



## **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM UTILIZAÇÃO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS E O ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO SENAI, SESI e IEL**

### **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo principal verificar como ocorre a utilização de cenários prospectivos na elaboração do planejamento estratégico e o alinhamento organizacional. O estudo teve um caráter qualitativo, com a realização de um estudo de caso nas seguintes instituições: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL), estas instituições fazem parte do Sistema Indústria e se reuniram para fazer um planejamento estratégico integrado. Na revisão de literatura foram consultados autores sobre os seguintes temas: A estratégia nas organizações, o processo de formulação estratégica com a utilização de cenários prospectivos e alinhamento estratégico organizacional. No estudo de caso avaliou-se a proposta das 03 instituições de realizar um planejamento estratégico integrado utilizando cenários prospectivos e verificar as mudanças ocorridas no processo. Ao final do projeto verificou-se ainda o grau de aderência estratégica entre as instituições que compõe o Sistema Indústria, verificando assim o alinhamento organizacional entre as instituições e os regionais de cada Estado.

**Palavras-chave:** Cenários prospectivos, formulação de estratégias, planejamento estratégico, alinhamento.

### **Abstract**

This work has as main objective verifying the use of prospective scenarios in the development of strategic planning and organizational alignment. The study has a qualitative character, with the completion of a case study in the following institutions: National Industrial Apprenticeship Service (SENAI), Social Service for Industry (SESI) and Euvaldo Lodi Institute (IEL), such institutions are part of the Industry System and bonded together in order to make an integrated strategic planning. In literature review authors were consulted on the following subjects: The strategy in organizations, the strategy formulation process with the use of prospective scenarios and organizational strategic alignment. In the case study, the proposal of 03 institutions were evaluated to conduct an integrated strategic planning using prospect scenarios taking notice in the changes in the process. At the end of the project, the degree of strategic adhesion between the institutions that make up the Industry System was also taken into consideration, this verifying organizational alignment between the institutions and regional of each state.

**Keywords:** prospective scenarios, strategy formulation, strategic planning, alignment.



## 1 Introdução

A rapidez das transformações econômicas, políticas e tecnológicas faz com que as organizações tenham que ter agilidade e flexibilidade para enfrentar situações adversas ou aproveitar oportunidades. No ambiente incerto que vivem as empresas, verifica-se a importância de se estabelecer metas e planos flexíveis, que as permitam se adequar o mais rapidamente às mudanças, mesmo as mais radicais.

As mudanças que ocorrem de forma rápida e descontinuada no ambiente da empresa levam a necessidade de se definir uma estratégia corporativa, para evitar que cada departamento siga uma direção diferente. A definição de novas estratégias introduz elementos diferentes nas organizações que podem alterar ou romper com a cultura organizacional (ANSOFF, 1989).

Porter (2004) afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu meio ambiente. Entender o processo de evolução do mercado e ser capaz de prever as transformações torna-se fundamental. O custo de uma ação estratégica reativa torna-se muito alto para as organizações, por outro lado leva vantagem a empresa que antevê a mudança e decide mais rapidamente. O estudo de cenários prospectivos pode se tornar um método eficiente no momento de elaborar as estratégias, identificar novas oportunidades e direcionar a tomada de decisões.

Após a elaboração do planejamento estratégico, Kaplan e Norton (2009) ressaltam a importância de um sistema de gestão para garantir a integração da estratégia entre as diversas unidades de negócio e apoio. Além de alinhar as unidades organizacionais com a estratégia, o sistema deve também alinhar a força de trabalho.

Este artigo tem como problema de pesquisa a seguinte indagação: Como a utilização da metodologia de planejamento estratégico com base em cenários prospectivos contribui para que a empresa se prepare para as mudanças e promova o alinhamento nos diversos ambientes de negócio?

