

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ABORDAGEM SISTÊMICA

STRATEGIC PLANNING: A SYSTEMIC APPROACH

Juliane Ines Di Francesco Kich

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina
Endereço: Rua Douglas Seabra Levier, 163.- Bairro Carvoeira
CEP: 88.040 - 410 – Florianópolis, SC. Telefone (048) 9937 7364
Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4232912Y7>
E-mail: julikich@gmail.com

Maurício Fernandes Pereira

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Doutor em Engenharia de Produção
Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Departamento de Ciências da Administração. Campus Universitário. Trindade
CEP 88.040 - 970 - Florianópolis, SC. Telefone (048) 9981 9751
Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4790825H1>
E-mail: mfpcris@gmail.com

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Universidade de São Paulo - USP
Doutor em Administração
Endereço: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Departamento de Administração.
Av. Professor Luciano Gualberto, 908 - Cid. Universitária
CEP: 05.508 - 900 - São Paulo, SP. Telefone (011) 3091 5834
Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4766825U3>
E-mail: martinho@usp.br

Gilberto de Oliveira Moritz

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Doutor em Administração
Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Departamento de Ciências da Administração. Campus Universitário. Trindade
88.040-900 – Florianópolis – SC. Telefone (48) 331 9374
Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4759259A6>
Email: suzanne.enc@gmail.com

Data de submissão: 25 Jul. 10. **Data de aprovação:** 18 Ago. 10. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Resumo

Diante das constantes e rápidas mudanças que vêm acontecendo no mundo atual, as organizações estão buscando modelos e ferramentas que as auxiliem na rápida adaptação ao meio no qual estão inseridas. Entre essas ferramentas está o Planejamento Estratégico que, muitas vezes, é desenvolvido de forma pontual e fragmentada. À medida que a Teoria Geral de Sistemas apresenta um esquema conceitual de alta significação para a teoria da organização e para a administração, servindo como um caminho para a análise e para a

síntese de um ambiente complexo e ainda traz consigo a noção do pensamento sistêmico, ela pode auxiliar na compressão de determinados processos, como o Planejamento Estratégico. Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo analisar todo o desenvolvimento da ferramenta Planejamento Estratégico, por meio de uma abordagem sistêmica, com base em alguns conceitos da Teoria Geral de Sistemas (TGS). Para isso, foi elaborado um sistema que ilustra o funcionamento do Planejamento Estratégico. Percebeu-se que para o Planejamento Estratégico trazer resultados para a empresa, ele deve ser elaborado através do pensamento sistêmico, estar intimamente relacionado e coerente com todos os outros sistemas e subsistemas da organização.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Teoria de Sistemas.

Abstract

In the face of rapid changes happening in today's world, organizations are seeking models and tools that assist in the rapid adaptation to the environment in which they are embedded. Among these tools is the strategic planning that is often developed on an ad hoc and fragmented. As the General System Theory provides a conceptual framework of high significance for the theory of organization and administration, serving as a way to analyze and to synthesize a complex environment, and still carries the notion of systemic thinking it can assist in the compression of certain processes, such as Strategic Planning. In this sense, this study aims to analyze the whole development of strategic planning tool through a systemic approach, based on some concepts from General Systems Theory (GST). For this, we developed a system that illustrates the operation of Strategic Planning. It was felt that the Strategic Planning for getting results for the company, it should be developed through systems thinking, be closely related and consistent with all other systemic and subsystems of the organization.

Keywords: Strategic Planning. Systems Theory.

1. Introdução

O avanço tecnológico, o crescimento dos mercados, o aumento da concorrência, da complexidade e da efervescência dos aspectos econômicos, políticos e sociais é uma realidade que está acontecendo no mundo atual. Segundo Oliveira (2006), esse processo de mudança global intensificar-se-á ao longo das próximas décadas, e as empresas que não estiverem atentas a isso estarão fadadas à falência.

Diante dessas rápidas mudanças, as empresas estão buscando ações, modelos e ferramentas que facilitem na previsão de tais mudanças antes de seus concorrentes, para melhor se adaptarem e, dessa maneira, alcançarem mais vantagem competitiva.

Nessa busca, segundo estudo realizado pela empresa de consultoria Bain & Company, em 2003, a ferramenta que as empresas mais utilizam é o Planejamento Estratégico. Na pesquisa, realizada pela consultora, foram entrevistadas empresas de quatro continentes – América do Norte e América do Sul, Europa, Ásia e África. Das empresas pesquisadas, 89% afirmaram utilizar o Planejamento Estratégico. Nas organizações brasileiras, esse percentual cai para 84%, mas, mesmo assim, percebe-se um percentual bastante alto (PEREIRA, 2010).

Semler (1988) afirma que defender o uso do Planejamento Estratégico nas organizações é um exercício desnecessário, pois isso seria o mesmo que defender o pensar, visto que o autor define o planejamento como uma forma de pensar o futuro.

