



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SUPORTE DE TI: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SOLUÇÕES DIGITAIS PARA O AGRONEGÓCIO

GABRIELA DE SOUZA SANTOS – gabrielassantos19@gmail.com
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFF

GUSTAVO BARBOSA MARIANO - gbarbosamariano@gmail.com
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFF

HENRIQUE REGO MONTEIRO DA HORA - dahora@gmail.com
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFF

ROMEUSILVA E NETO - romeuesilvaneto@gmail.com
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFF

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: 6.1 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

RESUMO: A GESTÃO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SÃO ESSENCIAIS PARA EMPRESAS INOVADORAS DEVIDO AO AUMENTO DA DEMANDA, AVANÇOS TECNOLÓGICOS E DIVERSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE ATENDIMENTO. ESTE ESTUDO ANALISA O SUPORTE DE TI EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA PARA O AGRONEGÓCIO E DESENVOLVE UM PLANO ESTRATÉGICO INTERNO. FOI REALIZADA UMA ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E ELABORADA A MATRIZ SWOT. COM BASE NO BALANCED SCORECARD (BSC), FOI FEITO UM PLANO ESTRATÉGICO PARA O SETOR DE SUPORTE, DEFININDO MISSÃO, VISÃO E VALORES E IDENTIFICADOS 8 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DA EQUIPE RELACIONADOS AO DIMENSIONAMENTO DE COLABORADORES; GESTÃO DO CONHECIMENTO; CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL; COMUNICAÇÃO, RELACIONAMENTO, SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E ATENÇÃO ÀS MUDANÇAS DE REGULAMENTAÇÕES. ESTABELECEM-SE OBJETIVOS E METAS PARA MONITORAR A EXECUÇÃO E EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS, JUNTAMENTE COM 12 AÇÕES DE MELHORIA. O SETOR SE MOSTROU FORTE EM GESTÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL, ALTA TECNOLOGIA E SOLUÇÕES ESTRUTURADAS PARA AS DEMANDAS DOS CLIENTES. PORÉM, FORAM DESTACADOS DESAFIOS COMO GRANDE CONCORRÊNCIA, MUDANÇAS NO AMBIENTE EXTERNO E CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES. É CRUCIAL O COMPROMETIMENTO DA ALTA GESTÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ALINHAMENTO ENTRE SETORES E INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO. A GESTÃO DEVE MONITORAR CONTINUAMENTE OS FATORES CRÍTICOS ATRAVÉS DE INDICADORES PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS PLANEJADOS.

PALAVRAS-CHAVES: GESTÃO ESTRATÉGICA; GESTÃO DE TI; PLANO ESTRATÉGICO; SWOT; BSC.

1. INTRODUÇÃO

Diante de um mercado tão competitivo, como o do agronegócio, a adaptação rápida às constantes mudanças nos cenários do mercado é muito importante. As organizações precisam estar preparadas com estratégias e decisões que as mantenham à frente de seus concorrentes. Para lidar com frequentes avanços tecnológicos, as empresas precisam contar com um bom planejamento estratégico.

A combinação entre gestão e planejamento estratégico permite identificação e atuação nos pontos a desenvolver, melhor preparação e antecipação às mudanças, além da identificação de oportunidades de crescimento. Conforme abordado por Porter (1986), uma empresa utiliza suas estratégias como fórmula para competir e assim, alcançar seus objetivos. O processo de planejamento consiste desde a tomada de decisão até os serviços que a empresa deseja oferecer, além dos clientes e mercado que ela pretende atingir (Maximiano, 2006).

Diante da relevância e complexidade de execução das etapas do planejamento estratégico, algumas ferramentas e metodologias são importantes para auxiliar a estruturar esse processo e possibilitar a obtenção de resultados mais assertivos. Uma metodologia amplamente utilizada é o Balanced Scorecard (BSC). O BSC contribui para composição e visualização de medidas de performance que irão refletir as estratégias de negócio da empresa. A partir dessa ferramenta, pode-se criar uma rede de indicadores de desempenho que irão atingir todos os níveis organizacionais, permitindo assim, que ocorra a comunicação e promoção do comprometimento geral com a estratégia da corporação (Kaplan e Norton, 1996).

Em organizações que atuam no fornecimento de soluções de tecnologia da informação (TI) para seus clientes, os setores responsáveis pela prestação de serviços de suporte exercem função essencial para a estratégia competitiva destas empresas. A percepção dos contratantes sobre a qualidade do produto ofertado é diretamente influenciada pelo contato com os serviços vinculados à essa ferramenta e a equipe de suporte passa a ser o contato direto entre cliente e fornecedor. Essa relação é apresentada por Silva et al. (2006), que apontam que a competitividade das organizações depende do alinhamento do setor de TI com as estratégias e com capacidade de satisfazer as necessidades de negócios, produzindo serviços de qualidade que sejam percebidos e valorizados pelos gestores e usuários.

Kamariotou; Kitsios (2022) também reforçam a relevância do planejamento estratégico em TI para as organizações. Os autores propuseram avaliar, por meio de um método de análise de decisão multicritério, a satisfação de gerentes que utilizam processos de planejamento estratégico para desenvolver seus sistemas de Tecnologia da Informação, com foco em

pequenas e médias empresas (PME). Puderam perceber que o planejamento estratégico é fundamental para que as PME consigam aumentar sua rentabilidade, assim como reforçam, diante disso, a necessidade de os gestores terem o devido conhecimento sobre essa influência dos processos de TI para o alcance dos objetivos de planejamento e aumento do valor de negócio.

