

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS NÍVEIS
OPERACIONAL, TÁTICO E ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NO SENAC
CACHOEIRA DO SUL – RS**

**APPLICATION OF STRATEGIC PLANNING IN OPERATIONAL, TACTICAL AND
STRATEGIC LEVELS: CASE STUDY IN SENAC CACHOEIRA DO SUL - RS**

Patrícia da Rosa Oliveira Corrêa, Cláudia de Freitas Michelin, Taís Bisognin Garlet, Aline Martins dos Santos e Julio Cezar Mairesse Siluk

RESUMO

O objetivo geral deste artigo é identificar e descrever como o planejamento estratégico do Senac – Cachoeira do Sul – RS é desenvolvido e aplicado nos níveis operacional, tático e estratégico. A pesquisa realizada é qualitativa de cunho exploratório e descritivo, cujo método consistiu em um estudo de caso e os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas individuais com o gestor da Unidade do Senac de Cachoeira do Sul, um colaborador do nível tático e três colaboradores do nível operacional. Os dados coletados foram interpretados através da análise de conteúdo. Os resultados obtidos evidenciam que o nível estratégico tem o conhecimento necessário para a gestão que desenvolve. O nível tático mostra-se capacitado para a realização das tarefas de supervisão e coordenação, além de auxiliar o nível estratégico. Enquanto isso, o nível operacional parece estar envolvido com as funções que executa e recebe o auxílio necessário dos níveis superiores, porém tem ainda alguma insegurança em certas questões.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; gestão estratégica; competitividade.

ABSTRACT

The aim of this article is to identify and describe how the strategic planning of Senac – Cachoeira do Sul – RS is developed and applied in operational, tactical and strategic levels. The research is qualitative of exploratory and descriptive nature, whose method consisted in a case study and the data were collected through individual semi-structured interviews with Senac's manager, one collaborator of tactical level and three collaborators of operational level. The collected data were interpreted through content analysis. The results suggest that the strategic level has necessary knowledge for its management development. Tactical level proves its ability to execute control and coordination tasks and to assist the strategic level. Meanwhile, the operational level seems to be involved with the functions executed and receives the necessary assistance from the upper levels, but still has insecurity on certain issues.

Keywords: Strategic planning; strategic management; competitiveness.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, é cada vez mais necessário que as empresas desenvolvam diferenciais competitivos em relação aos concorrentes, de modo a conquistarem o mercado consumidor. Para que isso ocorra, é necessário que os gestores desenvolvam uma estratégia de ação que auxilie no processo de tomada de decisão para o alcance dos objetivos e metas traçados.

Paralelamente ao processo de tomada de decisão estratégica deve-se estabelecer o processo de planejamento estratégico, que tem como essência a identificação sistemática de oportunidades e ameaças futuras que, combinadas com outras informações relevantes, fornecem bases para as melhores decisões, explorando as oportunidades e evitando as ameaças (ALBERTI et al., 2014).

Para que o planejamento seja implantado com sucesso na empresa é necessário conhecer e entender cada uma das suas fases, as quais foram definidas por Oliveira (2006), a começar pelo diagnóstico estratégico, quando é feita uma análise dos aspectos internos e externos da empresa. A segunda fase consiste na missão da empresa, em que ocorre o estabelecimento da sua razão de ser. Na terceira fase são estabelecidos os instrumentos prescritivos, sendo os objetivos e desafios e os projetos e planos de ação, bem como sua interligação com os instrumentos quantitativos e o desenvolvimento de ações para o alcance dos resultados planejados. Na quarta fase ocorre o controle e avaliação, que devem ser efetuados durante todas as etapas do planejamento.

Este trabalho procura obter os dados necessários para a efetiva comparação da bibliografia estudada com os resultados encontrados na pesquisa. Após esta etapa, será realizada uma avaliação do desenvolvimento e da aplicação do planejamento estratégico nos níveis tático, operacional e estratégico no Senac Cachoeira do Sul - RS.