No entanto, muitas vezes, quando uma empresa decide fazer o Planejamento Estratégico, ela o realiza de forma bastante pontual, resumindo esse processo ao encontro de um pequeno grupo de profissionais, geralmente pertencentes à coalizão dominante, os quais decidem sozinhos os rumos da organização. Dessa forma, o planejamento dificilmente trará resultados, ao passo que todas suas etapas não parecem estar suficientemente compreendidas e discutidas pelos executivos que estão formulando as estratégias, além de não serem levadas em consideração as várias ações interligadas da organização, pois são analisadas apenas as unidades, não a empresa como um todo.

Senge (2006) chama essa “visão do todo” de pensamento sistêmico, pregando que o todo não se constitui apenas da soma de todas as partes, já que esse todo é indivisível. Ao pensar dessa forma, as organizações não verão mais a elaboração e a implementação da estratégia como uma sucessão de eventos separados, no qual tudo se relaciona da maneira causa-efeito. Se as organizações não veem a implementação dessa forma, há mais facilidade em obter êxito nesse processo, pois existe a possibilidade de que sejam elaboradas estratégias, ou soluções, como denomina o autor, que não são apenas paliativas, mas sim verdadeiramente eficazes.

Através da perspectiva sistêmica, de acordo com Sarabia (1995), um conjunto de situações pode, ou não, ser analisado. Para Kast e Rosenzweig (1976), uma estratégia para a análise e para a síntese de um ambiente complexo e dinâmico, como as empresas, é a teoria de sistemas que apresenta um esquema conceitual de alta significação para a organização e para a administração.

Quando Kast e Rosenzweig (1976, p. 122) definem sistema como “um todo organizado ou complexo: um agregado ou uma combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou integral”, é possível pensar nessa teoria como suporte para entender o funcionamento do Planejamento Estratégico, na busca em torná-lo mais eficaz para as organizações que o realizam.

Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo analisar todo o desenvolvimento da ferramenta Planejamento Estratégico por meio de uma abordagem sistêmica, com base em alguns conceitos da Teoria Geral de Sistemas (TGS).

O artigo está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdução (Parte 1). A Parte 2 apresenta alguns conceitos sobre a Teoria de Sistemas e sobre Planejamento Estratégico. A Parte 3 descreve a metodologia utilizada na pesquisa. A Parte 4 apresenta um modelo do Planejamento Estratégico por meio de uma abordagem sistêmica. E, na Parte 5, são feitas algumas considerações finais sobre o estudo.

O presente estudo pretende contribuir efetivamente para a área temática, ao passo que busca uma melhor compreensão do funcionamento de uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas, o Planejamento Estratégico, sob o enfoque da Teoria de Sistemas.

2. Referencial Teórico

2.1 Teoria dos Sistemas

A Teoria dos Sistemas surgiu em decorrência da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972), que influenciou significativamente o desenvolvimento de uma abordagem que deu ênfase à ocorrência dos sistemas na física, na biologia e nas ciências em geral, até mesmo as sociais (RIBEIRO, 2003).

No mundo físico, o Universo é composto por sistemas de galáxias, sistemas geofísicos e moleculares; na biologia, fala-se do organismo como sistema de partes mutuamente dependentes, cada uma delas compondo-se de muitos subsistemas, como o corpo humano que abrange o sistema ósseo, sistema nervoso, sistema circulatório e muitos outros necessários para seu perfeito funcionamento; e, na sociedade, aparecem cada vez mais sistemas, como os sistemas de transporte, sistemas de comunicação, sistemas econômicos, entre outros (KAST; ROSENZWEIG, 1976).

Dessa forma Kast e Rosenzweig (1976, p. 122) definem sistema como “um todo organizado ou complexo: um agregado ou uma combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou integral”. Oliveira (2006, p. 87), por sua vez, define sistema como “um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetua determinada função”.

Para Oliveira (2006), o sistema apresenta alguns componentes que podem ser visualizados da seguinte forma:

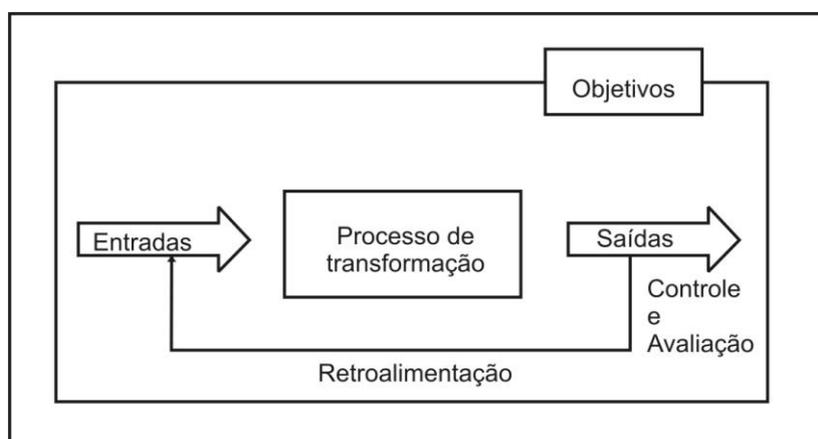


Figura 1: Componentes de um sistema
Fonte: Oliveira (2006, p. 88)

Os objetivos referem-se tanto aos objetivos dos usuários do sistema, quanto aos do próprio sistema. O objetivo é a finalidade para a qual o sistema foi criado, ou seja, a sua própria razão de ser.