Moinzad; Akbarzadeh (2022) apresentam uma proposta de aplicação da metodologia BSC integrada com outras ferramentas como a matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) para elaboração do planejamento de organizações de Tecnologia da Informação em Saúde. Os resultados demonstraram que a ferramenta possibilitou uma visão mais profunda para tomada de decisão e definição de estratégias para implantação bem-sucedida de um sistema de TI.

Também avaliando a utilização do BSC no planejamento estratégico, Abdalla et al. (2022) buscaram identificar possíveis barreiras para implementação desta metodologia nas organizações, utilizando empresas do setor bancário do Sudão como objeto de estudo. Os autores apontam dificuldades relacionadas à compromisso e motivação por parte da alta gestão, falta de capacitação, não entendimento da relevância do processo, dificuldades de medição das perspectivas e suporte de TI insuficientes. Essa análise reforça a importância do envolvimento da gestão, compreensão do valor do planejamento, capacitação adequada e relação direta e estratégica do suporte de TI.

Pode-se perceber que, mesmo com destacada relevância da gestão estratégica para a competitividade das organizações, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades para implantar esse processo de forma bem estruturada, o que pode impactar no sucesso do negócio. Observa-se também, uma dificuldade na identificação e implementação das ferramentas de forma adequada para que o resultado do planejamento seja condizente e assertivo para as necessidades organizacionais. Para isso, é percebida a necessidade de um processo contextualizado com o cenário de cada organização e que se aprofunde nos setores estratégicos dela, não ficando apenas em uma visão macro da instituição, visto que esses setores precisam estar alinhados com a estratégia organizacional.

Desta forma, diante da necessidade de melhorias contínuas nos processos de uma organização e partindo dos princípios da utilização de ferramentas e metodologias de gestão estratégicas, o presente trabalho visa analisar o cenário atual da equipe de suporte em uma empresa de tecnologia de grande porte que fornece soluções de TI para o ramo do Agronegócio. A empresa em questão é uma das líderes do mercado de tecnologia do agronegócio, oferecendo um produto que tem por objetivo auxiliar os empresários do ramo nas tomadas de decisões

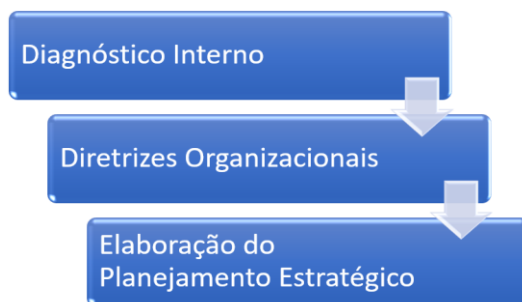
estratégicas de suas empresas. A empresa conta com o maior banco de dados do Agronegócio do mundo, utilizando de dados públicos para mapear toda cadeia produtiva do agro. Através desses dados, a empresa consegue oferecer auxílio personalizado para cada tipo de cliente, sendo capaz de oferecer dados em tempo real sobre cada etapa do processo produtivo.

A partir das análises realizadas, será desenvolvido um plano estratégico interno com base no BSC que permita a definição de fatores críticos de sucesso, criação de objetivos e metas e acompanhamento e aprimoramento dos resultados, fazendo com que seja possível uma gestão estratégica mais eficaz da equipe de suporte do produto oferecido pela empresa.

2. METODOLOGIA

Todas as etapas da metodologia foram realizadas em conjunto com a gestora da equipe. O processo de análise e elaboração do planejamento estratégico do setor de suporte da organização foi dividido em 3 fases principais, conforme figura 1.

FIGURA 1 - Etapas de metodologia



Fonte: Os autores.

2.1 Diagnóstico Interno

Essa etapa consiste em uma análise interna do setor visando a identificação de pontos positivos e negativos que servirão de base para a elaboração do planejamento estratégico, visando uma atuação principalmente nas questões negativas identificadas. A ferramenta SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) foi o artefato utilizado como referência para a execução deste processo.

Inicialmente realiza-se um levantamento com fatores relacionados ao ambiente interno da equipe, bem como dos elementos favoráveis e prejudiciais vinculados ao ambiente externo da organização. Para isso, foi conduzida uma pesquisa via Google Forms com os três colaboradores que fazem parte da equipe de suporte da organização, composta pelas quatro perguntas a seguir, estabelecendo assim, as quatro variáveis da matriz SWOT:

1. Quais são as principais características internas da empresa que a diferenciam da concorrência e contribuem significativamente para o sucesso no mercado?
2. Quais são os principais obstáculos ou limitações internas que a empresa enfrenta e que podem estar impedindo o crescimento ou prejudicando a competitividade no mercado?
3. Quais são as tendências emergentes ou mudanças no mercado de tecnologia que a empresa pode aproveitar para expandir os negócios ou desenvolver os produtos/serviços?
4. Quais são os principais desafios externos ou fatores de risco que a empresa enfrenta e que podem representar uma ameaça para a posição no mercado ou para a sustentabilidade de seus negócios?

