
O FIM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

ANDRADE, Fúlvio Corrales de¹

RESUMO: Em um mundo repleto de incertezas, que se revelam, ora pela interdependência e conexões de fatos, ora pela evolução da complexidade e padrões irregulares, quão válida para a organização é a prática do planejamento estratégico? Vale a pena despender tempo e recursos planejando os próximos anos, se pequenas variações nas condições atuais podem ocasionar grandes variações nos resultados previstos, como colocado pela Teoria do Caos? Ou então, formular o futuro pode ser um exercício em vão, uma vez que a tendência do mundo é se tornar cada vez mais complexo, tal como diz a Teoria da Complexidade? No presente artigo, são discutidas estas questões levantadas pelas teorias do Caos e da Complexidade, em termos de aplicação do planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Teoria do Caos. Teoria da Complexidade.

SUMMARY: In a world of uncertainties, that if disclose however for the interdependence and connections of facts, will put for the evolution of the complexity and irregular standards, how much the valid for the organization is the practical one of the strategical planning? Valley the penalty to expend time and resources planning the next years, if small variations in the current conditions can cause great variations in the foreseen results, as placed for the Theory of the Chaos? Or then, to formulate the future can be an useless exercise a time that the trend of the world is if to become each more complex time, such as says the Theory of the Complexity? In the present article, these questions raised for the theories of the Chaos and the Complexity are argued, in terms of application of the strategical planning.

Keywords: Strategical planning. Theory of the Chaos. Theory of the Complexity.

INTRODUÇÃO

Para aqueles leitores que ficaram com algum tipo de curiosidade ou dúvida em relação ao título deste artigo, então vale a pena lembrar que o planejamento estratégico é uma atividade que desperta, não de hoje, a curiosidade e dúvidas de centenas, senão milhares de administradores no mundo. Mas então, qual é o porquê desse interesse tão assíduo pelo tema? Talvez seja pelo fato de que a atividade de planejar seja a principal função do administrador. Administrar recursos envolve, *a priori*, planejar como utilizá-los. Toda tomada de decisão do administrador é baseada em uma análise, mesmo que mínima, seguida da formulação de alternativas e da seleção da alternativa que melhor resolve o problema. Por outro lado, o termo estratégico dá uma conotação de longo prazo, de longevidade ou, em outras palavras, o destino da empresa no futuro. A formulação de uma estratégia engloba a visualização de cenários e de possibilidades que, provavelmente, deixariam Nostradamus, no mínimo,

¹ Mestrando do Programa de Mestrado em Administração da PUC-SP

estarecido. Planejar o futuro! É neste ponto que a curiosidade dá lugar à dúvida: quão útil é o planejamento estratégico para o futuro de uma organização? Em um mundo repleto de incertezas que se revelam, ora pela interdependência e conexões de fatos, ora pela evolução da complexidade e padrões irregulares, quão válido para a organização é a prática do planejamento estratégico. Vale a pena despender tempo e recursos planejando os próximos cinco ou dez anos, se pequenas variações nas condições atuais podem ocasionar grandes variações nos resultados previstos, como colocado pela Teoria do Caos? Ou então, formular o futuro pode ser um exercício em vão, uma vez que a tendência do mundo é se tornar cada vez mais complexo. Não é isto que diz a Teoria da Complexidade? Portanto, é com base nessas indagações que este artigo se propõe a tentar analisar e dissertar sobre a aplicação do planejamento estratégico frente às questões levantadas pela Teoria do Caos e da Complexidade e que em muito influenciam a vida dos administradores modernos.

1 ORIGENS E CONCEITOS

O conceito que originou o planejamento estratégico já existia muito antes da administração moderna. Os militares das civilizações antigas já faziam uso de planejamento para posicionar suas forças, de forma a defender seus territórios de inimigos ou conquistar outros povos. Todavia, o termo planejamento estratégico, primeiro, foi introduzido dentro da teoria da organização, no final de 1950 (HACTH, 1997).

