

## VISÃO SISTÊMICA DAS EMPRESAS: O PENSAMENTO SISTÊMICO NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Carlos Alberto dos Santos Silva  
Aluno do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis

Ao tentarmos “definir” o que é uma empresa, deparamos com diversas conceituações que, ao serem analisadas, mostram com clareza a perspectiva sistêmica a que ela se propõe. Formalmente dizendo, pode-se considerar *como sendo o estabelecimento composto de um ou vários membros que, pondo conjuntamente em atividade um capital, reúnem diversos recursos de produção com o objetivo de explorar um determinado campo.* A exploração, no caso, pode ser tanto comercial, como privada ou de interesse geral.

Paul Lawrence e Jay Lorsch<sup>14</sup> consideram a empresa como a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações com o ambiente. O ambiente, no caso, é considerado como sendo o interno e o externo das organizações. Já Masayuki Nakagawa<sup>15</sup> conceitua a empresa como uma “caixa preta” que responde automaticamente às mudanças do mundo exterior, incorrendo em custos, pagando salários, fixando preços, entre outras funções e agindo com o objetivo de maximizar seus lucros.

Ao serem analisadas as definições de empresa, não se pode deixar de citar os parâmetros da teoria dos sistemas e da teoria das decisões que fornecem, indiscutivelmente, as bases para uma melhor conceituação.

Sistema é o conjunto de partes organizadas, estruturadas, interdependentes, que interagem para alcançar um objetivo. Visão sistêmica, no caso, é a abordagem holística com que se pode observar e resolver problemas complexos. Esta abordagem, segundo Nakagawa<sup>16</sup> conduz à preocupação pelo desempenho da totalidade de um sistema, mesmo que a situação identificada se refira a apenas uma de suas partes, que são citadas abaixo. Desta forma, os elementos de um sistema devem interagir e ajustar com perfeição.

Os sistemas podem ser classificados em abertos, fechados, estáticos, dinâmicos e homeostáticos.<sup>17</sup> As empresas são, então, consideradas como sistemas abertos e sociais e, como tal, são organizadas segundo regras, valores, princípios, leis, normas e evoluem de acordo com a interação entre as partes. As partes, na sua organização e interdependência, fazem o conjunto alcançar um propósito específico, um objetivo e um resultado. O conjunto aqui denominado como partes é formado de:

### Entradas ou Inputs

Informações de que a empresa dispõe e que utiliza em seu gerenciamento;

Energia de seus recursos humanos;

Materiais para a produção de seus bens e serviços

<sup>14</sup> LAWRENCE, Paul, Lorsch, Jay W. *As empresas e o ambiente*. Rio de Janeiro: Editora vozes, 1973.

<sup>15</sup> NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1996.

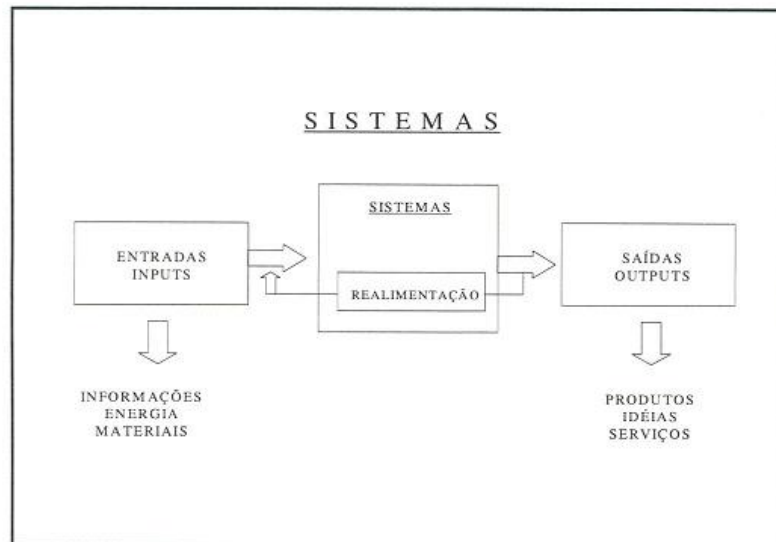
<sup>16</sup> NAKAGAWA, Masayuki, op. cit.