As entradas do sistema têm a função de fornecer a ele o material, a energia e a informação para operação ou processo, o qual gera determinadas saídas do sistema, que devem estar de acordo com objetivos pré-estabelecidos.

O processo de transformação do sistema é o que transforma um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída). Esse processador é o modo como os elementos componentes interagem na busca de produzir as saídas almejadas. Os controles e as avaliações do sistema servem principalmente para verificar se as saídas estão em harmonia com os objetivos estabelecidos.

A retroalimentação, ou *feedback*, do sistema pode ser considerada como a introdução de uma saída sob a forma de informação. O *feedback* é um processo de comunicação que reage a cada entrada de informação, incorporando o resultado da ação-resposta desencadeada por meio de nova informação, que afetará seu comportamento subsequente e assim sucessivamente. O *feedback* pode ser usado como um instrumento de controle que busca propiciar uma situação no qual o sistema torna-se autorregulador.

Aqui, cabe salientar outro aspecto importante, a informação, pois ela está relacionada à redução da incerteza que existe sobre o ambiente dos sistemas.

Conforme Oliveira (2006), todo sistema está inserido em um ambiente, que se define como o conjunto de elementos que não pertencem ao sistema. Porém qualquer alteração nesse sentido pode mudar alterar seus elementos e, mais frequentemente, qualquer de seus elementos pode mudar ou alterar o sistema.

Conforme Bertalanffy (1972, *apud* OLIVEIRA, 2006), há dois conceitos que facilitam o entendimento do sistema considerando sua integração com o meio ambiente: a equifinalidade, em que um mesmo estado final pode ser alcançado, partindo de diferentes condições iniciais e por maneiras diferentes; e entropia negativa, que mostra o empenho dos sistemas para se organizarem para a sobrevivência através de maior ordenação.

Esse processo entrópico decorre de uma lei universal da natureza, na qual todas as formas de organização movem-se para a desorganização e para a morte. Entretanto os sistemas abertos podem gerar entropia negativa devido à maximização da energia importada, obtida através da maximização da eficiência com que o sistema a processa. Desse modo, as constantes micro e macro alterações que vêm acontecendo podem provocar uma elevada entropia e o conseqüente desaparecimento dos sistemas que não foram capazes de se ajustar à nova realidade existente (OLIVEIRA, 2006).

A adaptação, segundo Oliveira (2006), é a habilidade do sistema de se modificar ou modificar seu ambiente, quando algum deles sofreu alguma mudança.

Contudo foi sob essa forma de sistemas abertos, ou seja, os sistemas que através de trocas com seu ambiente podem manter-se em estado de ordem complexa, que importantes autores da área, como Talcoot Parsons, Karl Deustch, David Easton e outros, afirmam que as Ciências sociais incorporaram a teoria dos sistemas (NEVES, SAMIOS; 1997).

Dessa forma, Kast e Rosenzweig (1976) acreditam que, sob a Teoria de Sistemas, uma organização formal é vista da seguinte forma:

- a) como um sistema de recursos humanos no espaço e no tempo;
- b) caracterizada por relações internas e externas de conflito, bem como de cooperação;
- c) como um sistema para desenvolver e usar o poder, com graus variados de autoridade e responsabilidade, tanto no interior da organização, como no seu ambiente externo;
- d) como um sistema de “realimentação”, com as informações sobre os resultados do desempenho passado, fornecendo, através de canais múltiplos, realimentação que venha influir no desempenho futuro;
- e) como mutação, com conceitos estáticos derivados de conceitos dinâmicos mais do que servindo de preliminares para eles;
- f) como complexa, isso é, contendo numerosos subsistemas, sendo contida em sistemas mais amplos e sendo atravessada por sistemas superpostos;
- g) como frouxa, com numerosos componentes, podendo apresentar-se imperfeitamente coordenados, parcialmente autônomos e controláveis apenas em parte;
- h) como passível de conhecimento apenas em parte, com muitas áreas de incerteza, com “regiões misteriosas” e “caixas pretas” e com muitas variáveis que não podem ser claramente definidas e precisam ser apresentadas em termos qualitativos; e

- i) como sujeita a uma considerável incerteza no tocante às informações presentes, às futuras condições ambientais e às consequências de seus próprios atos.

No entanto, Niklas Luhman, considerado um dos sociólogos de maior nível teórico da Alemanha, em 1984, através da publicação de sua obra, *Sistema social: esboço de uma teoria geral*, trouxe uma mudança de paradigma na teoria geral de sistemas, introduzindo uma nova concepção de sistema social (NEVES; SAMIOS, 1997).