O presente trabalho orientou-se pelo seguinte problema de pesquisa: “Como é o desenvolvimento e a aplicação do planejamento estratégico nos níveis operacional, tático e estratégico no Senac Cachoeira do Sul – RS?”. A partir deste problema, foram definidos os seguintes objetivos: conhecer em profundidade o tema gestão e planejamento estratégico, identificando suas etapas e procedimentos; analisar e descrever como é desenvolvido o planejamento estratégico na empresa estudada; identificar o entendimento e a aplicação do planejamento estratégico nos três níveis hierárquicos da empresa; propor melhorias na aplicação do planejamento estratégico.

Deste modo, a principal justificativa para este estudo está na relevância do tema em questão, visto que estabelecer um planejamento bem estruturado, visando à criação de vantagem competitiva para a empresa, é assunto de vital importância. Ainda, os resultados mostram se o planejamento estratégico da empresa em questão está de acordo com a sua situação atual, além de enfatizar se está realmente sendo aplicado da melhor maneira possível junto aos três níveis hierárquicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo desta etapa é apresentar o referencial teórico que forneceu suporte para a pesquisa em questão, definindo estratégia e planejamento estratégico, além de especificar, de acordo com Oliveira (2006) as fases do planejamento estratégico, que são: fase I – diagnóstico

estratégico, fase II – missão da empresa, fase III - instrumentos prescritivos e quantitativos; fase IV – controle e avaliação, e suas respectivas etapas. Além disso, são conceituados o sistema S e o sistema Senac.

2.1 Estratégia

Sintetizando-se a conceituação de diversos autores (MINTZBERG, 2000; MINTZBERG et al., 2003; FONSECA e SILVA, 2010; OLIVEIRA, 2006), estratégia é um plano que especifica os objetivos e metas a serem alcançados, cujo conceito é atual e polêmico, responsável pelo sucesso ou fracasso das empresas. Aaker (2007) afirma que o processo de administração estratégica já acontece ao longo de vários anos, especificado por termos como: preparação de orçamento, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico e administração estratégica de mercado.

2.2 Planejamento Estratégico

Oliveira (2006) define o planejamento estratégico como o processo que proporciona sustentação para se estabelecer a melhor direção a seguir. Aaker (2007) complementa afirmando que o planejamento deve ocorrer periodicamente, geralmente uma vez ao ano, servindo como base a tomada de decisões para aquele período.

Oliveira (2006) define, também, as fases da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas, que são: fase I – diagnóstico estratégico, fase II – missão da empresa, fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos; fase IV – controle e avaliação.

2.2.1 Fase I – Diagnóstico Estratégico

Oliveira (2006) caracteriza essa fase como a etapa que deve determinar como a empresa está. É feita uma análise de todos os aspectos internos e externos à empresa, que podem vir a influenciá-la. Nesta fase, são descritas quatro etapas principais, sendo:

1. Visão – representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, ou seja, é o grande delineamento do planejamento estratégico que deve ser desenvolvido e implementado na empresa;

Valores - representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, fornecendo sustentação a todas as principais decisões. Devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa, servindo como sustentação para a vantagem competitiva;

2. Análise do ambiente - consiste no conjunto de fatores que podem exercer alguma influência sobre a operação da empresa. Para Certo *et al* (2005), é primordial que exista um equilíbrio entre os fatores internos à empresa e os fatores externos. Por isso, detalha-se esta fase em duas:
 - a. Análise do ambiente externo - Oliveira (2006) aponta a análise externa como a etapa do planejamento que avalia as ameaças e oportunidades do ambiente e a melhor maneira de utilizá-las a favor da empresa. Sua finalidade é estudar a

relação existente entre o ambiente e a empresa. Nesta etapa identificam-se as oportunidades e as ameaças que podem vir a influenciar a empresa;

- b. Análise do ambiente interno - de acordo com Oliveira (2006), a análise interna é a etapa que verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, ou seja, as deficiências e qualidades da empresa.
3. Análise dos concorrentes – constitui um aspecto da análise externa do ambiente, porém merece um enfoque específico por tratar-se da etapa que definirá a vantagem competitiva da organização. Aqui também é feita uma análise dos concorrentes, quem são e como atuam.