<sup>17</sup> Ackoff, Russel, *Towards a system concept*.

Núcleo central ou Sistema ou Processamento  
Corresponde ao núcleo de realimentação das  
entradas e que possibilitam as

Saídas ou Outputs  
*Que representam o resultado da atividade do  
núcleo central, gerando os produtos,  
serviços e as idéias.*

Os sistemas apresentam comportamento conforme a ilustração abaixo:



Toda a ação dos sistemas sociais, ou seja, das empresas, pode ser analisada a partir dos ciclos de realimentação, que ocorrem de duas formas: negativa e positiva. A negativa preserva a estrutura e mantém inalterados processos e fins. Tende, também, a restaurar uma situação desejável de uma tendência de afastamento dela. Já a positiva induz a uma mudança e a um processo de crescimento. Ocorre quando uma modificação em uma parte do sistema produz modificações no resto do sistema. Portanto, conclui-se que a empresa é um sistema adaptativo complexo, que mantém sua estrutura e suas características através do funcionamento de uma infinidade de ciclos de realimentação negativa mas que cresce, se expande e se desenvolve, a partir de uma quantidade planejada de realimentações positivas.

Desta forma, pode-se concluir que a empresa possui:

- Objetivos nítidos
- Uma estrutura organizacional perfeitamente definida

- Processos claros de interação
- Identificação plena de seus componentes
- Definição clara de seus limites e relações com o meio ambiente.

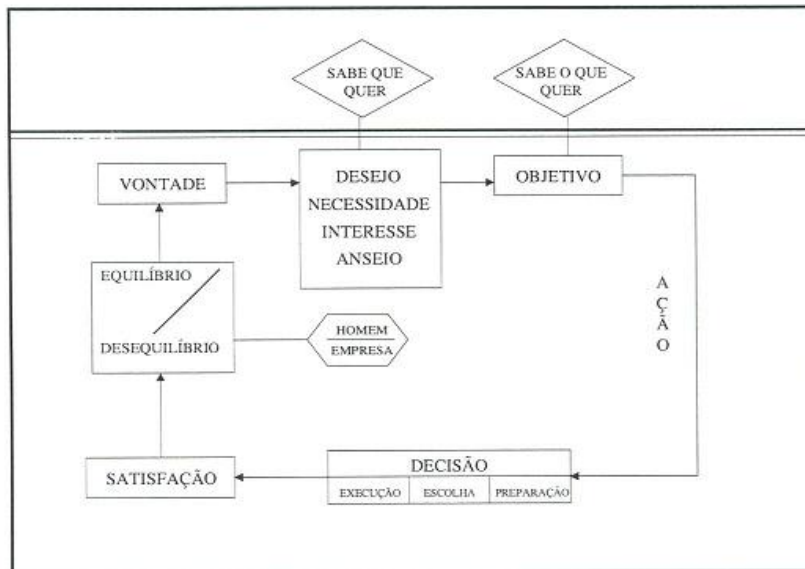
A visão sistêmica reconhece a interdependência entre as várias atividades dentro da organização, segundo Stephen Robbins e Mary Caultier<sup>18</sup>. Como exemplo, pode-se citar que a visão sistêmica da empresa reconheceria que, independentemente de quão eficiente possa ser o departamento de produção, se o departamento de marketing não prevê as mudanças nos gostos dos consumidores e nem trabalha com o departamento de desenvolvimento de produtos na criação de produtos que os consumidores querem, a *performance* geral da organização vai sofrer.