Na época, o planejamento estratégico podia ser definido como os esforços planejados da alta direção para influenciar os resultados da organização, por meio da gestão do relacionamento da mesma com seu ambiente. A estrutura organizacional vigente era caracterizada por um alto grau de tomada de decisão e planejamento no topo da hierarquia, de maneira que os comportamentos dos níveis hierárquicos inferiores e de operações eram previamente especificados em detalhes pela gerência sênior, por meio de definição de tarefas, estudo do trabalho e procedimento similares (BRECH, 1957).

Mas foi na década de 60 que a atividade atingiu seu auge, fruto da expansão e diversificação dos negócios das empresas americanas pelo mundo. Empresas como a Oil Company, GM, Du Pont, Sears Roebuck na Co. passaram a adotar uma estrutura multidivisional descentralizada. Vários estudos realizados por Chandler (1962), na época, mostraram que as organizações necessitavam de uma adequação entre sua estratégia expansionista e sua estrutura centralizada; caso contrário, teriam menor desempenho. Na década de 70, o modelo de planejamento estratégico foi consagrado pelo que os teóricos da

área denominaram de “método clássico”, cujo esquema básico se apoiava na análise SWOT (pontos fortes/fracos, ameaças e oportunidades) e na formulação da estratégia por meio de uma série de etapas: desenvolvimento de uma visão da missão da empresa, objetivos e valores que, conseqüentemente, eram desmembrados em várias subestratégias (STEINER, 1979).

Entretanto, a racionalização excessiva do planejamento estratégico acabou por criar planos que eram puramente lógicos, lineares, e tão formais, que ficavam isolados e sem intercomplementaridade, sendo complexos e intrincados demais em sua formação (CAVALCANTI, 2001). Focos de descredibilidade em relação à atividade emergiram, resultado da incapacidade de se integrar à estratégia concebida e à realidade operacional das empresas, assim como o descomprometimento dos planos com a cultura organizacional. Nos anos 80, o ambiente de concorrência crescente desafiava as empresas, fazendo com que o planejamento estratégico voltasse a ser uma ferramenta de gestão em alta.

O conceito de vantagem competitiva foi introduzido por Michael Porter (1986), como uma forma de endereçar as questões antes abandonadas pelo método clássico, como a análise de cenários e as forças competitivas estruturais da indústria (fornecedores, entrantes potenciais, compradores e substitutos). A partir dos anos 90, a rápida mudança e o aumento da complexidade dos cenários trouxe mais um desafio ao planejamento estratégico: é cada vez mais difícil (senão impossível) prever as ocorrências no meio envolvente a longo prazo (CAVALCANTI, 2001).

Aos olhos dessa ótica da atualidade, muitos gestores e especialistas no assunto questionam novamente quais as aplicações e benefícios do planejamento estratégico, assim como os próximos desdobramentos da atividade. Entretanto, antes de nos aventurarmos nessas indagações, precisamos entender um pouco mais sobre as incertezas e a complexidade que dominam o presente.

2 ORDEM NO CAOS

A Teoria do Caos surgiu no início dos anos 60 e ficou notória no mundo pelos estudos realizados pelo meteorologista Edward Lorenz, do MIT, sobre simulações de computadores para modelos de previsão do tempo. Estes estudos identificaram que alterações nas casas decimais das variáveis do modelo repercutiam em alterações significativas nos resultados finais, daí a conhecida frase: o bater das asas de uma borboleta na Amazônia poderia causar um tornado no Texas. Por outro lado, a denominação Teoria do Caos leva a uma interpretação dúbia, conforme Woody (1995) coloca: “[...] em contraposição à idéia de ausência de ordem

que intuímos, a Teoria do Caos está justamente ligada à descoberta de padrões e leis razoavelmente simples que governam uma série de fenômenos complexos”, mas adverte: “não se pode confundir a existência de padrões com a possibilidade de previsão”. Então, se por um lado temos a interconexão de fenômenos e fatores criando padrões que poderiam auxiliar na previsão do futuro, de outro lado existe uma limitação no mapeamento dos efeitos decorrentes de mudanças nas condições atuais, tornando o futuro imprevisível.