O resultado foi exportado para uma tabela contendo as respostas individuais dos colaboradores para cada pergunta. Com base nesses dados, foi elaborada a matriz SWOT. Posteriormente, ocorreu uma reunião com a gestora do setor para apresentar a matriz elaborada e avaliar a correspondência dos fatores internos e externos com a realidade enfrentada pela equipe. Além disso, novos fatores foram adicionados com base na visão estratégica da gestão perante o time e toda a organização.

2.2 Diretrizes Organizacionais

Durante a reunião com a gestora, ela foi convidada a contribuir com a definição das diretrizes organizacionais que orientam o funcionamento do time de suporte - Missão, Visão e Valores - com base em sua visão profissional e na análise realizada na etapa de diagnóstico.

Esta fase do procedimento metodológico foi utilizada para definir o direcionamento estratégico da equipe para os próximos anos diante da análise do cenário atual e da visão de futuro para o time, de forma alinhada com as diretrizes organizacionais. Também foi definida a estratégia genérica empresarial a ser adotada, seguindo os conceitos propostos por Porter (1986). Com esses norteadores, foi possível iniciar a etapa de desenvolvimento do planejamento estratégico para alcançar os resultados esperados.

2.3 Elaboração do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico do setor foi realizado com base na metodologia BSC (Balanced Score Card). Após a validação da matriz SWOT e a definição das diretrizes organizacionais, realizou-se uma análise dos fatores internos e externos e em seguida foi criada

uma tabela elaborando os fatores críticos de sucesso, criando uma relação destes com os pontos negativos da matriz (fraquezas e ameaças). Essa ação visa garantir um tratamento adequado de todos os pontos apontados na avaliação de diagnóstico.

A etapa subsequente consistiu na elaboração de uma planilha orientada pelo BSC contendo as perspectivas e fatores críticos de sucesso. Além disso, foram estabelecidos os objetivos e metas para cada fator, assim como indicadores para medir os resultados e propostas de ações de melhoria a serem tomadas para o alcançá-los. A figura 2 apresenta o modelo utilizado para organização dos dados nesta fase.

FIGURA 2 - Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD					
PERSPECTIVA	FATOR CRÍTICO DE SUCESSO	OBJETIVOS	METAS	INDICADOR	AÇÕES DE MELHORIA (INICIATIVA)
Financeira					
Cliente					
Processos internos					
Aprendizagem e crescimento					

Fonte: Os autores.

Um mapa estratégico do setor foi então elaborado consolidando os fatores críticos de sucesso em cada uma de suas perspectivas e alinhados para o atingimento dos objetivos em acordo com o proposto nas diretrizes de Visão e Missão do setor.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Concepção da Matriz Swot (Diagnóstico Interno)

O levantamento inicial dos fatores ambientais internos e externos, obtido por meio das perguntas da pesquisa com o time de suporte, foi consolidado em uma planilha conforme apresentado na figura 3.

FIGURA 3 - Respostas da pesquisa com o time do suporte

Pesquisa Time de Suporte	
Perguntas	Respostas
1 - Quais são as principais características internas da empresa que a diferencia da concorrência e contribui significativamente para o sucesso no mercado?	R1: O trabalho em equipe, equipamentos bons, socialização. R2: A empresa preza muito pela boa relação com os clientes, tomando o contato bem receptivo, eficiente e amigável. R3: Alta Tecnologia embarcada nas ferramentas, deixa claro seu posicionamento no mercado para os funcionários, incentivos de atualização profissional.
2 - Quais são os principais obstáculos ou limitações internas que a empresa enfrenta e que podem estar impedindo o crescimento ou prejudicando a competitividade no mercado?	R1: No momento não vejo obstáculos. R2: Atualmente acredito que o ponto fraco seja a quantidade limitada de colaboradores em determinadas áreas. R3: Crescimento "desordenado" e contratação de profissionais pouco familiarizados com o contexto da empresa, muita demanda e pouca organização.
3 - Quais são as tendências emergentes ou mudanças no mercado de tecnologia que a empresa pode aproveitar para expandir os negócios ou desenvolver os produtos/serviços?	R1: O agro não para de crescer e a tecnologia está sendo cada vez mais usada nesse ramo, a empresa sabe aproveitar disso muito bem. R2: Atualmente é extremamente importante os serviços em dispositivos móveis. Vejo que a empresa pode explorar um pouco mais esta área da tecnologia para expandir cada vez mais o negócio. R3: Crescimento da política ESG no Brasil, leis e regras de mercado mais rígidas sobre a origem dos produtos/serviços comercializados.
4 - Quais são os principais desafios externos ou fatores de risco que a empresa enfrenta e que podem representar uma ameaça para a posição no mercado ou para a sustentabilidade de seus negócios?	R1: Concorrência, muitas empresas na área aparecendo a cada dia. R2: Por se tratar de uma empresa que depende de dados públicos como principal insumo, tendo qualquer alteração na disponibilização dos dados pode afetar a empresa. R3: Alta incidência de erros e instabilidades recorrentes durante o uso das ferramentas e pouca comunicação preventiva desses casos, complexidade de uso das ferramentas.

Fonte: Os autores.

Após a compilação dos dados no apresentado na figura 3, foi realizada a elaboração da Matriz SWOT, apresentada na figura 4, levando em consideração os dados da pesquisa e as informações apresentadas e validadas pela gestora responsável pela equipe.