Luhmann deu seu primeiro passo a partir de uma crítica à teoria estrutural-funcional de Parson, segundo a qual, a função do sistema constitui-se no que se deve realizar para que ele e sua estrutura se mantenham. A primeira contribuição de Luhmann foi uma mudança de foco, formando a teoria funcional-estrutural, cuja função do sistema não mais se encontra subordinada à estrutura, esta última não mais passa de um momento de força de seleção **do sistema.**(RODRIGUEZ, **ARNOLD; 1991**).

Além disso, para Luhmann, a principal função dos sistemas sociais é a redução da complexidade do mundo. Assim sendo, os sistemas passaram a se formar através de uma seleção de possibilidades, com exclusão de outras que permanecem excluídas ainda como possibilidades. Dessa forma, o sistema mais complexo é aquele que pode aceitar mais possibilidades no seu interior, isso significa ajustar-se melhor ao meio mutável.

As três principais características dos sistemas da teoria geral de sistemas de Luhmann são: autorreferenciais, autopoieticos, e operacionalmente fechados. **(RODRIGUEZ; ARNOLD, 1991).**

A teoria de Luhmann é autorreferente, considerando o sistema operacionalmente fechado, devido ao fato de ele referir-se a si mesmo, tanto na constituição de seus elementos, como em suas operações fundamentais. O sistema utiliza-se internamente da diferença entre sistema e ambiente, como princípio orientador e gerador de informação **(RODRIGUEZ; ARNOLD, 1991).**

O conceito de sistemas autopoieticos, que antes de Luhmann já havia sido proposto por Maturana e Varela, refere-se à capacidade dos sistemas de se autoproduzirem. No entanto o conceito era utilizado pelos autores apenas para caracterizar sistemas vivos, não sendo aplicado aos sistemas sociais, uma vez que a ação era considerada seu elemento principal, até antes de 1982 **(RODRIGUEZ; ARNOLD, 1991).**

Porém, Luhmann (*apud* RODRIGUEZ; ARNOLD, 1991) generalizou o conceito de *autopoiesis*, de Maturana e Varela e o aplicou aos sistemas sociais. Uma vez que seu principal elemento deixou de ser a ação, ou seja, suas ações não são mais subordinadas aos homens que faziam parte do sistema social, para ter como elemento que o compõe a comunicação, que é autopoietica, ou seja, os homens deixaram de fazer parte do sistema.

Para Luhmann (*apud* RODRIGUEZ; ARNOLD, 1991), as comunicações vão encadeando-se umas às outras no sistema, gerando e sendo geradas em um sentido intersubjetivo que estabelece os limites desse sistema. Esses elementos encontram-se estreitamente atados e marcados no tempo, pois assim que surgem, logo começam a desaparecer. Além disso, os elementos do sistema social são passageiros, precisam criar vínculos com outros elementos para que o sistema tenha certa permanência.

Rodriguez e Arnold (1991) explicam que a comunicação é um processo autorreferente, ao passo que cada nova comunicação é utilizada para comprovar, se foi entendida ou não, a comunicação anterior. Caso se pense que a comunicação não foi compreendida, inicia-se

um “teste de compreensão”, ou seja, poderá haver a comunicação sobre o próprio processo de comunicação.

Dessa maneira, segundo a teoria de Luhmann, a autorreprodução dos sistemas sociais consiste em um processo de comunicações que produz comunicações. Os seres humanos, organismos vivos e conscientes, fazem parte do ambiente desses sistemas. O que não quer dizer que o sistema possa existir sem a presença deles, mas que a *autopoiesis* dos sistemas sociais incluem a reprodução de seus componentes, ou seja, das comunicações **(RODRIGUEZ; ARNOLD, 1991)**.

Assim sendo, devido a sua complexidade, interdisciplinaridade e vasta terminologia, Luhmann forma um encadeamento de ideias que acaba construindo uma estrutura aplicável à sociedade inteira.

2.2 Planejamento Estratégico

Para Bethlem (1998), as organizações que não aceitam o imobilismo e trabalham com aproximações da realidade e com planos que expressam o que esperam que aconteça são as que estão realizando um planejamento.

Segundo Ackoff (1982), o planejamento é a definição de um futuro desejado e dos modos eficazes de alcançá-lo, ou seja, o planejamento significa pensamento futuro e controle desse futuro.

De acordo com Pereira (2010), o Planejamento Estratégico tem por objetivo aumentar a competitividade da organização, diminuir os riscos de tomar uma decisão errada, pensar no futuro para construí-lo, integrar decisões isoladas em um plano único, fortalecer os pontos fortes e eliminar os fracos da organização.

Uma organização que realiza o Planejamento Estratégico conta com uma série de vantagens, entre elas: possibilita o comportamento sinérgico das áreas de atuação; ajuda a ser proativa; minimiza os recursos e o tempo que são dedicados a corrigir erros; ordena as prioridades; contribui para a motivação dos membros; agiliza o processo decisório; desenvolve um processo descentralizado de planejamento; permite a obtenção de melhores resultados operacionais; aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram; chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas; permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio; encoraja o pensamento positivo; define seus objetivos; examina a estratégia e as táticas mais apropriadas para o alcance desses objetivos; e estimula a abordagem cooperativa (GREENLEY, 1986 *apud* PEREIRA, 2010).