Ao analisarmos a teoria das decisões, observamos que ela indica que as sociedades se movem, organizam-se, funcionam,

<sup>18</sup> ROBBINS, Stephen, CAULTIER, Mary. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Editora, 1998. p.32

produzem, a partir de uma infinidade de decisões individuais e de uma infinidade de decisões institucionais. A decisão pode ser

individual ou coletiva, de forma política, econômica ou jurídica, podendo ocorrer como indicado na figura a seguir:



Conforme se observa, o homem e a empresa tomam sempre decisões geradas por anseios, necessidades, interesses e desejos. As decisões são próprias do homem e, em sentido amplo, são necessárias para garantir a organização da sociedade, estruturar a ordem e nela o exercício da liberdade individual, bem como direcionar o desenvolvimento. As decisões conferem estabilidade aos processos organizativos da sociedade.

Em sentido restrito, aplicamos estas regras também para as empresas, que sofrem transformações a partir das decisões. Usualmente, os processos decisórios dentro das organizações são desenvolvidos a partir de uma profunda análise de *pontos divergentes* e *pontos comuns*. Os *pontos divergentes* podem ser resumidos como sendo a ética, valores e a complexidade sistêmica, que são as variáveis e subsistemas, conforme citados anteriormente. Os *pontos comuns* a serem observados são a sobrevivência das empresas, o equilíbrio e, até mesmo, as dúvidas e incertezas quanto ao futuro.

As etapas a serem seguidas para um processo decisório podem ser resumidas da seguinte forma:

- Análise da situação, onde se identificam os parâmetros mais relevantes e se procede a uma seleção das variáveis.
- Análise dos objetivos, onde se restabelece o equilíbrio, a partir de uma definição correta do que se quer.
- Análise das trajetórias, quando se verificam os sucessos, os riscos e incertezas de cada um dos diferentes caminhos percorridos, bem como se analisa a viabilidade econômica, política e social. As trajetórias são consideradas como sendo o elo de ligação entre o presente e o futuro.
- Determinação da estratégia, que consiste na seleção ou escolha de um desses caminhos ou trajetória de ações e que exige os pré requisitos de experiência, julgamento, intuição, conhecimento, entre outros.
- Execução e controle, que representam o

início do cumprimento das diferentes ações e constituem a conexão entre a situação atual e a situação futura.

- Representam a materialização da decisão e facultam a correção de rumos, pois promovem a revisão dos objetivos, permitindo a revisão das estratégias.

Como exemplo de um processo decisório, pode-se citar as decisões tomadas no planejamento de operações de uma empresa quando, após a definição do que deve ser produzido, observam-se: a capacidade de produção, a localização e o *lay-out* das instalações, o processo de produção e a necessidade de materiais. Somente a partir das observações geradas por estas decisões pode uma empresa promover planos amplos de operações.

Observando as regras da teoria dos sistemas e da teoria das decisões, as empresas adotam o pensamento sistêmico. De acordo com Peter Senge,<sup>19</sup> o pensamento sistêmico compreende um corpo grande e razoavelmente amorfo de métodos, ferramentas e princípios, todos orientados para examinar a inter-relação de forças, e vê-las como parte de um processo comum. Esta forma de pensamento tem se tornado valiosa para a promoção de mudanças nas empresas.

Como exemplo, pode-se citar a opção por uma administração estratégica que, na prática, aplica com eficácia as crenças e valores instituídos, alcançando os resultados projetados pelo planejamento estratégico. H. Igor Ansoff<sup>20</sup> afirma que o planejamento estratégico é um processo sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.

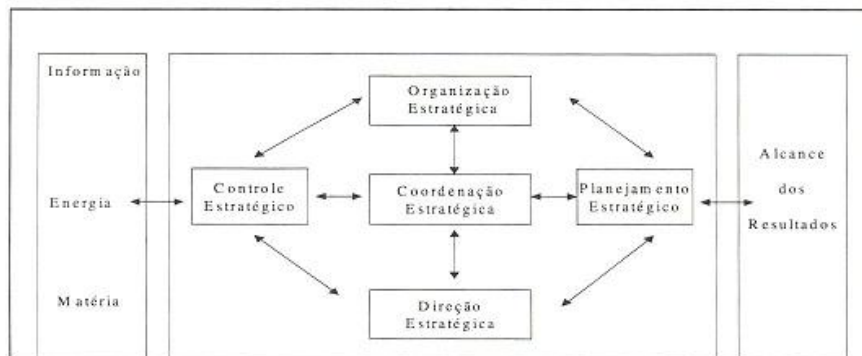
O planejamento envolve o estudo e a prática de uma metodologia que orienta e sistematiza o processo de tomada de decisões voltadas para a formulação e execução de ações estratégicas. Segundo Michael Porter<sup>21</sup>, estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