FIGURA 4 - Matriz SWOT

Matriz SWOT		
	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	Trabalho em equipe. Boa relação com os clientes. Alta tecnologia. Incentivo de atualização profissional. Produto que apoia os clientes na tomada de decisão. Atende critérios de certificações.	Dimensionamento de colaboradores por equipes. Crescimento desorganizado. Contratação de pessoas com pouca experiência no negócio. Complexidade de uso das ferramentas. Reincidências de erros e falhas. Falha de comunicação com os clientes sobre os problemas nos produtos.
AMBIENTE EXTERNO	Crescimento contínuo do negócio no mercado. Crescimento do uso da tecnologia no ramo. Aumento dos serviços em dispositivos mobile. Crescimento da política ESG no Brasil.	Surgimento de novos concorrentes. Alteração na disponibilização dos dados públicos. Alteração de leis e regulamentos.

Fonte: Os autores.

3.2 Elaboração das Diretrizes Organizacionais

Após a validação da Matriz SWOT, foram elaboradas as diretrizes organizacionais, incluindo Missão, Visão e Valores, conforme descritas no quadro 1 a seguir:

QUADRO 1 - Missão, Visão e Valores

	Conceito	Elaborado após matriz SWOT
Missão	Refere-se à “razão de ser” ou o motivo da existência dessa organização (Orlandi, 1995).	Nosso propósito é oferecer um suporte técnico excepcional em nossas ferramentas, colaborando de perto com os clientes para resolver seus problemas de maneira rápida, eficaz e amigável. Comprometemo-nos a tornar cada interação com nosso time de suporte uma experiência positiva, transformando desafios em oportunidades de aprendizado e melhoria contínua.
Visão	Indica o quanto ainda é necessário se trabalhar para atingir aquilo que se pretende, seja de maneira objetiva, ou não (Prazeres e Navarro, 2011)	Ser reconhecido como o parceiro confiável e proativo dos nossos clientes, oferecendo um suporte excepcional que impulsiona a satisfação do cliente e a excelência do produto.
Valores	Indicam os princípios de atuação da empresa, é a cultura estabelecida na organização para os comportamentos adotados não só comercialmente, mas também no tratamento de seus colaboradores, por exemplo (Bakhtin, 2006).	Excelência, colaboração, proatividade, inovação e transparência.

Fonte: Os autores.

3.3 Elaboração do Planejamento Estratégico

3.3.1 ANÁLISE DOS FATORES INTERNOS

A partir da definição das diretrizes organizacionais e elaboração e validação da matriz SWOT, foi possível verificar detalhadamente cada um dos fatores e separá-los, começando pelos fatores internos da empresa. Sendo assim, as forças foram agrupadas a fim de se obter uma melhor análise.

FORÇAS

Com base na matriz SWOT em relação às forças internas, o primeiro ponto a ser destacado diz respeito à gestão das equipes e cultura organizacional, podendo ser destacados o trabalho em equipe e o incentivo à atualização profissional. O trabalho em equipe melhora o ambiente e favorece o aumento da produtividade, trazendo melhores resultados. Já o incentivo à qualificação melhora o nível de capacitação dos colaboradores, além de valorizar um ativo

importantíssimo: as pessoas. O resultado obtido para a matriz corrobora com Abdalla et al. (2022) em seus estudos, onde apontaram a capacitação, engajamento, compromisso e motivação da gestão como dificultadores para implantação de um planejamento estratégico utilizando BSC. Essas forças mapeadas na SWOT foram identificadas, então, como ferramentas cruciais para o desenvolvimento das ações previstas no planejamento para obtenção dos resultados esperados.

Outro ponto forte da organização está na confiabilidade da solução ofertada e no relacionamento com os contratantes, onde foi apontada tanto essa relação como o apoio que o produto oferece para a tomada de decisão dos clientes como forças internas. Nessa análise, foi validada a importância da atuação do setor de suporte como estratégico para o negócio, visto que é um setor que mantém contato direto com os clientes. Como apontam Silva et al. (2006), o alinhamento do setor de TI com as estratégias e com capacidade de satisfazer as necessidades de negócios é imprescindível para o sucesso, possibilitando a percepção da qualidade do serviço pelos usuários. É perceptível nos resultados de estudos internos da empresa que o alinhamento das estratégias com o objetivo de satisfazer o cliente traz resultados positivos para a organização, o que faz com que seja um dos pontos fortes na matriz SWOT.

Ainda em destaque nas forças, aparecem a alta tecnologia utilizada pela empresa no setor do agronegócio e o atendimento aos critérios de certificações como Great Place to Work e ISO 27001, por exemplo. Esses pontos foram avaliados como de grande relevância, considerando uma empresa com pensamento inovador, que lida com atualizações frequentes de tecnologias e que fornece soluções voltadas para um setor que é regulamentado por diversas normas, legislações e controles de qualidade. As certificações obtidas pela empresa cancelam a qualidade dos produtos e serviços ofertados e dão mais segurança aos clientes sobre o uso do produto. A conformidade com legislações vigentes é apontada como uma das metas de negócios extraída por meio da matriz SWOT no trabalho realizado por Moinzad; Akbarzadeh (2022).

