

O Sistema Empresa com o Objetivo da Eficácia

As organizações empresariais interagem com a sociedade de maneira completa. A empresa é um sistema em que há recursos introduzidos, que são processados, e há a saída de produtos ou serviços. Uma empresa é considerada um sistema aberto em razão de sua interação com a sociedade. Esta interação provoca influência nas pessoas, aumento nos padrões de vida e o desenvolvimento da sociedade.

Toda empresa tem uma missão em relação à sociedade e a missão das empresas corresponde aos seus objetivos permanentes, que consistem em otimizar a satisfação das necessidades humanas.¹

Conforme Bio,

“...os sistemas abertos envolvem a idéia de que determinados *inputs* são introduzidos no sistema e, processados, geram certos *outputs*. Com efeito, a empresa vale-se de recursos materiais, humanos e tecnológicos, de cujo processamento resultam bens ou serviços a serem fornecidos ao mercado.”²

Essa visão da empresa como um sistema aberto, conforme mostra a Figura 2.1, ressalta as diversificadas e enormes pressões a que o ambiente submete a empresa. Catelli classifica as pressões ambientais, dentro do ambiente remoto e do ambiente próximo, em variáveis e entidades. A seguir, mostramos uma representação esquemática da empresa como sistema aberto, baseada em Bio e na visão de Catelli:

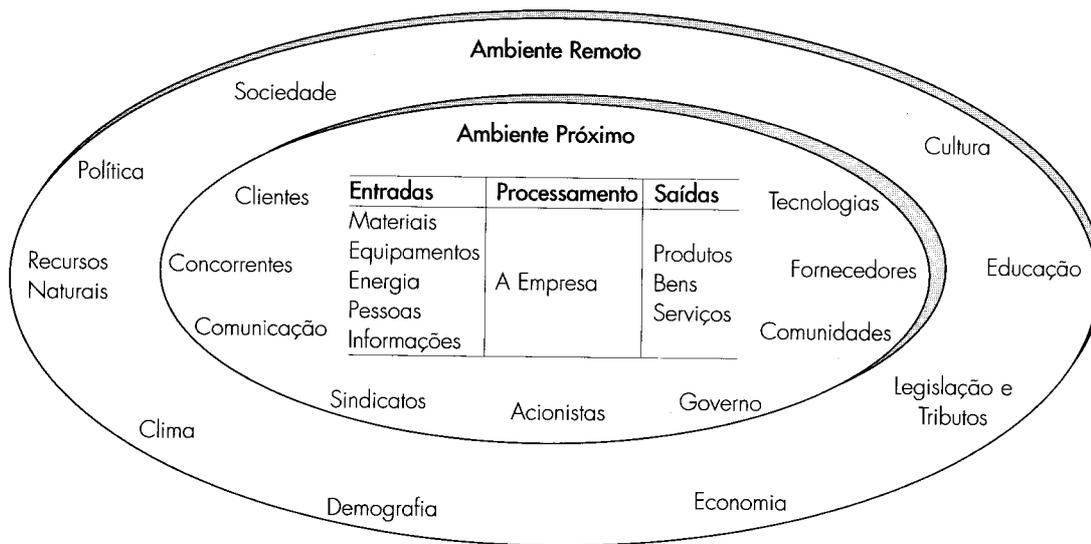


Figura 2.1 A Empresa como um sistema aberto

Como a empresa deve procurar o desenvolvimento da sociedade, ela tem de devolver produtos ou serviços (as saídas do sistema) com valor superior aos dos recur-

sos introjetados para processamento (as entradas do sistema), uma vez que os recursos consumidos exaurem o meio ambiente. Ackoff diz:

¹ CATELLI, Armando. *Apontamentos de sala de aula. Disciplina Controladoria. Doutorado em Controladoria e Contabilidade. São Paulo: FEA/USP, 1994.*

² BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985, p. 19.*

“A riqueza produzida por uma corporação é a diferença entre os consumos por ela possibilitados e seu próprio consumo.”³

Desta forma, a eficiência empresarial é componente de sua missão. Podemos definir eficiência como a relação existente entre o resultado obtido e os recursos consumidos para conseguir aquele resultado. Citam Horngren, Foster e Datar:

“Eficiência: a importância de entrada usada para atingir um dado nível de saída.”⁴

Assim, podemos entender a afirmação acima de Ackoff como uma visão da eficiência da empresa. Esta questão é importante porque não há mais dúvidas de que a sociedade exige de todos que dela participem, e nisso as empresas não são excluídas, um comportamento compatível com a utilização dos recursos naturais existentes, sob pena de deterioração do ambiente e prejuízo ao futuro da sobrevivência da sociedade.