A partir de um referencial teórico realizou-se um estudo de caso nas seguintes instituições: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL), que juntas fazem parte do Sistema Indústria. Estas instituições passaram por um processo de mudança no final de 2010, com a criação da Diretoria de educação e Tecnologia (DIRET). Desde então, buscou-se promover uma articulação e alinhamento entre os negócios de cada casa. Em 2013, iniciou o projeto de planejamento estratégico integrado SESI SENAI IEL 2015/2022, de forma participativa, que finalizou em maio/2014.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. A discussão estratégica nas organizações

Independente da corrente teórica e dos diferentes conceitos encontrados na literatura sobre estratégia, compreender a relação entre empresa e ambiente, permanece imprescindível. A necessidade da empresa se adaptar às demandas do ambiente externo, criando oportunidades ou respondendo as ameaças, e avaliar continuamente os pontos fortes e fracos relacionados ao ambiente interno continua sendo a pedra fundamental nos estudos em estratégia.

Para Ansoff (1989) a estratégia é um grupo de critérios de decisão que direciona o comportamento de uma organização. Cinco aspectos são fundamentais: (1) os objetivos e os elementos que definem o fio condutor da empresa, (2) a configuração do negócio em relação aos produtos - mercados, (3) os fatores que induzem o crescimento, (4) os elementos que definem a vantagem competitiva, e (5) a sinergia. Tais elementos especificados de maneira sistemática fornecem uma abordagem para direcionar a tomada de decisão, mesmo em



condições particularmente complexas. Ter estratégias bem definidas é essencial em um ambiente de mudanças. Em qualquer condição a empresa é colocada diante das seguintes questões: - Qual a direção escolher? Como canalizar a energia das equipes na direção escolhida? Para ter estas respostas, discutir a estratégia se torna uma ferramenta essencial e indispensável.

Em Porter (1999) a estratégia é a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades compatíveis e integradas. Seu êxito depende do bom desempenho de todas as atividades, e principalmente, da integração entre elas. Se não houver compatibilidade e integração das ações, não existirá uma estratégia diferenciada e nem sustentabilidade. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. No entanto, faz-se necessário ainda fazer exclusões em relação às demais posições. O conceito de opções excludentes gera o medo de diminuir o crescimento, por outro lado tentar atender o cliente em todas as suas necessidades cria uma armadilha dentro da organização que leva a uma queda de competitividade no médio prazo.

O posicionamento da liderança é fundamental para tornar a estratégia a principal discussão na empresa. O líder deve dar a direção para definir e divulgar a posição exclusiva da organização, fazer o exercício de opções excludentes e o de compatibilizar e articular as atividades. A agenda estratégica, responsabilidade dos líderes, demanda disciplina e continuidade, seus inimigos são a dispersão e a conciliação (PORTER, 1999).

Heijden (2009) ao definir gestão estratégica cita que o modelo se baseia na ideia de contínuo desenvolvimento de melhorias, em vez de respostas corretas. Uma estratégia eficaz é aquela que provoca a entrada em um loop de aprendizagem. Um dos desafios do processo de planejamento estratégico é transformá-lo em pensamento estratégico. Amoroso (2002) define o pensar estratégico como interconexões entre processos e ciclo de informações, que leva ao aprendizado.

## **2.2. O processo de formulação estratégica com a utilização de cenários prospectivos**

Na discussão sobre planejamento estratégico notou-se que os principais modelos apresentam quatro macro-etapas bem definidas: (1) o diagnóstico estratégico inicial, (2) elaboração das estratégias e metas da organização, (3) a execução do plano estratégico resultante e o (4) controle dos resultados. O diferencial está na sequência de passos para cada macro-etapa, a seleção de ferramentas para análises, as abordagens de implantação, a posição da liderança no processo e a complexidade dos métodos analíticos.

A principal questão na discussão estratégica é a incerteza do ambiente de negócios com os consequentes riscos. O estudo de cenários permite avaliar as probabilidades em ambientes pouco conhecidos. Enquanto os cenários olham para os desafios e as oportunidades, o planejamento estratégico explora estas oportunidades dentro de um contexto de incerteza sobre o futuro, buscando reduzir as ameaças e riscos (HEIJDEN, 2009).

O planejamento é a reflexão antes da ação. Mesmo que o plano não seja executado precisamente como foi concebido, o processo deve resultar em uma melhoria do processo de tomada de decisão. Para Ribas (2013), os estudos prospectivos são mecanismos eficientes que contribuem para a empresa planejar, identificar oportunidades e definir ações. O ponto de partida é de que não há predeterminação futura e, portanto, pode ser moldado pela ação das partes interessadas que compõe a organização.