Nas palavras de Woody (1995), “ao mesmo tempo em que a Teoria do Caos desvenda os mistérios do comportamento de certos sistemas gerados por equações simples e, por isso, intrinsecamente deterministas, destrói o mito da previsibilidade e controlabilidade que nutre os pressupostos e norteia os esforços da ciência tradicional”. Todavia, mesmo que ainda não se possa prever o futuro, a Teoria do Caos trouxe contribuições importantíssimas para a área da administração.

Grande parte destas contribuições reside no processo de modelagem de sistemas para estudo das simulações de cenários que são largamente aplicados nos campos financeiro e econômico. Os modelos que servem para identificar padrões e simular resultados permitem entender a complexidade do sistema e suas limitações (SAVIT, 1989). Uma das constatações feitas por Larrain (1991), ao analisar a evolução dos preços de ações, foi de que a não-linearidade do mercado financeiro descarta as previsões de longo prazo, ao passo que demonstra, paradoxalmente, que o mercado segue para a desordem de forma organizada. No campo econômico, uma das mudanças mais significativas foi a adoção de novos modelos, que mostram a Economia como inerentemente variável, sensível a mudanças e difícil de controlar; uma visão totalmente diferente dos modelos tradicionais, que retratavam a economia como essencialmente estável, flutuando somente ao redor de alguns pontos de equilíbrio decorrentes de eventos externos (WOODY, 1995). Mas é no campo gerencial, onde os administradores têm que lidar com transformações rápidas e incertezas que sacodem as organizações, colocando em jogo a capacidade de formular estratégias que garantam a sobrevivência das empresas, que a Teoria do Caos trouxe uma nova ótica ao modelo de gerenciamento corrente. Segundo Nonaka (1988), as organizações são como sistemas auto-organizados que criam ordem, reagindo seletivamente às informações do meio ambiente. Em meios ambientes caóticos, é essencial que as organizações neguem os modelos de equilíbrio e adotem um novo paradigma de auto-organização por meio da renovação constante. Para Freedman (1992), os gerentes acham que entendem as relações de causa-efeito na organização, mas, de fato, as ligações entre causa e efeito são muito complicadas e nem sempre possíveis de se demonstrar. Portanto, o sucesso das novas organizações depende de aprendizado e do pensamento

sistêmico: a arte de ver, através da complexidade, as estruturas e os mecanismos que geram mudanças. Aceitar a mudança constante como uma regra e não mais como uma exceção, traz novas considerações ao planejamento estratégico, como veremos mais adiante.

3 FUTURO COMPLEXO

A complexidade faz parte do nosso passado, presente e futuro. Entretanto, ao olharmos para a evolução do ser humano, podemos encontrar fortes evidências de que a complexidade vem aumentando com o decorrer do tempo. Genelot (1992) afirma que a evolução do organismo caminha para se tornar cada vez mais complexa; mesmo após bilhões de anos, a organização das sociedades humanas evolui, permanentemente, na direção da complexidade. E exemplifica esta afirmativa com a evolução dos organismos vivos:

“[...] no começo existiam os compostos químicos simples, depois as moléculas mais complexas. A vida aparece, então, com as primeiras células e microorganismos rudimentares, mas capazes de auto-organização. A complexificação das células se processa com o desenvolvimento da fotossíntese. Em seguida, vem o importante movimento da reprodução [...]. Esta reprodução introduz um rápido desenvolvimento da diversidade dos organismos e de sua capacidade de adaptação ao meio ambiente”.