A visão clássica do funcionamento de um sistema, como já vimos, é a seguinte:



Figura 2.2 Funcionamento básico dos sistemas

A definição de eficiência pode ser evidenciada da seguinte maneira:

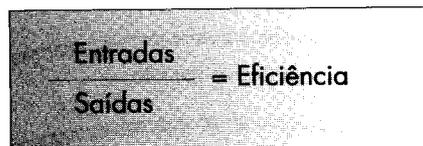


Figura 2.3 Representação da eficiência

Como a empresa é uma entidade que processa recursos e entrega produtos, bens ou serviços à sociedade, dentro do enfoque sistêmico ela deve ser vista no elemento **processamento**. A eficiência é definida também como uma relação entre recursos e saídas,

que, no enfoque sistêmico, são relacionados pelo elemento **processamento**. Portanto, podemos fundir essas representações em somente uma, adicionando ao elemento sistêmico **PROCESSAMENTO** a eficiência, ficando assim:

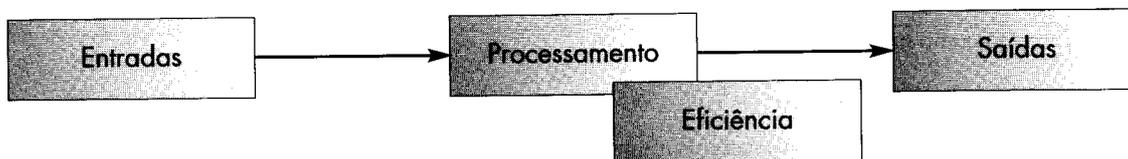


Figura 2.4 O processamento do sistema e eficiência

³ ACKOFF, Russel L. *Creating the corporate future*. John Wiley & Sons, Inc. 1981, p. 32.

⁴ HORNGREN, FOSTER e DATAR. *Cost accounting: a managerial emphasis*. 8ª ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1994, p. 237.

2.1 Eficiência e Eficácia

Não podemos aqui deixar de retomar a questão da eficácia *versus* eficiência. Uma das premissas de nosso trabalho é que o lucro é a melhor medida da eficácia empresarial e que a empresa, como um investimento, deve apresentar um lucro para seus proprietários e para a própria comunidade. Ainda conforme Horngren, Foster e Datar (p. 237), a

“...eficácia é o grau de que um predeterminado objetivo ou meta é atingido.”

Sobre o assunto, assim se expressam Gibson, Ivancevich e Donnelly:

“O fato de as sociedades criarem organizações que fornecem bens e serviços implica que seu bem-estar será determinado, em larga escala, pela maneira como elas levam a cabo suas tarefas. Isto é, as sociedades esperam de suas organizações um **desempenho eficaz**.”⁵ (grifo nosso)

Ainda segundo esses autores

“...do ponto de vista da sociedade, a eficácia é o grau segundo o qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos – dentro das restrições de recursos limitados (...) nesse sentido, devemos introduzir o conceito de eficiência; ele se refere ao processo pelo qual a organização maximiza seus fins com um uso mínimo de recursos.”

A empresa como um sistema aberto tira recursos do ambiente, processa-os e devolve-os transformados ao ambiente onde se insere. Dentro deste enfoque sistêmico, os conceitos de eficiência e eficácia entrelaçam-se, mas são diferentes.

No entender de Oliveira, os elementos de um sistema são: os objetivos, as entradas, o processo de transformação, as saídas, os controles e as avaliações e a sua retroalimentação.⁶ A eficácia está relacionada com o elemento **objetivo** do sistema empresa. Conforme Riccio,

“...os objetivos são representados por tudo aquilo que queremos que um sistema faça, nos dê ou nos permita alcançar.”⁷

A eficiência está relacionada com a otimização do uso dos recursos. De acordo com Bio (p. 21),

“...eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação entre volumes produzidos/recursos consumidos.”

Logo, a empresa, para ser eficaz junto à sociedade, ou seja, cumprir sua missão, metas e objetivos, deve ser eficiente no uso dos recursos, por serem eles do ambiente e, portanto, da sociedade.

A sociedade não aceitará uma organização que, para ser eficaz e atingir suas metas, seja ineficiente no uso dos recursos. Para exemplificar, Gibson, Ivancevich e Donnelly (p. 77) dizem que

“...o monopólio é muito eficaz na consecução dos objetivos de lucro máximo, mas, do ponto de vista da sociedade, ineficaz no uso dos recursos.”

Em resumo, uma empresa para ser eficaz deve ser eficiente; eficácia é quando os objetivos preestabelecidos são atingidos como resultado da atividade ou do esforço; eficiência é a relação existente entre o resultado obtido e os recursos consumidos para conseguir aquele resultado.

Na visão sistêmica que apresentamos, podemos dizer que, para ser eficaz, é imprescindível que a empresa tenha eficiência na utilização de seus recursos. Em outras palavras, seria difícil para ela atingir seus objetivos, em relação à sociedade, de forma totalmente ineficiente. Saliente-se que, de um modo geral, a eficiência está ligada a todos os consumos específicos de recursos, ou seja, o processo da ação eficiente permeia todas as atividades da empresa e todas as transações. Busca-se eficiência em cada transação unitária das inúmeras transações que uma empresa necessita para atingir seus resultados, quais sejam: produzir bens, produtos ou serviços.

