anaclaudia.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004110812/publico/Dissertacao_anaclaudia.pdf)>. Acesso: em 01 jun. 2019.

**APÊNDICE A**  
**Questionário aplicado aos funcionários**

**Ambiente interno**

**Dados pessoais**

- 1) Qual é a sua idade?
- 18 a 29 anos
  - 30 a 39 anos
  - 40 a 49 anos
  - 50 a 59 anos
  - 60 anos ou mais
- 2) Você trabalha na Test Service há quanto tempo?
- 0 a 12 meses
  - 12 a 24 meses
  - 24 a 36 meses
  - 48 meses ou mais

**Produtos e Serviços**

- 3) Conheço os produtos e serviços oferecidos atualmente pela Test Service
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não concordo, nem discordo
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
- 4) Os produtos da Test Service são variados e conheço aqueles que lido mais no dia a dia
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não concordo, nem discordo
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente

**Recursos Humanos**

- 5) Tenho clara compreensão do que a Test Service deseja para o futuro
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não concordo, nem discordo
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
- 6) As informações chegam de maneira rápida e são claras
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não concordo, nem discordo
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
- 7) Com frequência, tenho conhecimento das informações por conversas informais com outros colaboradores
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não concordo, nem discordo
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente

8) Não passo por treinamento e capacitação há mais de 1 ano

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

9) A empresa oferece programas de capacitação e desenvolvimento para os seus colaboradores com frequência

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

### **Ambiente de trabalho**

10) Prefiro trabalhar de forma isolada e sem interação com meus colegas

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

11) Meu ambiente de trabalho é colaborativo e me sinto bem entre meus colegas

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

12) Percebo muita interação e colaboração entre as áreas

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

13) A integração entre as áreas da empresa não é algo comum

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

### **Liderança**

14) Os funcionários sabem a quem se reportar dentro da Test Service

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

- 15) Há situações em que os colaboradores não sabem bem a quem se reportar
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não concordo, nem discordo
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
- 16) O estilo de liderança adotado dificulta a plena realização dos objetivos da Test Service
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não concordo, nem discordo
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
- 17) O estilo de liderança adotado contribui para a realização dos objetivos da Test Service
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não concordo, nem discordo
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente

### **Jornada de trabalho**

18) Durante a minha jornada de trabalho é comum encontrar um tempo para realizar outras atividades não relacionadas ao expediente

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

19) Minha rotina de trabalho absorve todo o tempo disponível, não sobrando espaço para realizar atividades diversas ao expediente

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

20) Acredito que a empresa poderia ter mais demandas durante a semana, aproveitando melhor o expediente dos colaboradores

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

### **Processos**

21) Os processos do meu serviço são bem definidos e não me causam dúvidas durante a execução

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

22) Com alguma frequência encontro dificuldades para entender os processos do meu serviço

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

### **Estrutura e condições de trabalho**

23) Em algumas situações senti falta de uma estrutura e condições de trabalho melhores para realizar o serviço

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

24) A estrutura e condições de trabalho oferecidos são pontos que me permitem realizar um bom serviço

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

### **Equipamentos**

25) Os equipamentos utilizados para o serviço estão em conformidade com as normas legais e exigências tecnológicas atuais

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

26) Se fossem disponibilizados equipamentos mais atuais, o serviço seria executado de maneira mais eficiente

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

27) Aponte pontos fortes que você observa na Test Service

28) Aponte pontos fracos que você observa na Test Service

### **Ambiente externo**

#### **Tecnologia**

29) A evolução tecnológica é um fator importante no processo de manutenção crescimento da empresa

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

30) O processo de manutenção e crescimento do negócio acontece independentemente da evolução tecnológica

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

### **Fornecedores**

31) Uma boa relação com fornecedores é primordial para a manutenção e crescimento do negócio

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

32) A manutenção e crescimento do negócio não depende da relação com os fornecedores

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

33) Aponte ameaças para a Test Service

34) Aponte oportunidades para a Test Service

**APÊNDICE B**  
**Roteiro de Entrevista**

1. Quem é a Test Service?
2. Como é o processo da Test Service? Como aborda os clientes? Como é a relação com os fornecedores?
3. O que a Test Service quer ser?
4. Quais são os princípios básicos que norteiam ou devem nortear a empresa?
5. O que a empresa sabe fazer de melhor e que a diferencia dos concorrentes?
6. Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
7. Quais as expectativas de mercado que a empresa atenderá?
8. Como conseguirão a plena adesão de toda a empresa nesse processo de mudança?
9. Ao analisar o ambiente interno da empresa quais são os pontos fortes e fracos?
10. Como é a relação entre as pessoas (individualmente, em equipes)?
11. Como é a estrutura (descentralizado, centralizado)?
12. Ao analisar o ambiente externo da empresa quais são as ameaças e oportunidades?
13. Quais as influências da pandemia?