Robin (1989) coloca que a evolução se processa por ondas sucessivas de diversificações e adaptações, operadas pelas condições marítimas e atmosféricas, em um jogo incessante de tentativas e erros, que nos leva a avançar no caminho da complexificação. Outro ponto constatado na complexidade é que ela sempre apresenta alguma coisa que escapa a nossa percepção. Em outras palavras, o ser humano, mesmo fazendo uso das tecnologias atuais, ainda se encontra limitado na sua capacidade de compreender todos os aspectos e variáveis que envolvem um determinado fenômeno ou objeto de conhecimento. Os grandes acidentes da história recente, como os atentados terroristas do 11 de Setembro contra as Torres Gêmeas do WTC, o naufrágio do submarino russo Kursk, a explosão do ônibus espacial Columbia, e outros, fazem parte de uma lista de fenômenos que se esquivam ao controle dos homens. É com base nessas averiguações que Genelot (1992) define a complexidade como todo fenômeno que escapa, de início, à nossa compreensão e ao nosso domínio. Tomar ciência da complexidade nos permite entender sua presença nos diversos aspectos da sociedade humana. A complexidade está enraizada em todos os campos e áreas, portanto, também desafia os executivos das organizações que, por sua vez, também se tornaram cada vez mais complexas,

em uma tentativa de se adaptarem ao meio ambiente. A exemplo de Morin (1990), assim como a tapeçaria é muito mais que a soma dos fios que a constituem, uma organização é mais que a soma das pessoas que a constituem. Na tapeçaria, certas qualidades químicas ou físicas de tal linha não são levadas em conta. Da mesma forma que na empresa, uma parte somente das qualidades de seus colaboradores serão usadas. Numerosas outras qualidades serão ignoradas, porque elas são completamente estranhas às finalidades da empresa. A aplicação destas reflexões na empresa nos levará a considerar como igualmente fúteis os passos exclusivamente individualizados e os passos exclusivamente globais e estatísticos. Os modelos de gestão tradicionais são limitados, por não considerarem a diversidade e incerteza inerente ao mundo complexo. Não existe um único modelo para todas as organizações, mas sim vários tipos de modelos, cada um voltado para um tipo de particularidade e situação. Lidar com a complexidade é, no mínimo, uma afronta ao modelo reducionista do planejamento estratégico tradicional, como veremos a seguir.

4 O FIM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO CONHECEMOS

Voltemos, agora, nossa atenção para o planejamento estratégico e para a questão que deu início a nossa reflexão: quais são as verdadeiras aplicações do planejamento estratégico em um mundo tido como incerto e complexo? Pelo que foi visto até agora, a única certeza que podemos ter é que o ambiente em que vivemos está sujeito a rápidas mudanças, de tal forma que torna impossível prever a longo prazo os cenários que nos aguardam. Não sendo suficiente, a evolução humana caminha para uma maior complexidade, desafiando nossa capacidade de acompanhar essas mudanças e de deter razoável controle sobre nosso destino. Então, no âmbito das organizações, não é o caso de o planejamento estratégico passar a ser uma atividade obsoleta? Eu diria que sim. Pelo menos da maneira como foi preconizado no passado e tem sido aplicado por várias consultorias. O mundo atual demanda um outro tipo de abordagem. Um planejamento que aceite, de forma natural, a incerteza e a complexidade inerente da nossa realidade. Segundo Nonaka (1988), “só um sistema caótico pode adequar-se a um meio caótico [...]”. Mas não podemos nos enganar, não se trata de rejeitar o velho e criar um novo, mas sim de entender que o planejamento estratégico também necessita de se ajustar ao meio ambiente onde se encontram as organizações hoje. Existem vários benefícios no planejamento que não podem ser perdidos, conforme Kotler (1996) coloca: “[...] um processo formal de planejamento estratégico encoraja a gerência a pensar adiante, sistematicamente forçando as empresas a lapidarem seus objetivos e políticas, liderando para uma melhor