2.2.2 Fase II - Missão da Empresa

Aqui deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico. Esta fase pode ser decomposta detalhadamente nas etapas a seguir (OLIVEIRA, 2006):

1. Missão e propósitos - missão é a denominação da missão central da empresa, a determinação de quem a empresa atende e a determinação do horizonte em que a empresa atua ou pode atuar. A missão identifica os negócios interessantes no horizonte da empresa, que passam a ser denominados propósitos;
2. Cenários - a estruturação e debate de cenários servem como critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa, e estes devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas. Ao desenvolver os cenários, podem-se considerar duas abordagens diferentes: a projetiva, que determina uma possibilidade de futuro exato, de acordo com acontecimentos passados, ou a prospectiva, que cria três cenários diferentes e possíveis, dando subsídios para que se estructurem estratégias de acordo com cada um dos três e fundamentando-se no presente.

2.2.3 Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Esta é a fase que estabelece aonde a empresa quer chegar e como chegar à situação desejada, conforme destaca Oliveira (2006). Deste modo, ela pode ser dividida em dois tipos de instrumentos: prescritivos e quantitativos.

- (A) Instrumentos prescritivos - Oliveira (2006) define os instrumentos prescritivos como aqueles que especificam o que deve ser feito pela empresa para que esta se direcione aos propósitos estabelecidos e à sua visão. As etapas abaixo demonstram como realizar o tratamento destes instrumentos:
 - a. Objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir, para onde a empresa deve dirigir seus esforços. Os desafios são a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. Os objetivos permitem mais do que guiar as ações e estratégias; permitem estimulá-las (OLIVEIRA, 2006).
 - b. Projetos e planos de ação - Oliveira (2006) descreve os planos de ação como os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado, e os projetos como um trabalho com datas de início e término,

responsável pela execução, recursos necessários e resultado final previamente estabelecidos. Esta etapa serve como interligação entre o plano prescritivo e o quantitativo, possibilitando que os planos de ação sejam operacionalizados.

- (B) Instrumentos quantitativos - nesta etapa devem-se analisar quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos e desafios. Estes instrumentos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação.

2.2.4 Fase IV - Controle e Avaliação

Oliveira (2006) determina que, nesta etapa, verifica-se como a empresa está indo para a situação desejada, estabelecida na fase III, de acordo com a conceituação da fase II e respeitando a análise da fase I. Controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização das etapas anteriores. Esta fase deve ser realizada passo-a-passo durante o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Para maior eficiência, o processo de controle e avaliação deve ocorrer dentro da empresa como um todo. Ou seja: é preciso efetuar-lo nos níveis estratégico, que controla o desempenho empresarial como um todo, tático, avaliando os resultados em cada área específica, e operacional, realizando o controle das tarefas do dia a dia da empresa.

O desenvolvimento da avaliação e controle é visto como um fator chave no apoio para à gestão, pois pode favorecer a tomada de decisões corretas e a tempo das operações da organização e, oportunizar para a gestão corporativa da empresa o diagnóstico das principais forças e debilidades garantindo oportunidades de inovação e alta performance (SILUK, 2007).

2.3 Sistema S

Sistema S é o nome pelo qual ficou convencionado de se chamar o conjunto de onze contribuições de interesse de categorias profissionais, estabelecidas pela Constituição brasileira.

Em geral, as contribuições incidem sobre a folha de salários das empresas pertencentes à categoria correspondente sendo descontadas regularmente e repassadas às entidades de modo a financiar atividades que visem ao aperfeiçoamento profissional (educação) e à melhoria do bem estar social dos trabalhadores (saúde e lazer).

2.3.1 Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac

O Senac foi criado em 10 de janeiro de 1946 pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), por meio do decreto-lei 8.621. A partir do ano seguinte, o Senac passou a desenvolver um trabalho até então inovador no país: oferecer, em larga escala, educação profissional destinada à formação e preparação de trabalhadores para o comércio.