Para Godet (2011) é necessário elaborar cenários globais para facilitar a escolha e a formulação estratégica e garantir o desenvolvimento em longo prazo. É necessário distinguir uma fase exploratória de identificação dos desafios do futuro e uma fase normativa de definição das escolhas estratégicas. As duas etapas trazem clareza e explicam que a escolha estratégica está condicionada pela incerteza que pesa sobre os cenários.



No processo de gestão estratégica, a tradução da visão e sua estratégia para todos os níveis é um ponto fundamental para a implementação, visto que os processos gerenciais e de negócios devem estar alinhados à estratégia. O alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é a base para o aprendizado estratégico.

### **2.3. Alinhamento Organizacional**

A definição de alinhamento refere-se a dispor em linha reta, enfileirar-se. Para Kaplan e Norton (2006) trata-se de alinhar a corporação, as unidades de negócio, as unidades de apoio, os parceiros externos e o conselho de administração com a estratégia. O processo de planejamento estratégico na empresa, a tradução da visão e da estratégia deve fazer sentido para todas as partes interessadas envolvidas com a organização, tornando a estratégia o centro do modelo de gestão.

Para Porter (1999) a essência da estratégia é escolher o que não fazer. Portanto, as escolhas de posicionamento determinam não apenas as atividades a serem desempenhadas pela empresa, mas também a forma como elas se relacionam, combinam-se e alinham-se umas com as outras. Para o autor, estratégia é a criação de compatibilidades entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho do conjunto de atividades e da integração e alinhamento entre elas. Esta combinação e alinhamento entre as atividades cria uma cadeia resistente que afasta os imitadores, denominada de compatibilidade.

A compatibilidade é importante porque mesmo sendo distintas as atividades afetam umas as outras. Essa complementaridade e alinhamento impregnam na estratégia, acentuam a exclusividade da posição e ampliam as opções excludentes. Porter (1999) classifica três tipos de compatibilidade: em primeiro nível trata da consistência do alinhamento entre cada atividade e a estratégia. Com isso assegura que as vantagens competitivas das atividades não se anulem, criando sinergia. Em segundo nível a compatibilidade consiste no reforço mútuo das ações, que contribuem para diminuir os custos totais. No terceiro nível trata-se de uma otimização do esforço que é mais forte que somente o reforço mútuo das ações.

Neste ponto, Porter (1999) conclui que nos três tipos de compatibilidade, o todo é mais importante que qualquer parte individual. A vantagem competitiva decorre da totalidade do sistema de atividades alinhado à estratégia. A combinação e o alinhamento das atividades levam a reduções de custo ou aumento de diferenciação.

Kaplan e Norton (2006) partem da ideia principal que a estratégia é o centro do modelo de gestão. Definida a estratégia os componentes do processo de gestão são desenvolvidos para promover o alinhamento, composto por quatro aspectos: consistência estratégica, alinhamento organizacional, alinhamento do capital humano, alinhamento dos sistemas de planejamento, operação e controle. Concluem que a execução da estratégia é o resultado de uma atenção consciente, combinando uma liderança orientadora e comprometida com processos de gestão alinhados.

### **3. Metodologia**

Neste trabalho se optou por uma pesquisa exploratória para verificar como os conceitos teóricos podem ser observados em um processo organizacional. O método utilizado foi o estudo de caso. Ressalta-se a natureza sistêmica dos estudos de caso. Ou seja, a proposta de investigar o caso como um todo considerando a relação entre as partes que o compõem (GIL, 2009).

O estudo de caso foi realizado nas seguintes instituições: SESI, SENAI e IEL. Estas instituições fazem parte do sistema indústria, tem representatividade nacional, com características de gestão diferenciadas visto que se trata de um sistema de confederação. E



ainda quando se trata do SESI e SENAI são instituições privadas que administram recursos públicos e são controladas pelo Tribunal de Contas da União - TCU.

### 3.1. Levantamento de dados

Para o levantamento de dados secundários foi realizada uma análise documental com o objetivo de recuperar dados sobre a estrutura organizacional das instituições assim como as premissas adotadas nos planejamentos estratégicos anteriores e o planejamento integrado (objeto de estudo). Para o levantamento de dados primários, foram realizados 2 estudos qualitativos para concluir o trabalho.