Entretanto, segundo esses autores, o Planejamento Estratégico também apresenta algumas limitações, entre elas: resistência interna; capacitação gerencial; difícil implementação.

Kaplan e Beinhocker (2003) acreditam na eficácia do Planejamento Estratégico, quando ele é utilizado também como uma ferramenta de aprendizado, cujo diálogo existe e todos aprendem uns com os outros, terminando o processo com bastantes informações novas adquiridas. Dessa forma, os responsáveis pelas decisões da empresa passam a ter uma visão sólida do empreendimento, compartilham a mesma base de conhecimentos e concordam sobre questões essenciais, preparando-se para eventuais incertezas.

Da mesma forma, DeGeus (1997) acredita que transformando o processo do Planejamento Estratégico em aprendizado, as organizações desenvolvem a capacidade de se autodesenvolverem e de viverem em harmonia com o mundo dos negócios, até mesmo, e,

principalmente, em turbulentos períodos de mudança. Devido à capacidade de bons gerentes perceberem, antes de seus concorrentes, o que está acontecendo no ambiente de negócios, é possível agir de forma apropriada utilizando as informações coletadas.

Porter (1999), por sua vez, afirma que o crescimento de uma empresa deve estar de acordo com seu posicionamento estratégico, com o seu plano. Desse modo, para que a organização cresça, basta aprofundar a posição estratégica, em vez de ampliá-la ou comprometé-la.

Com isso, a estratégia também consiste em uma forma de fixar limites, fator que acelera o crescimento das organizações, pois uma empresa com uma proposta de valor única tem mais oportunidades do que as que vagam sem rumo, querendo oferecer de tudo um pouco, lançando produtos que também poderão ser oferecidos por seus concorrentes. Muitas vezes, os gerentes sentem-se confusos sobre a necessidade de estabelecer estratégias e assim exercer opções, isso se dá devido ao fato de recearem tomar uma decisão errada, acarretando em ficar para trás no mundo hipercompetitivo (PORTER, 1999).

De acordo com Porter (1999), muitas organizações deixam-se guiar pelo fascínio da eficácia operacional por se tratar de algo concreto e sujeito à ação imediata, logo não compreendem a necessidade da estratégia. As opções excludentes parecem limitar o crescimento, então os gerentes começam a adotar medidas incrementais para “crescer” que fogem da posição estratégica. Com essa tentativa de competir de várias maneiras ao mesmo tempo, cria-se uma confusão que solapa a motivação e o foco organizacional, contribuindo para que os rivais continuem emulando uns aos outros até que o ciclo se rompa por meio de uma fusão ou enxugamento para o posicionamento original.

Porter (2002) acredita que a eficiência operacional implica em fazer melhor o que a concorrência está fazendo, ela não deixa de ser fundamental para o sucesso da empresa, mas muitas empresas focam apenas nisso e acabam deixando a estratégia de lado. Dessa forma, as empresas causam o que é chamado de convergência competitiva, ou seja, todas as empresas de um mesmo setor passam a concorrer da mesma forma, oferecendo os mesmos benefícios e fazendo com que o cliente opte pelo preço mais baixo, por isso a importância do Planejamento Estratégico que auxilia na decisão de qual competição a empresa deve participar para agregar real valor aos seus produtos ou serviços, atingindo os clientes.

Levitt (2004) destaca a importância do conhecimento sobre o verdadeiro negócio da organização para a condução do planejamento e definição de suas estratégias, sendo que negócio não consiste no produto ou serviço que a empresa oferece ao mercado, mas nos elementos que conseguem materializar o seu “negócio”. Para exemplificar, o autor utilizou exemplos reais de determinados setores: como as antigas ferrovias que perderam seus clientes por acreditarem que o negócio consistia no ferro e não no transporte; Hollywood que escapou por pouco de ser arrasada pela televisão, pois possuía a crença de trabalhar no mercado cinematográfico em vez de no mercado do entretenimento.

Contudo, após a realização do Planejamento Estratégico em que são definidas as estratégias da empresa, cabe à liderança fazer com que tal planejamento aconteça, ou seja, é chegada a hora de fazer com que as estratégias que foram definidas no plano estratégico sejam colocadas em prática.

No entanto o Planejamento Estratégico, que se encontra no nível de decisão mais alto da organização e é realizado em longo prazo, deve estar ligado aos outros tipos de planejamento da empresa: o planejamento tático e o planejamento operacional (PEREIRA, 2010).

O planejamento tático ocorre em médio prazo e é efetuado por supervisores, chefias e líderes. Esse tipo de planejamento obtém as informações necessárias para a realização do Planejamento Estratégico, ele que forma a ponte entre os diretores, gerentes e o pessoal do operacional, como exemplos, é possível citar o Planejamento tático de Marketing, Planejamento Tático Financeiro, Planejamento Tático de Recursos Humanos e Planejamento Tático de Produção.