Na mesma data de sua criação, também foi promulgado o decreto-lei 8.622, que dispõe sobre a atuação da Instituição na aprendizagem comercial. Até hoje, a aprendizagem é uma das principais ações do Senac.

2.3.1.1 Senac RS

O Senac no RS conta com quatro faculdades – Faculdade de Tecnologia Senac-RS e Faculdade Senac-RS (em Porto Alegre), Faculdade de Tecnologia Senac Pelotas e Faculdade de Tecnologia Senac Passo Fundo, além de 36 escolas de educação profissional distribuídas pelo Estado e 21 Balcões Sesc/Senac.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se por possuir uma abordagem qualitativa, buscando resultados de cunho não mensuráveis.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é de cunho exploratório, que tem “como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 1996), e descritivo, cujo objetivo primordial é descrever as características observadas, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto ao método, consistiu em um estudo de caso, que, segundo Gil (1996), consiste no “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos”, detalhando-o amplamente. Por outro lado, Yin (2005) afirma que os estudos de caso são a estratégia preferida para abordar questões do tipo “como” e “por que”, utilizando-se deste método para contribuir com os conhecimentos que se têm dos fenômenos. Além disso, o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características significativas dos acontecimentos da vida real.

3.1 Sujeitos da pesquisa

Minayo (2007) salienta a correta maneira de definir os sujeitos da pesquisa com abordagem qualitativa. Segundo ela, é necessário considerar quais indivíduos são mais significativos para o problema que está sendo investigado. Sendo assim, os sujeitos definidos para a pesquisa em questão são: o diretor da unidade do Senac de Cachoeira do Sul – RS, correspondendo ao nível estratégico e identificado como Gestor “A”, o pedagogo da mesma unidade, correspondendo ao nível tático e identificado como Colaborador “A”, e três colaboradores do nível operacional, sendo um auxiliar administrativo, caracterizado por Colaborador “B”, um estagiário, caracterizado por Colaborador “C”, e um orientador educacional, caracterizado como Colaborador “D”, totalizando cinco sujeitos para a pesquisa em questão.

3.2 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi efetuada através de questionário elaborado nos moldes de uma entrevista semi-estruturada, conforme anexo I. Segundo Minayo (2007), a técnica utilizada na coleta de dados definirá o molde a ser seguido pelo pesquisador. No caso da entrevista, não será possível apreender exatamente o que for dito pelo sujeito, sendo, então, uma narrativa de suas práticas segundo a visão do narrador.

O questionário elaborado possui cinco blocos, sendo o primeiro a caracterização do entrevistado e os quatro seguintes buscando respostas acerca da visão pessoal de cada um quanto a cada uma das quatro variáveis, as quais foram definidas por Oliveira (2006): fase I – diagnóstico estratégico, fase II – missão da empresa, fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos e fase IV – controle e avaliação.

3.3 Tratamento, análise e interpretação dos dados

Nesta pesquisa a técnica utilizada foi a análise de conteúdo, que, segundo Minayo (2007) é uma técnica que surgiu no âmbito da pesquisa quantitativa, sendo, hoje, amplamente aplicada nas pesquisas qualitativas.

Ainda conforme Minayo (2007), a utilização desta técnica possibilita desvendar o que está por trás dos conteúdos expressos, além do que está sendo comunicado. O tratamento, análise e interpretação dos dados ocorreram por meio dos seguintes procedimentos metodológicos:

(A) Inferência – foi feita a dedução lógica do conteúdo analisado, o que exigiu um conhecimento profundo a respeito do material e a formulação de perguntas baseadas em estudos ou experiências prévias com o assunto. Dessa forma, cada entrevista foi transcrita e estudada detalhadamente e relacionada com a teoria.

(B) Interpretação – procurou-se atribuir um grau de significação mais amplo aos conteúdos analisados, com base nas inferências. Para realizar a interpretação, foi necessário um sólido conhecimento a respeito do referencial teórico do que estava sendo investigado, fazendo uma síntese entre as questões da pesquisa, os resultados obtidos na análise, as inferências realizadas e a perspectiva teórica adotada.