**Estudo 1** - entrevista com os coordenadores de planejamento estratégico dos departamentos regionais, com o envio de questões (citadas abaixo) por meio de correio eletrônico, onde se buscou avaliar a percepção dos envolvidos com o desenvolvimento do projeto e seu resultado. As questões foram enviadas aos gerentes que compõem a rede de planejamento dos 26 estados e do Distrito Federal. Todos os entrevistados foram envolvidos em todas as oficinas realizadas. As questões abertas foram avaliadas utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. O foco desta etapa foi avaliar como ocorreu a utilização de cenários no planejamento estratégico, buscando responder a primeira parte do problema - “Como o planejamento estratégico baseado em cenários prospectivos contribui para que a empresa se prepare para as mudanças e promova o alinhamento nos diversos ambientes de negócio”.

#### Questões propostas:

1. Em sua opinião, qual a importância da utilização dos 04 cenários prospectivos (Sonho meu, Brasileirinho, Deixa a vida me levar, O mundo é um moinho), na construção da SWOT para a elaboração do planejamento estratégico integrado 2015 – 2022? (Foi realizado um trabalho nos regionais e posteriormente foi consolidado na Oficina em Brasília com todos os diretores regionais)
2. Como a discussão dos cenários prospectivos no início do processo contribuiu para a elaboração dos grandes desafios estratégicos?
3. E ainda, a análise dos cenários no início do processo contribuiu para ocorrer um maior alinhamento organizacional entre o DN / DR's? (desafios e metas propostas) Por quê?

**Estudo 2** – esta parte do estudo foi elaborada pela equipe que conduziu o planejamento estratégico e os resultados foram utilizados na análise deste estudo. Realizou-se uma pesquisa em todos os estados, junto aos gestores do SESI, SENAI e IEL com os seguintes objetivos:

Avaliar o grau de aderência estratégica dos Regionais considerando os Focos Estratégicos: Educação, Qualidade de Vida, Tecnologia e Inovação e os respectivos direcionadores estratégicos, citados no quadro 1. Apontar aos Regionais as oportunidades de maior alinhamento considerando as particularidades de cada Estado e as realidades locais.

Para a coleta de dados foi enviada uma planilha Excel a todos os regionais e respondida pelos envolvidos no trabalho de planejamento, cita-se: gerentes de planejamento e gerentes das áreas técnicas. Ao final foi contabilizada uma planilha para cada instituição no Estado. Desta forma os resultados foram avaliados por estado e por instituição. Utilizou-se uma escala de nível de aderência com 03 pontos (total aderência, parcial, nenhuma aderência) para avaliar os resultados. A pesquisa foi aplicada na conclusão do projeto de planejamento estratégico.

#### Quadro 1 - Focos estratégicos e os respectivos direcionadores estratégicos:

##### EDUCAÇÃO

- Desenvolver profissionais nas competências de liderança e gestão as quais atendam aos desafios tecnológicos e empresariais.
- Atuar no desenvolvimento de carreiras com o objetivo de formar talentos para as empresas.



- Ampliar a qualidade da educação profissional e o ensino superior de acordo com a necessidade da indústria, consolidando a Metodologia SENAI de educação profissional.

- Promover ações para que o SESI seja reconhecido como provedor de educação básica de excelência, orientada para o mundo do trabalho.

- Fortalecer a atuação articulada de SESI, SENAI e IEL, voltada a educação para o mundo do trabalho, para atender as necessidades da indústria.

#### QUALIDADE DE VIDA

- Ampliar a oferta de serviços de Segurança e Saúde no Trabalho alinhados às melhores práticas.

- Prover soluções para melhoria da qualidade de vida do trabalhador e seus dependentes, contribuindo para a elevação da produtividade industrial.

#### TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

- Disseminar a cultura da inovação e oferecer soluções de apoio à gestão da inovação nas empresas.

- Prover soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para aumentar a competitividade da indústria.

- Prover soluções de Serviços Técnicos e Tecnológicos adequados às demandas e desafios da indústria de forma sustentável.