Os planos estratégicos, porém, necessitam de um conceito gerencial abrangente e da segurança de sua implementação eficaz. Assim, a administração estratégica, através de uma visão sistêmica e do pensamento sistêmico, pode proporcionar esse conceito, com *inputs*, processamento e *outputs*, conforme mostra a ilustração abaixo.

<sup>19</sup> SENGE, Peter. *A Quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1996.

<sup>20</sup> ANSOFF H. Igor. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1995.

<sup>21</sup> PORTER, Michae. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.



Fonte: Administração Estratégica, David Menezes Lobato.

David Lobato<sup>22</sup> afirma que neste processo de administração estratégica existe, claramente, um sistema maior, composto de várias funções que se inter-relacionam, buscando uma perfeita sintonia com o meio ambiente. Conforme se observa, a administração estratégica indica as entradas do sistema (ou *inputs*), o núcleo (ou processamento) e as saídas (ou *outputs*). A análise do sistema é feita a partir de seus *outputs*, que representam o atingimento dos resultados, que devem corresponder aos traçados na função de planejamento estratégico.

As variáveis, tomadas como detalhes de *outputs* do sistema, não são necessariamente independentes, porém representam auxílio positivo para avaliação dos resultados.

As funções de processamento de administração estratégica transformam as entradas, de forma a obter os resultados desejados. Por outro lado, exigem o desenvolvimento contínuo de aplicação de variáveis de controle que representam indicadores padrões, que objetivam fornecer ao gestor parâmetros quanto à eficácia da estratégia proposta e sua aplicação. O estudo destes indicadores é chamado de “balanced scorecard”, teoria desenvolvida por Kaplan e Norton, que cria variáveis de controle sob as óticas de finanças, clientes, processos internos, bem como aprendizado e

crescimento. De acordo com Robert S. Kaplan e David P. Norton<sup>23</sup> a aplicação de “balanced scorecard” nas empresas torna-se fundamental, pois

- esclarece e traduz a visão e a estratégia,
- comunica e associa objetivos e medidas estratégicas
- planeja, estabelece metas e alinha iniciativas estratégicas
- melhora o *feedback* e o aprendizado estratégico

As variáveis de controle citadas acima são aplicadas nas empresas e o resultado dá respostas às indagações da direção, conforme se observa abaixo<sup>24</sup>

- Variáveis de finanças = O que os acionistas pensam de nós ?

- Variáveis de clientes = Como os clientes nos vêem ?

- Variáveis de processos internos = Em que precisamos nos superar ?

- Variáveis de aprendizado e crescimento = Podemos continuar a crescer e a criar valor ?

As quatro variáveis são relacionadas. Por exemplo, se uma empresa se superar em algum dos itens, bons resultados financeiros deverão surgir em seguida.

Perseguindo o cumprimento de sua missão, a organização ideal não pode

<sup>22</sup> LOBATO, David Menezes. *Administração Estratégica*. São Paulo: Editora Papéis e Cópias, 1997.

<sup>23</sup> KAPLAN, Robert S., Norton, David P. *A Estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

<sup>24</sup> DUBRIN, Andrew J. *Princípios de Administração*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1997.

esquecer que a administração estratégica representa um importante passo para a sua realização eficaz.

O sucesso de sua implementação está

ligado aos conceitos da teoria dos sistemas e da teoria das decisões, que analisam seu passado e o seu presente, objetivando planejar e construir o seu futuro.