coordenação dos esforços, além de prover claros padrões de controle. Se por um lado o planejamento estratégico tradicional perde sentido em ambientes de rápidas mudanças, o contrário também é verdadeiro, ou seja, um planejamento claro auxilia a empresa a responder rapidamente às mudanças no ambiente e a estar mais bem preparada para reações rápidas [...]”. Portanto, é preciso fortalecer o planejamento estratégico, agregando novas interpretações e pontos de vista. Primeiramente, é preciso aceitar que os cenários não podem ser criados através de receitas (CAVALCANTI, 2001) e, sim, que é preciso desenvolver alguns futuros potenciais, e uma vez elaborados, esses cenários precisam ser testados periodicamente, por meio de um processo de retroalimentação com o meio ambiente. Construídos a partir de hipóteses alternativas sobre os futuros, os cenários permitem também que as empresas estejam preparadas para a ocorrência de cada uma dessas hipóteses e exercitem os gestores a refletir sobre as estratégias de longo prazo. Em segundo lugar, é preciso democratizar o planejamento estratégico, de forma a envolver a empresa como um todo, pois o todo é maior que as partes (MORIN, 1990). As empresas precisam se auto-organizar para responder a cada mudança no meio ambiente e essa auto-organização depende da capacidade de envolvimento dos seus funcionários e parceiros de negócio. Muitas das idéias criativas e inovadoras estão perdidas dentro das mentes dos funcionários de vários escalões e precisam ser acessadas de alguma forma (STEWART, 1998). Outro aspecto positivo é que a soma de idéias não segue a matemática, pois o resultado é muito maior que a soma das partes. A formulação e implantação da estratégia devem fazer parte do dia-a-dia dos gestores, e o estímulo à participação de todos os funcionários e parceiros de negócio na sua elaboração uma das suas principais funções. Apenas uma rede de conhecimento interligando a empresa toda pode se adaptar com agilidade suficiente ao ambiente de mudanças rápidas e à complexidade. Terceiro, é preciso entender que o planejamento estratégico nunca está e nunca estará completo. Assim como no domínio da complexidade, as coisas estão sempre incompletas, e a solução de um problema conduz, não para uma certeza, mas para uma abertura de outras problemáticas, a outras categorias de problemas que estavam até então escondidos. O simples fato de considerar um fenômeno como constantemente incompleto abre as possibilidades sobre um futuro mais rico (GENELOT, 1992). A lista de alternativas de cenários, soluções e inovações multiplica-se, abrindo novos caminhos para a empresa, pois há mais de uma resposta certa para um mesmo problema. Aceitar a complexidade supõe admitir a incerteza como um elemento permanente da realidade. Essa postura permite que os gestores acolham os eventos imprevistos como uma das muitas oportunidades a explorar, em lugar de se estagnarem nas possibilidades perdidas. Ao mesmo tempo, ao admitir que não se pode

fechar a realidade em um modelo, e que sempre há algo que escapa à vontade de fechamento, os gestores tomam consciência de que o resultado do planejamento estratégico não se trata de uma verdade simplista e, sim, de uma visão parcial do conjunto. Em quarto lugar, é preciso agir no presente para garantir o futuro. Explico, o plano de ação para os próximos “n” anos é uma reposta linear para atender à missão e aos objetivos de longo prazo estabelecidos pelo planejamento estratégico. Entretanto, na esfera da realidade, as organizações estão sujeitas às intempéries do ambiente, de forma que o caminho para se atingir os objetivos se torna repleto de curvas sinuosas e desvios. Correções de cursos no curto prazo são necessárias para manter a empresa na direção estabelecida. Essa situação demanda uma gestão diária do planejamento estratégico, ou uma gestão estratégica, como muitos autores têm se referido a esse tema nos últimos anos. Criar uma visão do futuro auxilia na convergência de objetivos dentro da organização, ao mesmo tempo em que motiva e envolve funcionários e parceiros, mas não podemos nos esquecer de que as decisões devem ser tomadas com base no momento presente, para se alcançar o futuro. Portanto, a estrutura organizacional deve permitir que seus funcionários estejam preparados para tomarem decisões e que exista um processo de aprendizado para aprender com os erros e acertos.