4. RESULTADOS

As respostas de cada sujeito foram transcritas e analisadas individualmente. Então, foram analisadas coletivamente e classificadas de acordo com os objetivos da pesquisa.

4.1 Entrevista com o Gestor “A” – Nível Estratégico

O Gestor “A” é diretor de unidade educacional nível 1, sua função é fazer a gestão da escola Senac de Cachoeira do Sul. Trabalha na instituição há 8 anos e 6 meses, porém assumiu a função de diretor há 1 ano e 1 mês.

4.1.1 Variável: Fase I – Diagnóstico Estratégico

O gestor conhece a visão estabelecida no planejamento estratégico do Senac, inclusive projeta o futuro da sua unidade de acordo com ela.

Segundo ele, as decisões estratégicas do Sena baseiam-se no código de ética da empresa e são tomadas através de reuniões com os gerentes regionais. O gestor “A” conhece e entende os oito princípios do Senac.

O maior ponto forte da empresa é a credibilidade junto aos empresários, enquanto um ponto fraco é a estrutura, que atualmente está esgotada. O gestor vê como oportunidade a melhora na estrutura e nas pesquisas de clima e a busca pelos prêmios do PGQP. Enxerga como a maior ameaça a agressividade da concorrência, exigindo que o Senac também seja um pouco mais agressivo. Conhece todos os serviços oferecidos pela escola no momento e garante que a escola tem autonomia para criar novos cursos.

Para o gestor “A”, a maior vantagem competitiva do Senac é o reconhecimento e a qualidade dos cursos. Além disso, afirma que conhece os concorrentes e estuda suas estratégias.

4.1.2 Variável: Fase II – Missão da Empresa

Conhece a missão do Senac e garante que a maior expectativa do mercado é que se obtenham profissionais qualificados. Por isso, o negócio do Senac é capacitar o comerciário da melhor maneira possível. Ainda, o gestor afirma que o Senac atende a questões socioambientais.

O gestor também disse que todas as projeções de crescimento do Senac são definidas através do planejamento orçamentário.

4.1.3 Variável: Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Conforme o gestor informou, o principal objetivo do Senac é preparar e qualificar o aluno ao mercado de trabalho, principalmente em atividades voltadas ao comércio. Para que isso ocorra, o serviço oferecido pela escola deve ser de qualidade, além de possuir docentes qualificados. O papel do próprio gestor nesta questão é controlar o alcance desse e de outros objetivos. Ele também afirma que existem objetivos funcionais e que a divulgação dos objetivos ocorre por meio do arquivo interno.

O gestor também falou a respeito dos projetos da unidade e que para colocá-los em prática é preciso realizar o planejamento orçamentário. Ele acompanha mensalmente o impacto dos projetos realizados no plano de ação da empresa.

4.1.4 Variável: Fase IV – Controle e Avaliação

Todos os processos são controlados pelo software de gestão do Senac e possuem um procedimento padrão. Se existirem erros nos processos, a auditoria interna identifica e estabelece como corrigi-los. Os indicadores estabelecem a comparação entre o planejado e aquilo que foi atingido.

O gestor “A” participa da elaboração do plano de ação da unidade e garante que todos os diretores de unidades possuem liberdade para sugerir mudanças no planejamento estratégico.

4.2 Entrevista com o Colaborador “A” – Nível Tático

O colaborador “A” é pedagogo e está na instituição há 3 anos e 6 meses. Sua função consiste em trabalhar junto aos docentes, orientando-os e coordenando-os, além de verificar as

metodologias utilizadas em sala de aula.

4.2.1 Variável: Fase I – Diagnóstico Estratégico

O colaborador “A” conhece a visão e identifica um futuro muito positivo, com o crescimento da unidade. Entende os oito princípios do Senac e diz que a qualidade e a política socioambiental influenciam todas as decisões da unidade.

Segundo o colaborador, a marca é o grande ponto forte do Senac, enquanto a estrutura é o maior ponto de melhoria. As oportunidades acontecerão apenas com a mudança na estrutura e as maiores ameaças encontram-se nos concorrentes e no poder aquisitivo das pessoas.