FRAQUEZAS

Na análise das fraquezas, foram percebidos alguns dados relacionados à contratação de pessoal e capacitação (dimensionamento de colaboradores por equipe; crescimento desorganizado; contratação de pessoas com pouca experiência no negócio; complexidade no uso das ferramentas). Na avaliação da gestão, esses fatores foram associados ao crescimento da organização no mercado e à necessidade de ajustes de processos para otimizar a atuação da equipe. Fatores como capacitação, automatização de processos e fortalecimento da base de conhecimento foram levantados como importantes para atuar em relação a essas fraquezas. Associando as forças mapeadas que podem apoiar no desenvolvimento destes pontos, foram

indicados o incentivo à qualificação e a alta tecnologia como estruturas para apoiar na melhoria necessária. Moinzad; Akbarzadeh (2022) também apontam como meta de negócio “contratar, desenvolver e manter pessoas qualificadas e motivadas”.

Outro ponto levantado e exposto na matriz SWOT diz respeito a falhas na comunicação com os clientes sobre erros no produto e reincidência de erros e falhas. Ao passo que a relação com os contratantes foi apontada como uma força, verifica-se que a abordagem de assuntos e a sondagem sobre problemas no produto e plataforma ofertada também se torna uma fraqueza da organização. Na análise da gestão, esses são pontos críticos e que merecem total atenção, considerando que podem gerar impactos financeiros devido a multas contratuais e até perda de clientes. Fatores como plano de capacitação, melhorias na base de conhecimento e nos processos de comunicação interna e externa foram apontados como críticos para a melhoria destas fraquezas. É importante que o setor de TI esteja devidamente capacitado, alinhado com as perspectivas dos clientes e com estratégias para melhorar e manter a produtividade operacional e amenizar os possíveis problemas a serem enfrentados (SILVA ET AL.,2006; MOINZAD; AKBARZADEH, 2022; ABDALLA ET AL, 2022).

3.3.2 ANÁLISE DOS FATORES EXTERNOS

É fundamental que as empresas estejam atentas e analisem os fatores externos para sua tomada de decisão estratégica e capacidade de se adaptar ao ambiente competitivo. Esses fatores externos incluem as tendências do mercado, mudanças regulatórias, condições econômicas e a concorrência. Ao dar atenção a essas questões a empresa consegue identificar oportunidades emergentes e antecipar potenciais ameaças.

OPORTUNIDADES

Conforme exposto na introdução do presente estudo, o setor de tecnologia vem crescendo e sofrendo constantes mudanças nos últimos anos. Com o agronegócio não é diferente, o setor vem a cada dia mais utilizando da tecnologia para alcançar o sucesso almejado. Foi possível verificar que a empresa investe bastante na sua tecnologia, buscando a satisfação do cliente e com preocupação com as políticas ESG (Environmental, Social and Governance) que apresentam mais importância no cenário nacional. Por atender um setor que lida diretamente com questões ambientais e sociais, é importante que a empresa se preocupe e reconheça a necessidade de adotar medidas sustentáveis e responsáveis em suas operações. Além de adotar essas práticas internamente, a organização também é responsável por monitorar a cadeia produtiva do agronegócio para orientar seus clientes nas tomadas de decisões. Em seu

estudo, Da Silva (2024) conseguiu verificar que as empresas que adotam as políticas ESG estão conseguindo alcançar seus objetivos e apresentando melhores desempenhos.

Outro ponto importante destacado na análise SWOT é que com o avanço da tecnologia, o uso de dispositivos mobile vem sendo cada vez mais necessários. Para isso, a organização investe constantemente na tecnologia para seu produto mobile, uma vez que permite aos seus clientes obterem o monitoramento das informações a partir de seu smartphone. Tal medida garante maior satisfação dos clientes.

AMEAÇAS

Na análise das ameaças externas, são sinalizados o aumento da concorrência, alteração na disponibilização de dados públicos e de leis e regulamentos. Com a crescente constante do setor, apesar da empresa ser considerada uma das líderes do mercado, é inevitável que ocorra um aumento da concorrência. Por conta disso, a empresa tem que se dedicar a aprimorar sua tecnologia e suas estratégias de mercado para que possa estar sempre competindo. Pelo fato de a empresa utilizar de dados públicos para alimentar seu banco de dados, qualquer mudança na liberação desses dados por parte do governo torna-se uma ameaça para o sucesso da empresa. Aliado a isso, a alteração da legislação também apresenta um risco, à medida que as alterações podem ocorrer devido a diversos interesses políticos, sociais e ambientais.

Diante dessas ameaças, algumas forças já apontadas na SWOT podem ser associadas como ferramentas para lidar com esses fatores externos, tais como a alta tecnologia da empresa, a boa relação com os clientes e o atendimento a critérios de certificação. Foram associados fatores críticos de sucesso a essas ameaças: aprimorar a comunicação com o cliente; estruturar processo de comunicação interna e externa; estruturar processo de monitoramento e adaptação em relação a regulamentações vinculadas ao negócio. Moinzad; Akbarzadeh (2022) também apresentam metas de negócios na elaboração do planejamento estratégico relacionadas a melhoria da orientação e atendimento ao cliente e agilidade na resposta às mudanças nos requisitos de negócios.

3.3.3 CONCEPÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir da análise da matriz SWOT realizada, é possível a elaboração dos fatores críticos de sucesso seguindo a metodologia do BSC. Para isso, são considerados os fatores negativos da matriz (fraquezas e ameaças) como base para identificação dos fatores críticos. Os pontos fortes servem de base para estruturar os fatores, já que são características organizacionais que irão apoiar na execução das ações. O quadro 2 apresenta a relação de

fatores negativos x fatores críticos de sucesso. Por meio desta ferramenta, garante-se que todos os itens negativos foram analisados e atendidos com mais de um fator de sucesso.