#### DESEMPENHO DO SISTEMA

- Desenvolver a atuação em rede(s), que possibilite a ampliação da oferta de serviços.

- Prover o SESI e o SENAI das competências essenciais, por meio de desenvolvimento de talentos.

- Aprimorar modelo de gestão para garantir qualidade dos processos, menores custos e celeridade da tomada de decisão, com vistas a atender a indústria no escopo e tempo demandados.

Fonte: Elaborado pela autora

## 4. Resultados obtidos e análise

O Sistema Indústria é uma rede nacional de caráter privado, com o objetivo de apoiar as iniciativas do setor industrial brasileiro. É composto pela CNI (Confederação Nacional da Indústria), pelas Federações Estaduais e sindicatos patronais da indústria. A partir das demandas identificadas nas empresas pelas federações e sindicatos industriais, o Sistema por meio do SENAI, SESI e IEL oferecem uma diversidade de serviços que visam promover a competitividade e a produtividade da indústria.

### 4.1. Um breve histórico da discussão estratégica no SENAI, SESI e IEL

Até 2010 as três instituições realizavam a discussão estratégica, a gestão e o monitoramento de resultados de forma separada e independente. No final de 2010, foi criada na CNI a Diretoria de Educação e Tecnologia (DIRET) com a finalidade coordenar, articular e promover a interação entre as ações do SENAI, do SESI e do IEL nas áreas de educação, tecnologia e qualidade de vida. Após a criação da (DIRET), iniciou-se a discussão sobre a articulação entre as três instituições vinculadas à diretoria. Em um primeiro momento (2010), os direcionadores estratégicos foram discutidos entre as lideranças nacionais. Em 2013, teve início à elaboração do planejamento estratégico integrado SESI, SENAI, IEL 2015/2022, objeto de estudo desta pesquisa. Um projeto que teve a participação de lideranças de diversos escalões das instituições.

### 4.2. Etapas da elaboração do planejamento estratégico integrado SESI, SENAI, IEL 2015/2022

Em agosto de 2013 foi realizado o lançamento do projeto de planejamento para todos os diretores e superintendentes do SESI, SENAI e IEL de todos os estados e para os gestores nacionais. O projeto teve o patrocínio da Direção nacional compartilhada com as direções regionais e a coordenação da Unidade de Gestão Estratégica (UNIGEST) ligada a DIRET.

Para envolver todas as lideranças nacionais e regionais e realizar as discussões, elaboração e validação de propostas foram instituídos grupos que se reuniram em oficinas, no período de agosto/2013 até maio/2014, para realização do trabalho. Os grupos foram formados por dirigentes com responsabilidade de validar e aprovar os documentos gerados e por técnicos, analistas responsáveis pela elaboração e documentação das etapas.

#### 4.2.1. Descrição detalhada das etapas do projeto

##### Definição da Agenda Estratégica

A agenda estratégica foi proposta para o horizonte de 2015 a 2022 e é composta pelos seguintes elementos: resultados esperados, foco estratégico e diretrizes estratégicas, similares



ao período de 2011 – 2014. A decisão de manter a Agenda Estratégica foi o marco inicial do processo de planejamento estratégico 2015-2022.

#### **Elaboração dos cenários**

Esta etapa antecedeu o início do processo de planejamento estratégico integrado. Foram definidos quatro cenários - (Sonho meu, Brasileirinho, Deixa a vida me levar, O mundo é um moinho). Estes cenários continham informações para alimentar a discussão sobre as perspectivas mais amplas de evolução do macro ambiente de atuação da organização.

#### **Análise de ambiente interno e externo**

Esta etapa ocorreu na I oficina de planejamento. Na fase de preparação, os cenários foram enviados a todos os departamentos regionais, para análise e construção da matriz de SWOT, foram elaboradas as matrizes para os 4 cenários apresentados.

O material foi apresentado para discussão na I Oficina que elaborou as recomendações com base nas análises de ambiente externo e interno. O grupo gestor do departamento nacional consolidou todas as informações que foram levados ao Fórum de diretores e superintendentes para avaliação e aprovação. Na conclusão desta etapa, foram validados 13 direcionadores estratégicos. Entende-se como direcionador estratégico os balizadores do esforço para alcance da visão futura da organização para cada um dos focos estratégicos definidos na agenda estratégica.