Conhece os concorrentes e sabe como eles atuam. Para ele, a vantagem competitiva do Senac é o conhecimento.

4.2.2 Variável: Fase II – Missão da Empresa

Conhece a missão estabelecida no planejamento estratégico. Para o colaborador “A”, o negócio do Senac é a educação. Além disso, afirma conhecer as projeções de crescimento da unidade, as quais são planejadas sempre no fim do ano para o ano seguinte.

4.2.3 Variável: Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

O maior objetivo do Senac é inserir e qualificar os profissionais para o mercado de trabalho. Para isso, seu papel é fiscalizar e auxiliar tanto na área de vendas como no corpo docente. Os objetivos não são divulgados, mas são conhecidos através das metas estabelecidas.

O colaborador “A” conhece e coordena os projetos da unidade e, para colocá-los em prática, é preciso cobrança junto aos funcionários.

4.2.4 Variável: Fase IV – Controle e Avaliação

Todos os processos possuem um procedimento padrão. O colaborador conhece as comparações entre o que foi planejado e o atingido e garante participar anualmente do processo de elaboração do plano de ação da unidade.

4.3 Entrevista com o Colaborador “B” – Nível Operacional

O colaborador “B” trabalha na escola Senac há 1 ano e 8 meses, com o cargo de auxiliar administrativo. Atua na área comercial e tem a função de trabalhar com vendas e soluções corporativas.

4.3.1 Variável: Fase I – Diagnóstico Estratégico

O colaborador “B” fez a leitura da visão e dos princípios do Senac na agenda. Para ele,

o ponto forte do Senac é trazer educação, cursos de aperfeiçoamento e à distância. Um ponto fraco é a estrutura e a aquisição de novos equipamentos. Identifica como oportunidade a modalidade de educação à distância e a possível implantação de cursos de gestão e pós-graduação. Afirma que a maior ameaça para o Senac é a concorrência. Conhece todos os serviços oferecidos.

O colaborador conhece os concorrentes do Senac e diz que a vantagem competitiva da sua escola em relação aos concorrentes está no reconhecimento nacional.

4.3.2 Variável: Fase II – Missão da Empresa

Leu a missão na agenda do Senac. Para o colaborador, o negócio do Senac é o desenvolvimento e a educação para o trabalho, principalmente voltada para o comércio. Também garante que todos os colaboradores são informados acerca das projeções de crescimento da sua unidade.

4.3.3 Variável: Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

O principal objetivo do Senac é a disseminação do conhecimento, e o seu papel é divulgar a escola, cumprindo metas e agregando financeiramente. Os objetivos funcionais são estabelecidos de acordo com as metas de cada colaborador. Todos recebem os objetivos por meio de metas que norteiam as ações executadas.

Todos os colaboradores têm conhecimento dos projetos da unidade e todos recebem capacitação para colocar os projetos em prática.

4.3.4 Variável: Fase IV – Controle e Avaliação

O colaborador “B” garante que todos os processos possuem um procedimento padrão estabelecido pelo sistema. Todos participam anualmente da elaboração do plano de ação da unidade.

4.4 Entrevista com o Colaborador “C” – Nível Operacional

O colaborador “C” é estagiário com a função de multiplicador de marketing. Trabalha na unidade há 1 ano e 7 meses.

4.4.1 Variável: Fase I – Diagnóstico Estratégico

O colaborador conhece a visão estabelecida no planejamento estratégico, porém disse não recordar os oito princípios do Senac. Para ele, o ponto forte é o reconhecimento nacional e a boa localização da escola, enquanto que um ponto fraco é a estrutura. Não citou nenhuma oportunidade de crescimento para a unidade, e como ameaça citou a concorrência, que está crescendo na cidade. Conhece os serviços oferecidos pelo Senac Cachoeira do Sul.

Conhece os concorrentes do Senac na cidade e acredita que a vantagem competitiva está

no reconhecimento nacional e na crença das pessoas quanto à qualidade do Senac.

4.4.2 Variável: Fase II – Missão da Empresa

O colaborador não respondeu a respeito da missão. Para ele, o negócio do Senac é a venda de bens, serviços e turismo. Além disso, afirma que as projeções de crescimento da unidade são expostas em reuniões a todos os colaboradores.