QUADRO 2 - Fatores negativos X Fatores críticos de sucesso

Fatores Negativos X Fatores Críticos de Sucesso	
FRAQUEZAS	FATOR CRÍTICO DE SUCESSO
Dimensionamento de colaboradores por equipes.	Otimizar o dimensionamento do time de suporte. Aumentar o nível de maturidade da Base de Conhecimento do suporte. Aumentar a capacitação profissional.
Crescimento desorganizado.	Otimizar o dimensionamento do time de suporte. Aumentar a capacitação profissional.
Contratação de pessoas com pouca experiência no negócio.	Aumentar o nível de maturidade da Base de Conhecimento do suporte. Aumentar a capacitação profissional.
Complexidade de uso das ferramentas.	Aumentar o nível de maturidade da Base de Conhecimento do suporte. Aumentar a capacitação profissional.
Reincidências de erros e falhas.	Evitar multas contratuais em relação ao cumprimento do <i>Service Level Agreement</i> (SLA). Evitar insatisfação dos clientes. Aumentar o nível de maturidade da Base de Conhecimento do suporte. Aumentar a capacitação profissional.
Falha de comunicação com os clientes sobre os problemas nos produtos	Evitar insatisfação dos clientes. Aprimorar a comunicação com o cliente. Estruturar processo de comunicação interna e externa. Aumentar a capacitação profissional.
AMEAÇAS	FATOR CRÍTICO DE SUCESSO
Surgimento de novos concorrentes.	Aprimorar a comunicação com o cliente. Estruturar processo de comunicação interna e externa. Estruturar processo de monitoramento e adaptação em relação a regulamentações vinculadas ao negócio.
Alteração na disponibilização dos dados públicos.	Estruturar processo de monitoramento e adaptação em relação a regulamentações vinculadas ao negócio.
Alteração de leis e regulamentos.	Estruturar processo de monitoramento e adaptação em relação a regulamentações vinculadas ao negócio.

Fonte: Os autores.

A partir do quadro 2, foi elaborada a planilha conforme figura 5 contendo toda a estrutura do BSC. Nela os fatores críticos de sucesso são organizados dentro das 4 perspectivas do BSC. Para cada fator, são estabelecidos objetivos e metas a serem alcançadas para o período de um ano. Indicadores chave para medir esses resultados são incluídos, assim como ações de melhoria já prevendo iniciativas a serem implementadas para atingimento das metas.