O planejamento operacional é realizado em curto prazo e por todos que fazem parte do dia a dia da empresa, de seus problemas e soluções, como os assistentes e o pessoal de fábrica. Esse tipo de planejamento interage com o tático, passando a este último determinadas informações e recursos que ficarão disponíveis ao Planejamento Estratégico.

3. Metodologia

Para receber o qualitativo de científica, a pesquisa deve contar com método próprio e técnicas específicas (RUDIO, 1993).

Nesse sentido, para alcançar os objetivos deste estudo, a presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, descritiva e qualitativa, utilizando o método de levantamento de fontes secundárias, como livros e artigos disponíveis sobre Teoria de Sistemas e Planejamento Estratégico.

Segundo Gil (1994), a pesquisa bibliográfica desenvolve-se a partir de material já elaborado, sobretudo aquele já consolidado em livros e artigos científicos. Cerro e Bervian (1996, p. 49) definem a pesquisa descritiva como “aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”.

Para Costa (2001), na pesquisa qualitativa, valorizam-se a experiência e a sensibilidade do pesquisador, que coleta informações e analisa atenciosamente cada caso em separado, tentando estabelecer um panorama da situação.

4. Análise: o Planejamento Estratégico através da abordagem sistêmica

No intuito de melhor compreender o funcionamento da ferramenta organizacional, Planejamento Estratégico, objeto de estudo deste artigo, foi desenvolvido um modelo, com base na Teoria dos Sistemas.

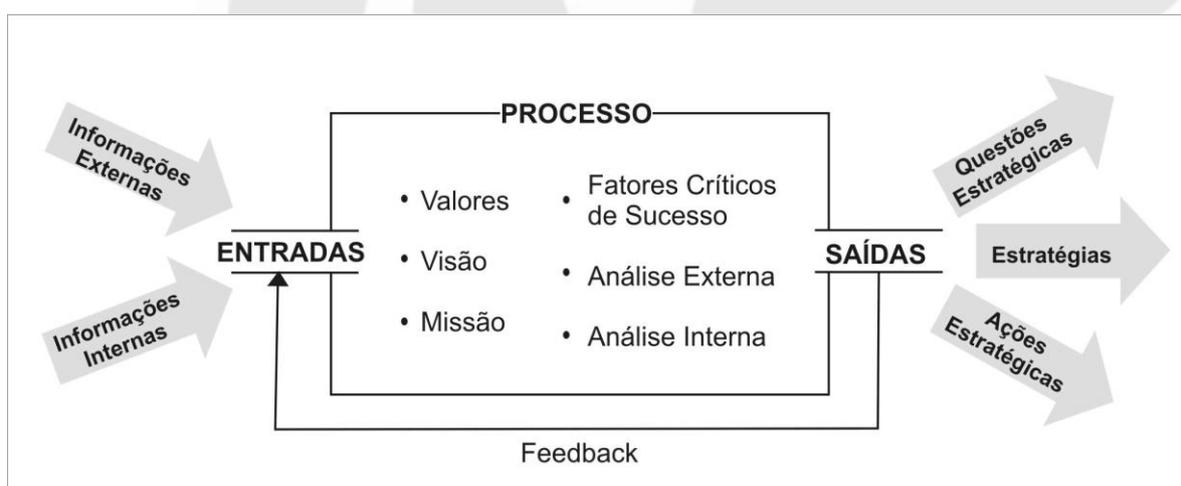


Figura 2: Modelo Sistêmico do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pela autora

Seguindo essa lógica, as entradas do sistema do Planejamento Estratégico, que fornecerão energia para o seu processo, consistem nas informações internas e externas à organização; o processo do planejamento consiste no desenvolvimento de suas etapas – valores, visão, missão, fatores críticos de sucesso, análise externa e análise interna – para então transformar aquelas informações, que representam a entrada, em saídas, ou seja, as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, que no decorrer da implementação do plano estratégico oferecerão um *feedback*.

As informações externas, que representam uma entrada do sistema, constituem-se naquelas que a organização busca no mercado, como por exemplo, informações sobre política, economia, meio ambiente, ações da concorrência, hábitos e preferências dos consumidores, entre outros.

As informações internas, que também são uma entrada do sistema, são aquelas que a empresa busca dentro de si própria, por meio de seus documentos e funcionários, como por exemplo, quais tipos de ações utilizadas pela empresa funcionaram ou não e por quê? Qual o clima da organização? Como estão os seus lucros? Entre outros.

Desse modo, com todas as informações reunidas, é possível ter um panorama geral sobre tudo o que envolve a organização, tanto interna, como externamente. Os profissionais responsáveis pela formulação do Plano Estratégico possuirão uma visão total da empresa, pensando, assim, sistematicamente.

Com essas informações começa então o processo do Planejamento Estratégico, ou seja, a sua construção. Nesse momento são realizadas reuniões de planejamento, as quais normalmente ocorrem com equipes que podem ser formadas de três formas: a partir do modelo *top-down* (somente membros da cúpula definem o que fazer e como será o processo), *bottom-up* (todos os membros da empresa participam do processo) ou modelo misto (pessoas das mais diversas áreas da organização participam do processo) (PEREIRA, 2010).