4.4.3 Variável: Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

O objetivo do Senac é educar para o trabalho e para a vida. O papel do colaborador “C” para que isso ocorra é divulgar a escola. Os objetivos funcionais são estabelecidos em reunião e a divulgação dos objetivos ocorre internamente.

Afirmou conhecer os projetos da unidade e disse que sabe como colocá-los em prática.

4.4.4 Variável: Fase IV – Controle e Avaliação

O colaborador “C” afirmou que todos os colaboradores do Senac recebem capacitação nos processos e o fluxograma de processos novos. Entretanto, disse que nunca participou do processo de elaboração do plano de ação da unidade.

4.5 Entrevista com o Colaborador “D” – Nível Operacional

O colaborador “D” é orientador educacional nível 2 e está na instituição há 4 anos e 6 meses.

4.5.1 Variável: Fase I – Diagnóstico Estratégico

Conhece a visão e os princípios do Senac. Para o colaborador “D”, os pontos fortes são conseguir desenvolver profissionais qualificados e o reconhecimento nacional da escola. Pontos fracos, ou pontos de melhoria, são identificados e sanados através de pesquisas. As maiores oportunidades são os programas desenvolvidos pelo Senac. Não identifica ameaças e conhece os serviços oferecidos.

Conhece os concorrentes e acredita que a vantagem competitiva está no fato de qualificar o aluno, oferecendo teoria e prática.

4.5.2 Variável: Fase II – Missão da Empresa

O colaborador garante que o negócio do Senac é educar e favorecer a comunidade, porém confundiu a missão com a visão. Todos os colaboradores podem acompanhar as projeções de crescimento através do sistema do Senac.

4.5.3 Variável: Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

O maior objetivo do Senac é inserir um profissional qualificado no mercado de trabalho. O seu papel para isso é transformar o aluno, qualificando-o. Todos os docentes possuem metas estabelecidas de acordo com o plano de ação da unidade. O manual do professor e o Projeto Político Pedagógico apresentam formalmente os objetivos para os docentes.

O colaborador “D” conhece os projetos e sabe como colocá-los em prática.

4.5.4 Variável: Fase IV – Controle e Avaliação

Conforme o colaborador “D”, os projetos são desenvolvidos a partir de modelos pré-estabelecidos pelo Senac nacional. Os funcionários respondem a pesquisas de clima e participam de reuniões acerca do plano de ação e apresentação dos resultados.

5. CONCLUSÕES

Esta análise procurou observar os objetivos estabelecidos e responder ao problema de pesquisa “Como é o desenvolvimento e a aplicação do planejamento estratégico nos níveis operacional, tático e estratégico no Senac Cachoeira do Sul – RS?”.

Primeiramente, foi feita uma pesquisa bibliográfica acerca do tema planejamento estratégico, propondo-se as variáveis a serem estudadas, as quais foram definidas por Oliveira (2006). A partir desta etapa, foram elaborados os questionários pré-estabelecidos, que iriam nortear a pesquisa. A seguir, a investigação foi colocada em prática, buscando o entendimento pessoal e individual de cada um dos colaboradores e gestor sobre o planejamento estratégico do Senac. Então, foram elaboradas as conclusões e recomendações para a organização.

O Senac possui um planejamento estratégico que é desenvolvido a nível nacional, sendo repassado para o núcleo regional – Senac RS – e, após, para as unidades de cada cidade. A partir deste planejamento, são elaborados os planos de ação, desenvolvidos individualmente em cada unidade e aprovados pelo Senac RS. Deste modo, o Senac Cachoeira do Sul, além do planejamento estratégico, trabalha diretamente com as metas e indicadores baseados no plano de ação da unidade.

O objetivo das indagações propostas na pesquisa foi verificar o conhecimento e o entendimento pessoal e individual dos entrevistados, analisando o que diriam acerca de sua própria participação na elaboração do plano de ação da unidade.