#### **Elaboração dos desafios, indicadores e metas**

Considerando os 13 Direcionadores Estratégicos, os Regionais propuseram os Grandes Desafios que posteriormente foram analisados pelo núcleo gestor do Departamento Nacional. Na II oficina de planejamento a partir dos direcionadores foram discutidos os grandes desafios inerentes a cada direcionador, para posterior seleção de indicadores e metas. As pontuações para escolha dos grandes desafios foram feitas de acordo com a aderência, abrangência e impacto. Os grandes desafios refletem as metas nacionais, alinhadas aos Direcionadores Estratégicos, que definem o grau de dificuldade para o alcance da visão futura. Definem a lógica, em valores e prazos, para mensuração dos resultados para se chegar ao objetivo. Nesta oficina conclui-se a elaboração do conjunto estratégico que compõe o planejamento estratégico integrado 2015-2022. Após o Conjunto Estratégico ter sido apresentado, foram propostas metas a partir das contribuições informadas pelos Regionais. O passo seguinte foi o estudo de composição, métricas e rastreabilidade dos dados. O encerramento do projeto culminou com o lançamento do documento denominado “Planejamento estratégico integrado SESI SENAI IEL 2015 – 2022” que foi apresentado por meio de encontros a todas as partes interessadas que participaram direta ou indiretamente do projeto.

### **4.3. Análise dos resultados observados no estudo**

#### **4.3.1. Avaliação do projeto de planejamento estratégico integrado**

A partir da observação pode-se concluir que o modelo utilizado no projeto de planejamento estratégico é convergente com os conceitos teóricos apresentados. Na discussão sobre as possibilidades percebidas nos 4 cenários chegou-se as escolhas estratégicas. Um dos pontos críticos levantados pelos autores trata-se da questão do controle e do acompanhamento dos resultados. A empresa estudada definiu metas nacionais e regionais que serão acompanhadas ao longo do período estabelecido o que pode assegurar que o plano será implantado e a estratégia monitorada.

As entrevistas realizadas junto aos gerentes da rede de planejamento obteve um retorno de 41,0% de respostas, foram enviados 27 correios eletrônicos e devolvidas 11 entrevistas respondidas, suficientes para esta etapa da análise. Segundo Uribe (2001) a utilização de cenários prospectivos no planejamento estratégico permite estabelecer práticas de simulação do tipo se-então. No caso estudado, pode se observar que a discussão sobre os cenários e a



construção da matriz de SWOT nos regionais com a posterior consolidação no Departamento Nacional, levou às equipes a elaborar simulações e fomentou a discussão a respeito de possibilidades. O resultado culminou com a proposta dos direcionadores nacionais articulando as três entidades do Sistema Indústria. Conforme a fala de um entrevistado:

“A utilização dos cenários norteou as discussões para as análises que subsidiaram a construção da SWOT de cada estado. A construção dos cenários foi extremamente relevante para que os Departamentos Regionais pudessem ter uma referência para focar suas análises. Quando se trabalha com hipóteses, sabemos da infinidade de possibilidades existentes. A geração dos cenários vem, justamente, estabelecer critérios que delimitam as variáveis e facilitam as análises a serem feitas”(entrevistado).

A utilização dos cenários para elaboração das análises de ambiente externo e interno permitiu as entidades ampliar a visão e analisar a convergência entre os negócios das empresas. Segundo os entrevistados, a utilização dos cenários prospectivos foi importante visto que:

“Projetar cenários auxiliou na tentativa de antecipar as ações, buscando abranger qualquer tipo de situação, da mais otimista a mais pessimista. E ainda, esse trabalho nos ajudou a organizar as estratégias de acordo com as possíveis situações de futuros desde um cenário favorável até o mais crítico, nos fez pensar em várias estratégias enriquecendo nosso campo de visão sobre o nosso negócio e assim ganhar tempo e reduzir o fator surpresa” (entrevistado).