No entanto, com base na abordagem sistêmica, o modelo *top-down* mostra-se o mais inviável, uma vez que concentra apenas um pequeno grupo que faz parte da cúpula da empresa, isso dificulta que o planejamento realize-se através de uma visão do todo.

No processo são definidos valores, visão e missão da empresa, são averiguados seus fatores críticos de sucesso e são realizadas análises externa e interna. Segundo Pereira (2010), essas etapas são assim definidas:

- a) Declaração de Valores: contêm os elementos que a organização acredita que a sustenta, e todos os funcionários devem abraçá-los. Ela cria uma diferenciação competitiva e orienta o comportamento da organização.
- b) Missão: consiste na razão de ser da organização, o papel que ela desempenha em seu negócio. A Missão define o que a empresa é, e o que faz.
- c) Visão: mostra a direção na qual a organização está caminhando e aponta o caminho para o futuro, representa as maiores esperanças e os maiores sonhos da organização. Ela deve ter um período de tempo determinado para alcançá-la, o denominado horizonte estratégico.
- d) Análise dos fatores críticos de sucesso: são averiguadas as condições que precisam ser cumpridas para que a instituição sobreviva, são fatores impostos pelo mercado.
- e) Análise Interna: são considerados os pontos fortes, características ou recursos disponíveis que facilitam seu resultado e os pontos fracos,

características ou limitações da organização que dificultam o aprendizado da própria instituição.

- f) **Análise Externa:** são interpretados os fatores externos à organização, os quais estão fora de seu controle e a influenciam direta ou indiretamente. Deve-se identificar as oportunidades, ou seja, os fatores que favorecem as estratégias da empresa, para então aproveitá-las quando convier, e as ameaças externas, ou seja, os elementos negativos, os quais criam obstáculos à estratégia da organização, para que seja possível evitá-las ou, ao menos, administrá-las.

Então, nesse processo, são produzidas as saídas do sistema do Planejamento Estratégico: as questões estratégicas, as estratégias e as ações estratégicas.

As questões estratégicas são mais amplas. Normalmente, dividem-se, conforme os subsistemas da organização, como por exemplo: a Questão Estratégica do Marketing, a Questão Estratégica da Produção, entre outros.

As estratégias consistem no caminho a seguir para que o objetivo de cada Questão Estratégica seja atingido, como por exemplo: uma das estratégias da Questão Estratégica de Produção, no intuito de redução de estoque, é implantar o sistema *kanban*.

Porter (1999) define a estratégia como a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa, seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas.

Já as ações estratégicas, como o próprio nome sugere, são as pequenas ações que serão feitas para realizar a estratégia. Por exemplo: uma das ações para implantar o sistema *kanban* de produção é estabelecer uma rota de abastecimento no chão de fábrica. Conforme Ansoff (1977), as ações estratégicas são consequências de um Planejamento Estratégico sistemático, com objetivos bem definidos.

Realizado o planejamento é o momento de fazê-lo funcionar, de colocá-lo em prática, e, para isso, é preciso que haja compatibilidade entre todas as atividades da empresa, assim como com o planejamento tático e operacional que, aqui, podem ser considerados subsistemas do sistema Planejamento Estratégico.

Para que a implementação do plano estratégico funcione, ou seja, para que suas estratégias saiam do papel e sejam colocadas em prática, o plano deve ser coerente e estar interligado com todos os outros sistemas e subsistemas da organização, desde a cultura e estrutura até a pequena atividade do último nível operário.

Contudo percebe-se também a importância da comunicação, colocada por Luhmann (*apud RODRIGUEZ; ARNOLD, 1991*) como elemento fundamental do sistema, tanto na coleta das informações, como durante o processo de elaboração do planejamento, realizado para criar suas saídas, e igualmente na sua implementação. Aqui, pode-se concordar com a teoria de Luhmann, pois para que a ferramenta Planejamento Estratégico funcione, através do pensamento sistêmico, é preciso que todos os sistemas da empresa se inter-relacionem, o que somente é possível através da comunicação que os mantêm vivos.

Ainda, a comunicação permite que seja feito o *feedback* das saídas do sistema, trazendo novas informações para a entrada do mesmo. Dessa forma, o planejamento pode estar sendo revisto e atualizado corriqueiramente, para melhor adaptar-se às exigências do mercado externo.

5. Conclusão

As organizações, inseridas hoje em um ambiente que está em constante mudança, têm como desafio traçar caminhos que as façam sobreviver nessa turbulência. Nessa corrida à sobrevivência, estarão na frente aquelas empresas que forem capazes de enxergar o futuro e planejar suas ações com base nele. Para isso, elas utilizam a ferramenta administrativa, denominada Planejamento Estratégico.