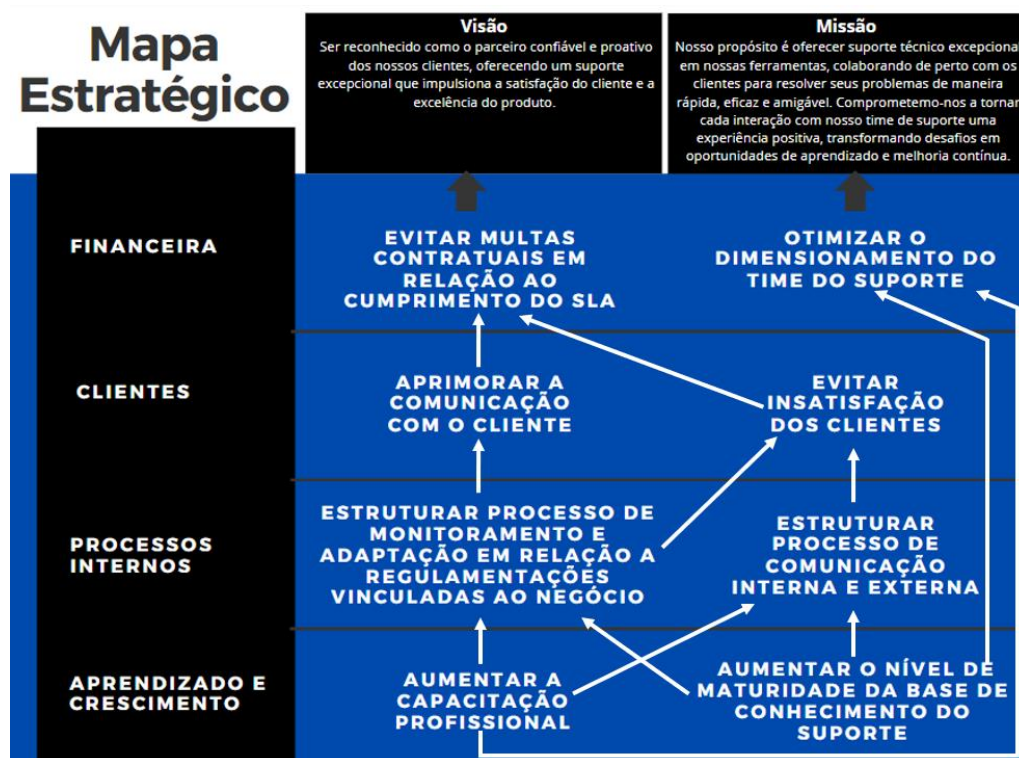
FIGURA 5 - Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD					
PERPECTIVA	FATOR CRÍTICO DE SUCESSO	OBJETIVOS	METAS	INDICADOR	AÇÕES DE MELHORIA (INICIATIVA)
Financeira	Otimizar o dimensionamento do time de suporte.	Aumentar o percentual de processos automatizados	Aumento de 15% dos processos automatizados em relação ao ano anterior.	IPA - Índice de Processos Automatizados: Percentual de processos automatizados em relação ao total de processos mapeados de atendimentos do suporte.	1 - Criação de plano de automatização dos processos mapeados de atendimentos do suporte.
	Evitar multas contratuais em relação ao cumprimento do SLA.	Permanecer sem multas contratuais em relação ao SLA de atendimento.	Manter-se em 0% de multas contratuais em relação ao SLA de atendimentos.	NMC - Número de Multas Contratuais: Número de Multas Contratuais por não cumprimento do SLA de atendimento.	2 - Criação de dashboards de monitoramento de SLA com sinalização de atendimentos próximos a atingir o tempo do SLA.
Cliente	Evitar insatisfação dos clientes.	Aumentar a resolução no nível 1 de atendimento.	Aumento de 10% dos atendimentos resolvidos no nível 1 em relação ao ano anterior.	FCR - Fator de resolução no nível 1 de atendimento: Percentual de resolução de atendimentos realizados no nível do suporte em relação ao total de atendimentos realizados.	3 - Criação de plano de capacitação individual do time de suporte.
		Aumentar o índice de satisfação do cliente nos atendimentos.	Aumento de 5% do índice de satisfação dos clientes nos atendimentos.	ISA - Índice de Satisfação do Atendimento: Percentual de pesquisas positivas de satisfação do atendimento em relação ao total de pesquisas respondidas.	4 - Realização de feedbacks pontuais aos colaboradores sobre os resultados das pesquisas. 5 - Plano de capacitação voltado na qualidade do atendimento.
		Reduzir o tempo de atendimento.	Reduzir o tempo médio de atendimento em 5% em relação ao ano anterior.	TMA - Tempo Médio de Atendimento: Tempo médio de resolução de atendimentos no nível 1 do suporte.	Ações 3 e 5 6 - Plano de capacitação voltado na sondagem do atendimento.
	Aprimorar a comunicação com o cliente.	Reduzir o número de falhas de comunicação com o cliente e momento de crise.	Zerar o número de reclamação do cliente em relação às falhas de comunicação do time do suporte em momento de crise.	IFC - Insatisfação por Falta de Comunicação: Número de insatisfação do tipo falha de comunicação em momentos de crise.	Ação 3, 4 e 5 7 - Criação de documento de comunicação com o cliente em momentos de crise.
Processos internos	Estruturar processo de comunicação interna e externa.	Mapear e documentar todos os processos de comunicações internas e externas.	Ter 100% dos processos de comunicação interna e externa mapeados e também documentados	IPCD - Índice de Procedimento de Comunicação Documentados: Índice de procedimento de comunicação interna e externa documentados em relação aos mapeados.	8 - Mapeamentos e documentação dos processos de comunicação interna e externa.
	Estruturar processo de monitoramento e adaptação em relação a regulamentações vinculadas ao negócio.	Documentar um processo de monitorament e adaptação em relação a regulamentações vinculadas ao negócio.	Ter 100% dos processos em relação a regulamentações vinculadas ao negócio monitorados mensalmente.	IMR - Índice de Monitoramento de Regulamentações: Índice mensal de monitoramento de regulamentações vinculadas ao negócio.	9 - Criar documentação do processo de monitoramento e adaptação em relação a regulamentações vinculadas ao negócio.
Aprendizagem e crescimento	Aumentar o nível de maturidade da Base de Conhecimento do suporte.	Aumentar a quantidade de procedimentos publicados.	Aumentar em 15% a quantidade de procedimentos publicados em relação ao ano anterior.	ABC - Quantidade de Procedimentos Publicados: Quantidade total mês de procedimentos publicados na Base de Conhecimento do Suporte.	10 - Plano de ação voltado para alimentação da Base de Conhecimento
		Aumentar o índice de atendimentos resolvidos com procedimentos vinculados.	Melhorar em 25% o índice de quantidade de atendimentos resolvidos com procedimentos vinculados.	IPV - Índice de Procedimentos Vinculados: Índice de procedimentos vinculados nos atendimentos resolvidos no suporte.	11 - Plano de ação voltado à vinculação dos atendimentos resolvidos aos procedimentos relacionados. 12 - Feedbacks pontuais sobre as falhas de relacionamento dos atendimentos aos procedimentos.
	Aumentar a capacitação dos profissionais do time de suporte.	Aumentar a capacitação dos profissionais do time de suporte.	Aumentar em 20% o número de capacitações realizadas anualmente ao time de suporte.	TC - Total de Capacitação: Número total de capacitações anuais realizadas pelo time de suporte.	Ação 3

Fonte: Os autores.

A conclusão do planejamento estratégico foi a criação de um mapa estratégico para o setor, apresentado na figura 6.

FIGURA 6 - Mapa Estratégico



Fonte: Os autores.

O mapa estratégico foi elaborado de acordo com toda a etapa de análise e desenvolvimento do planejamento, tendo como principal referência o BSC e os dados apresentados no quadro 2.

4. CONCLUSÃO

Este estudo propôs realizar uma análise do cenário atual da equipe de suporte em uma empresa de tecnologia que fornece soluções de TI para o Agronegócio, com o desenvolvimento de um planejamento estratégico baseado na metodologia BSC que permitisse definir fatores críticos de sucesso, objetivos, metas, indicadores para monitoramento dos resultados e iniciativas indicadas por ações de melhoria para o alcance dos objetivos.