Conforme relatado pelos entrevistados o modelo utilizado para a elaboração do planejamento estratégico, utilizando os cenários, fomentou um ambiente adequado a proposição de mudanças que desafiou os modelos mentais existentes.

“A construção da matriz SWOT, utilizando cenários, foi um processo flexível e instigante, capaz de desafiar modelos mentais e estimular a equipe de planejamento a agregar valores competitivos à organização. Ao analisar as ameaças e oportunidades, bem como, as forças e fraquezas, sob essa ótica, é possível antecipar eventos inesperados, descontinuidades e oportunidades para inovar, a fim de formular um planejamento estratégico e uma visão de futuro levando-se em conta um contexto incerto e turbulento no período estabelecido“ (entrevistado).

A discussão dos cenários prospectivos no início do processo contribuiu para a elaboração dos grandes desafios estratégicos e trouxe à tona a necessidade de monitorar a estratégia e realizar os ajustes ao longo do tempo. A análise de ambientes sob a ótica dos 04 cenários trouxe, conforme citou o entrevistado:

“Possibilidade de prever riscos futuros, analisar o comportamento do mercado e assim traçar ações de forma a capturar as oportunidades, transformar as fraquezas em forças, e estabelecer os objetivos a serem alcançados” (entrevistado).

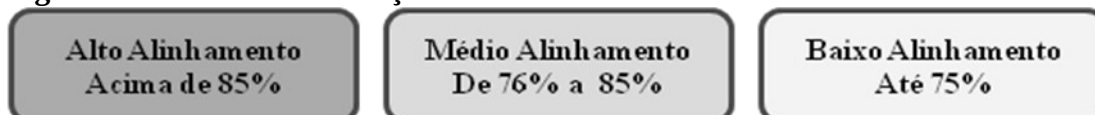
#### **4.3.2. Alinhamento entre o planejamento nacional e os Departamentos Regionais**

Os resultados apresentados a seguir, oriundos da pesquisa realizada, permitem analisar a aderência (alinhamento) considerando os seguintes aspectos: (Por questões acordadas entre a pesquisadora e as entidades, não serão identificadas as entidades e nem os estados).

- ✓ Por foco estratégico (Educação, qualidade de vida, tecnologia e inovação); por entidade não identificada e por Estado da Federação.

A partir dos resultados da pesquisa, propôs-se uma escala de avaliação para este estudo. Desta forma será possível escalonar as ações e definir um prazo para adequar o alinhamento da estratégia nacional com e entre as instituições e os regionais.

**Figura 01 – Escala de avaliação de aderência**



Fonte: Elaborado pela autora



O quadro 01 agrupa as entidades, os focos estratégicos e os estados para verificar a adequação à escala de aderência proposta.

**Quadro 02 – Adequação à escala de avaliação de aderência**

<b>Fator de análise</b>	<b>Baixo Alinhamento (Até 75%)</b>	<b>Médio Alinhamento (de 76% a 85%)</b>	<b>Alto Alinhamento (acima de 85%)</b>
<b>Foco</b>	Educação	Tecnologia e Inovação	Qualidade de vida
<b>Entidade</b>	---	03 entidades	---
<b>Estados</b>	06 estados	05 estados	16 estados

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados apresentados demonstram que ainda há um grande trabalho a fazer para se efetivar o alinhamento da estratégia no sistema indústria. É importante ressaltar que tendo em vista o modelo federativo, onde as instituições tem um alto grau de autonomia nos estados é necessário estabelecer parâmetros e níveis para o grau de alinhamento. Sugere-se observar os cenários regionais, a estrutura local as limitações econômico-financeiras para definir qual o grau de alinhamento é possível no médio prazo entre o estado e o direcionador nacional. Heijden (2009) propõe em seu modelo de ciclo de planejamento após a realização do planejamento estratégico a elaboração do planejamento mestre que consiste em adequar as mudanças propostas à limitação de recursos.