A partir do momento em que é possível mapear uma empresa com vários sistemas e subsistemas, é possível afirmar que as Ciências sociais incorporarem a teoria dos sistemas (NEVES, SAMIOS; 1997). Nesse sentido, este estudo analisou o processo de Planejamento Estratégico através de uma abordagem sistêmica, com base em alguns conceitos da Teoria Geral de Sistemas (TGS), uma vez que esta última serve como um caminho para a análise e para a síntese de um ambiente complexo.

Com o desenvolvimento desta pesquisa, foi possível perceber a importância da identificação das entradas do sistema do Planejamento Estratégico, tanto as externas quanto as internas à organização, para que as saídas possam ser produzidas coerentemente com as necessidades da empresa. O acompanhamento do ambiente em que a empresa atua mostra-se uma condição essencial para sua própria sobrevivência.

Da mesma forma, o processo do Planejamento Estratégico, a elaboração de suas etapas – valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise interna e análise externa – são de muita valia, devido à sistemática de debate entre os diversos executivos e funcionários da empresa. Autores como Kaplan e Beinhockere (2003) e DeGeus (1997) destacam a importância desse compartilhamento de informações, como um momento de aprendizagem, que ajuda os profissionais nos momentos de tomada de decisão, principalmente àquelas que devem ser tomadas rapidamente para vencer a concorrência.

Percebe-se que as saídas do sistema do Planejamento Estratégico – questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas – devem estar completamente interligadas com todos os outros sistemas e subsistemas da organização, como os planejamentos táticos e operacionais das áreas de marketing, produção, orçamento etc., como a estrutura organizacional, o processo decisório, avaliação de desempenho e de potencial, entre outros. Somente dessa forma sua implementação poderá ser eficaz.

Vale citar, como exemplo, uma empresa que prega a filosofia *Just-in-Time*, que visa à redução de custos e desperdícios e tem como saída do sistema de Planejamento Estratégico uma ação estratégica que vise ao aumento dos estoques. Essa saída não estará condizente com a filosofia da empresa e muito menos interligada com o sistema da produção, resultando no fracasso do plano. Por isso a importância da coleta das informações utilizadas como entradas do sistema e a visão sistêmica do processo preocupando-se com todos os outros sistemas e subsistemas da organização.

Oliveira (2006) afirma que, quando se trabalha com estruturas metodológicas que interligam todas as partes e atividades da empresa, bem como todos os processos administrativos considerados na realidade da empresa, torna-se, pelo menos, um pouco mais fácil e lógico, conseguir o efetivo comprometimento das pessoas para com o resultado esperado.

No entanto o processo de acompanhamento, controle, e avaliação do plano estratégico, deve ser realizado em tempo real quanto aos resultados apresentados. Nesse sentido, a função do controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos, retornando à entrada do sistema novamente em forma de informação.

Contudo a Teoria de Sistemas pode ajudar na compreensão de modelos e ferramentas de administração utilizadas nas organizações atualmente, propondo uma sistemática constante e evolutiva de repensar a empresa, seu negócio e suas atividades.

Conforme Oliveira (2006), há, neste tempo de turbulentas mudanças, a necessidade de entender a organização como um conjunto de processos inter-relacionados e indissociáveis, que afetam uns aos outros e influenciam a competitividade organizacional.

Por fim, este trabalho abordou de forma exploratória o Planejamento Estratégico sob a forma de sistema, segundo alguns conceitos da Teoria dos Sistemas. Percebe-se que futuros estudos podem verificar a aplicabilidade do modelo proposto em uma organização específica.

Referências

ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ACKOFF, R. L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

BETHLEM, A. S. *Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COSTA, Sérgio F. *Método científico: os caminhos da investigação*. São Paulo: Harbra, 2001.

DeGEUS, A. *Planejamento como aprendizado*. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.

GIL, Antônio Carlos. *Pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KAPLAN, S.; BEINHOCKERE, E. D. *Os heróis do Planejamento Estratégico*. HSM Management, n. 40, ano7, set/out, 2003. p. 40-45.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. *Organização e Administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.

LEVVIT, T. *Miopia de Marketing*. Harvard Business Review, v. 82, n. 7, jul, 2004. p. 88-89.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta, SAMIOS, Eva Machado Barbosa. *Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: Ed. Universidade /UFRGS, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Administração de processos: Conceito, Metodologia, Práticas*. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

PEREIRA, M. F. *Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. F. *O que é estratégia?* In: PORTER, M. E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 46-82.

PORTER, M. E. *A nova era da estratégia*. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Orgs.). *Estratégia e planejamento*. São Paulo: Publifolha/Coletânea HSM Mangement, 2002. p. 21-38.

RIBEIRO, Antonio L. *Teoria da Administração*. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUEZ, Darío; ARNOLD, Marcelo. *Sociedad y teoría de sistemas*. Santiago: Universitária, 1991.

RUDIO, F. V. *Introdução ao processo de pesquisa científica*. Petrópolis: vozes. 1993.

SARABIA, A. A. *La teoría general de sistemas*. Madrid: Isdefe, 1995.

SEMLER, R. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller, 1988.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 2006.