Após análise realizada com a equipe por meio da matriz SWOT, foi possível identificar os principais fatores positivos e negativos relacionados aos ambientes interno e externo. Em relação às fraquezas, destacaram-se pontos relacionados à contratação de pessoal, capacitação e processos de comunicação interna e externa. Como ameaças, as principais questões se

relacionam com a concorrência e alterações de regulamentações e disponibilização de dados públicos.

Como forças, os destaques apontados foram para a gestão e cultura organizacional, que se refletem no trabalho em equipe e incentivo à qualificação. Além disso, a boa relação com os clientes, a confiabilidade das soluções vendidas e a alta tecnologia também foram sinalizados como pontos fortes. Foram apontadas oportunidades como o crescimento do mercado e do uso da tecnologia, assim como a ampliação do uso de serviços mobile e o crescimento da política ESG.

Usando como base os pontos negativos que precisam ser melhorados, foi aplicada a metodologia BSC para a criação de 8 fatores críticos de sucesso divididos nas 4 perspectivas do modelo: Otimizar o dimensionamento do time do suporte; Evitar multas contratuais em relação ao cumprimento do SLA, que é um acordo do nível de serviço entre o provedor de serviços e o cliente onde é estabelecido prazos para resolução e atendimento de cada serviço; Evitar insatisfação dos clientes; Aprimorar a comunicação com o cliente; Estruturar processo de comunicação interna e externa; Estruturar processo de monitoramento e adaptação em relação a regulamentações vinculadas ao negócio; Aumentar o nível de maturidade da Base de Conhecimento do suporte; Aumentar a capacitação profissional. Para cada um dos fatores foram criados 11 objetivos e metas, 11 indicadores e 12 iniciativas indicadas por propostas de ações de melhoria.

A partir da metodologia empregada foi possível alcançar o objetivo proposto pelo estudo ao utilizar as ferramentas de planejamento para realizar uma análise estratégica do cenário atual da equipe e desenvolver um planejamento estratégico estruturado de acordo com o BSC. Pode ser verificado que a organização apresenta um bom crescimento, porém deve se atentar para as mudanças do mercado e a inserção de novos concorrentes. Foi possível verificar os pontos em que a gestão deve se atentar e elaborar indicadores para acompanhamento do desempenho da equipe de suporte.

Para garantir o sucesso do planejamento estratégico, a empresa precisa do comprometimento da alta gestão, compreensão da importância do processo, alinhamento entre os setores e capacitação dos colaboradores. O planejamento não deve ficar apenas com a alta gerência, as estratégias de gestão devem ser implementadas em todos os níveis. O investimento em processos de gestão bem estruturados e adaptados para realidade da organização são essenciais para que haja um crescimento sustentável e com sucesso a longo prazo.

Para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação do modelo em outros tipos de setores e organizações, reforçando a necessidade de o planejamento estratégico chegar nos diversos

níveis da empresa. Além disso, pode-se aplicar um modelo de planejamento operacional para desmembrar as ações de melhoria propostas e monitorar sua execução.

5. REFERÊNCIAS

ABDALLA, Y. A. et al. **Barriers of implementing the balanced scorecard: Evidence from the banking sector in the developing market.** Journal of Governance and Regulation, v. 11, n. 2, p. 173–180, 2022.

BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem** (12ª ed.). São Paulo: Hucitec. 2006.

DA SILVA, A. C.; CARVALHO, F. D. M. **Relação entre práticas ESG e desempenho empresarial: uma revisão sistemática da literatura.** Revista de Gestão e Secretariado, v. 15, n. 1, p. 1425–1456, 31 jan. 2024.

KAMARIOTOU, M.; KITSIOS, F. **Information Systems Strategy: A Multiple Criteria Decision Analysis Perspective for Business Performance in SMEs.** Em: PAPAGIANNIDIS, S. et al. (Eds.). The Role of Digital Technologies in Shaping the Post-Pandemic World. Lecture Notes in Computer Science. Cham: Springer International Publishing, 2022. v. 13454p. 267–276.

KAPLAN, Robert S., and David Norton. **"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System."** Harvard Business Review 74, no. 1 (January–February 1996): 75–85.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução À Administração - Ed. Compacta.** [s.l.] Atlas, 2006.

MOINZAD, H.; AKBARZADEH, M. H. **How to improve information technology strategic planning effectiveness using balanced scorecard, risk and maturity analysis, case study health information technology? A qualitative study.** Health Science Reports, v. 5, n. 6, p. e926, nov. 2022.

ORLANDI, E.P. **As formas do silêncio no movimento dos sentidos.** Campinas, SP: Editora da Unicamp. 1995.

PORTER. **Estratégia Competitiva 2ª Edição.** [s.l.] Elsevier, 1986.

PRAZERES, T.J. & Navarro, V.L. (2011). **Na costura do sapato, o desmanche das operárias: Estudo das condições de trabalho e saúde das pespontadeiras da indústria de calçados de Franca, São Paulo, Brasil.** Cadernos de Saúde Pública, 27(10), 1930-1938.

SILVA, E. M. D. et al. **Gestão da qualidade em serviços de TI: em busca de competitividade.** Production, v. 16, n. 2, p. 329–340, ago. 2006.