Ao analisar os grandes desafios, verifica-se que o negócio estratégico predominante das instituições está relacionado ao foco educação, presente nas 03 entidades. Logo, pode-se aferir que a principal discussão estratégica com possibilidades de alinhamento estratégico nas três instituições está relacionada ao posicionamento da educação. Em relação à tecnologia e inovação e qualidade de vida o índice de aderência é um pouco mais alto visto que são negócios mais focados em uma única instituição ou no máximo duas, como é o caso da inovação que está no IEL e SENAI. No entanto, em alguns estados a atuação em algum destes focos pode ser menor, em decorrência de decisão local. Logo, a partir do planejamento estratégico nacional cabe a cada estado avaliar e realizar o seu planejamento local integrado buscando definir o grau de alinhamento possível e assim definir quais as mudanças que devem ser implementadas.

Finalmente, a realização do planejamento integrado contribuiu para definir os rumos do Sistema indústria para os próximos anos, a discussão a partir dos cenários prospectivos facilitou a discussão e a integração entre as instituições e entre e os diversos níveis técnicos e gerenciais, ampliando a participação efetiva. E ainda, pode-se observar que a discussão iniciada a partir dos cenários, reduziu o grau de incerteza, facilitou a percepção de necessidade de adequações e mudanças na estratégia. Para concluir, pode-se afirmar que o Sistema Indústria possui todos os elementos necessários para realizar uma ampla conversação estratégica na organização.

**5. Considerações Finais**

Este trabalho teve como objetivo principal - verificar como o planejamento estratégico baseado em cenários prospectivos se diferencia e contribui para que a empresa se prepare para as mudanças e promova o alinhamento no ambiente de negócio. A partir de um estudo de caso único considera-se que o objetivo foi alcançado. O problema da foi bastante explorado e atendido. Importante ressaltar a característica de um estudo exploratório que abre caminhos para novas pesquisas a respeito do tema. Mesmo se tratando de um assunto já bastante explorado na literatura e utilizado pelas empresas, ainda é possível encontrar possibilidades de estudos e análises. O estudo de caso único limita a análise, no entanto a instituição selecionada tem uma abrangência nacional e um modelo específico de gestão o que trouxe elementos diferenciados que foram explorados.



Sugerem-se estudos futuros para monitorar o ambiente externo para verificar as compatibilidades dos cenários propostos, possibilitando ajustes e mudanças no posicionamento estratégico a partir de discussões nos diversos níveis, como ocorreu no planejamento. E ainda, o acompanhamento na implantação dos direcionadores estratégicos em todos os regionais buscando avaliar as possibilidades de alinhamento estratégico nas instituições.

Pode-se afirmar que a realização do planejamento estratégico integrado foi um grande desafio para as instituições, e a semente de uma grande mudança foi plantada nestas organizações. Sob o ponto de vista da pesquisa, abre-se um leque de possibilidades para novos estudos no SENAI, SESI e IEL e em outras empresas que tenham um portfólio de negócios diversificados o que permitiria inclusive comparar os resultados.

## 6. Referências

ANSOFF, Igor. **Stratégie du développement de l'entreprise. Une approche méthodologique du management stratégique dans Le dernier quart du XX<sup>e</sup> siècle.** Les éditions d'organisations. France: 1989.

AMOROSO, Ricardo. **Lidando com o pensamento estratégico.** In: COSTA, B. k.; ALMEIDA, M.I.R. (Coord.). **Estratégia: perspectivas e aplicações.** São Paulo: Atlas. P. 31-52. 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso.** 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODET, Michel.; DURANCE, Philippe. **A prospectiva estratégica para as empresas e os territórios.** UNESCO/DUNOT, 2011. Disponível em:

[http://www.idsust.com.br/emailmkt/Prospectiva\\_GodetDurance\\_Vebook.pdf](http://www.idsust.com.br/emailmkt/Prospectiva_GodetDurance_Vebook.pdf). Acesso em 22.12.14

HEIJDEN, Kees Van. **Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica.** 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução Premium – A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio.** Rio de Janeiro: Editora Campus-Elsevier, 2009.

PORTER, Michael E. **Competição. Estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva. Técnicas para análise da indústria e de concorrência.** 1<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RIBAS, Júlio César da Costa. **Planejamento educacional baseado em cenários prospectivos na educação a distância.** Tese Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2013.

URIBE, Francisco Javier. **Reflexões sobre a subjetividade na gestão a partir do paradigma da organização que aprende.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 6, n. 1, p. 209-219, Rio de Janeiro: 2001.