A respeito da primeira variável, fase I – diagnóstico estratégico, é possível dizer que os colaboradores dos três níveis hierárquicos participam desta etapa, com suas próprias sugestões e opiniões acerca de questões como os pontos fortes e os concorrentes da escola na cidade. Apenas o colaborador “C” demonstrou certa insegurança nas questões propostas. Contudo, todos possuem acesso ao planejamento estratégico, que é apresentado em quadros nas paredes da unidade e também nas agendas que os colaboradores recebem.

Na segunda variável, que é a fase II – missão da empresa, os colaboradores demonstraram entender o negócio do Senac e as projeções de crescimento. Apesar de não terem decorado a missão da empresa, todos parecem concordar com o fato de que a razão de ser do

Senac é a educação, voltada, principalmente, para o comerciário, porém sem deixar de lado os demais setores.

Quanto à terceira variável, fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos, todos concordaram que os objetivos do Senac buscam, basicamente, a inserção de profissionais bem preparados no mercado de trabalho, além da qualificação daqueles que já estão trabalhando. Para isso, os colaboradores dos três níveis conhecem seus respectivos papéis, estabelecidos de acordo com cada função. Ademais, conhecem os projetos da sua unidade, descrevendo como devem fazer para colocá-los em prática. Afirmam, também, que há uma divulgação desses objetivos e projetos, através de metas e indicadores que são expostos a todos.

Por fim, sobre a última variável, fase IV – controle e avaliação, os colaboradores garantiram saber como funcionam os processos do Senac e como são corrigidos. Sobre a elaboração do plano de ação da unidade, apenas o colaborador “C” afirma nunca ter participado deste processo, enquanto os demais garantiram sua participação anual. O gestor também alegou participar de reuniões mensais com todos os diretores e coordenadores regionais, onde todos podem expor suas opiniões a respeito de qualquer assunto, inclusive quanto ao planejamento estratégico.

O objetivo geral também foi alcançado, pois a aplicação do planejamento estratégico e do plano de ação da unidade foi descrita detalhadamente, de acordo com os três níveis hierárquicos.

Assim, é possível concluir que o planejamento estratégico nacional está devidamente alinhado aos planos de ação regionais e de cada unidade. Os colaboradores dos níveis operacional, tático e estratégico possuem conhecimentos sobre o planejamento estratégico e dos planos de ação, entendendo-os e sabendo quais seus papéis individual e coletivo para atingir as metas traçadas.

Sendo assim, uma sugestão de melhoria é ampliar a divulgação do planejamento estratégico, dentro da unidade, com a finalidade de ressaltar a importância desta ferramenta para o alcance dos objetivos da instituição. Ainda, sugere-se ao gestor incentivar os colaboradores, estabelecendo reuniões em que todos possam participar e expressar suas opiniões, já aproveitando para enaltecer as metas propostas e os princípios que o Senac preza. É recomendada também a utilização de *e-mail* junto aos colaboradores, como incentivo e para a divulgação de diretrizes e objetivos.

Por fim, reforça-se a relevância desta pesquisa, não apenas para o Senac Cachoeira do Sul, mas para qualquer organização que possua um planejamento estruturado, a fim de direcionar seus objetivos e metas. Não basta apenas planejar, é preciso entender como estes planos são aplicados dentro da organização e como cada colaborador entende o planejamento.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2007.

ALBERTI, R. A.; NARA, E. O. B.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M.; SILUK, J. C. M. Índice de processibilidade para tomada de decisão como apoio ao planejamento estratégico. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, 2014.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. 2ª ed. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2005.

FONSECA, V. S. da; SILVA, C. L. M. da. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, vol. 14, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 1996.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 25ª ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2007.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo. Pearson Education Limited, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e Casos Selecionados**. 4ª ed. São Paulo. 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia, Prática**. 22ª ed. São Paulo. Atlas, 2006.

PORTAL SENAC. Disponível em: <<http://www.senacrs.com.br>>. Acesso em 11 de maio de 2015.

SENAC. Disponível em: <<http://www.senac.br>>. Acesso em 04 de maio de 2015.

SILUK, J. C. M.; **Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.