CONCLUSÃO

O planejamento estratégico sempre foi considerado um assunto de grande interesse para os gestores das organizações. Grandes e pequenas empresas, mesmo que não possuam um processo de planejamento formal, acabam por utilizar algumas das ferramentas e técnicas que fazem parte do planejamento estratégico para se prepararem para o futuro iminente. O simples exercício de pensar à frente, prepara os executivos da empresa para enfrentarem situações difíceis e para identificarem oportunidades escondidas. Todavia, o planejamento estratégico não é uma atividade pronta. Assim como o meio ambiente evolui e as teorias evoluem, o planejamento estratégico avança da mesma forma, colocando alguns dos próprios conceitos em xeque e agregando outros novos conceitos. Trata-se um processo natural e deve ser visto pelos executivos como tal, mesmo que se criem novos nomes para a atividade ou levantem novos pontos de vistas, pois vida também é metamorfose. Esta afirmação pode parecer contrária ao fim do planejamento estratégico como colocado anteriormente, mas não é. Pois quando ocorre uma metamorfose, em algum ponto é tomada uma nova direção. Muito que provável não veremos mais, nos próximos anos, empresas adotando as premissas do planejamento estratégico da década de 50, mesmo que ainda existam monopólios e empresas

emergentes. Da mesma forma, o mundo dificilmente evoluirá para um mundo menos complexo ou certo. Desenhar cenários possíveis vai continuar sendo uma prática importante dentro das organizações, mas é a gestão da mudança para criar esse futuro é que irá desafiar as habilidades dos gestores e funcionários das organizações. Neste sentido, caos e complexidade se fundem ao ambiente das empresas, trazendo para dentro das mesmas o que todos nós vivenciamos na realidade. A gestão estratégica, aos poucos, toma o lugar do planejamento estratégico, alterando o perfil dos gestores e da estrutura organizacional. As redes de conhecimentos surgem para conectar a empresa ao mundo exterior, criando mecanismos de adaptação às mudanças que irão propiciar que as organizações persigam seu ideal de futuro.

REFERÊNCIAS

BRECH, E. F. L. **Organizatio, the framework of mangement**. Londres: Longmans, Green, 1957.

CAVALCANTI, M. **Gestão estarégica de negócios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHNADLER JÚNIOR, ALFRED D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

FREEDMAN, D. H. Is management still a science? (overview of literature on chaos theory applied to organizations). **Havard Business Review**. Boston, v. 70, n. 6, p. 26-28 + nov./dec. 1992.

GENELOT, D. **Manager dans Ia complexité: reflexions à l'usage des dirigeants**. Paris, Insep Editions, 1992.

HATCH, M. Jô, **Organization Theory-Modern, Symbolic and Post modern Perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of marketing**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

LARRAIN, M. Testing chaos and nonlinearities in T-bill rates. **Financial Analysts Journal**. New York, v. 47, n. 5, p. 51-62, Sept./Oct. 1991.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

NONAKA, Ikujiro. Creating organizational order out of chaos: self-renewal in Japanese firms. **California Management Review**. Berkeley, v. 30, n. 3, p. 57-73, Spring 1988.

PORTER, M.E. **Estratégica Competitiva**: técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROBIN, Jacques, **Changer d'ère**, Seuil: 1989.

SAVIT, R. Nonlinearities and chaotic effects in options prices. **Journal os Futures Markets**. New York, v. 9, n. 6, p. 507-518, Dec. 1989.

STEINER, G. **Strategic planning**. New York: Free Press, 1979.

STEWART, T. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOODY JR, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.