Já a eficácia reveste-se de um caráter mais abrangente, global, de atuação em maior amplitude. A eficácia é obtida através de uma gestão do todo, organizando as partes do sistema empresa. Podemos dizer que um maior grau de eficácia ocorrerá quanto maior a administração das inúmeras possibilidades de ocorrências de eficiência, e que estas ocorrências sejam as mais produtivas possíveis.

Dessa forma, os dois conceitos – eficácia e eficiência – podem até se juntar na visão sistêmica da empresa, como a representante do elemento processamento do sistema.

⁵ GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. e DONNELLY, James H. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1988, p. 77.

⁶ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas, organização & métodos*. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1992, pp. 31-32.

⁷ RICCIO, Edson Luiz. *Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação*. Tese de Doutorado, São Paulo: FEA/USP, 1989, p. 15.

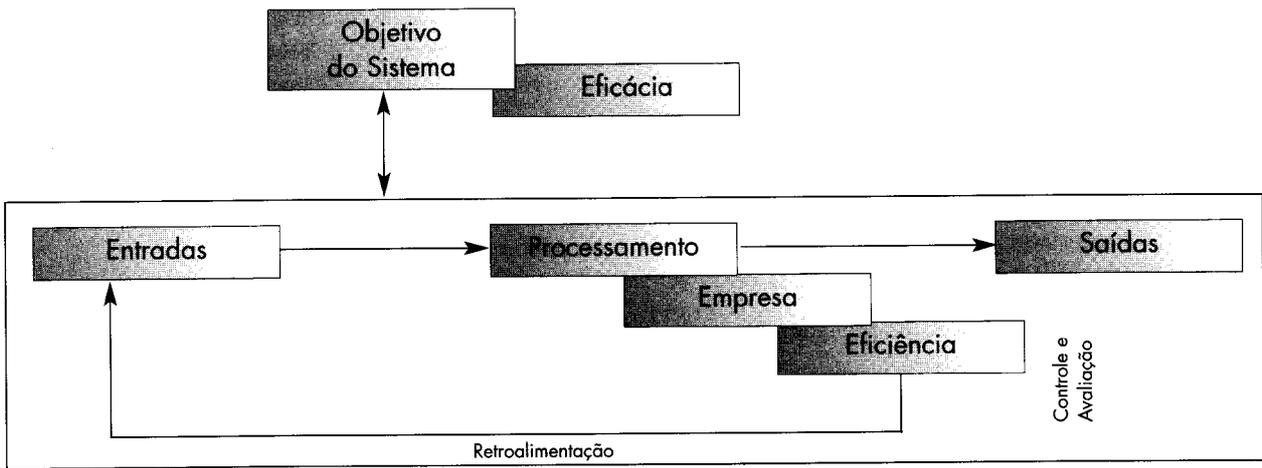


Figura 2.5 A empresa como um sistema aberto e com a missão da eficácia

Crítérios de Eficácia Empresarial

Gibson, Ivancevich e Donnelly (pp. 81-84) desenvolveram um modelo de eficácia organizacional que, em nosso entendimento, além de atual, está em linha com

a visão de nosso trabalho, razão por que o estamos adotando. Estes autores desenvolvem os critérios gerais para a eficácia do sistema empresa, relacionando-o com o aspecto temporal, conforme apresentado na Figura 2.6.

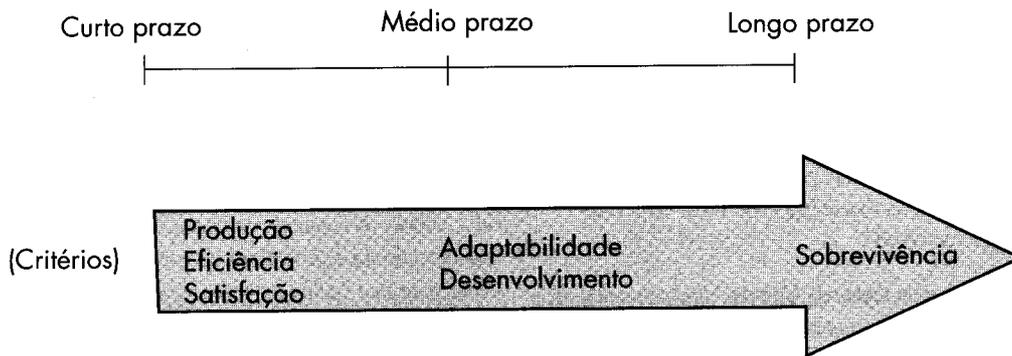


Figura 2.6 Critérios de eficácia organizacional

Para esses autores,

“...o teste último da eficácia organizacional é sua capacidade de manter-se no meio ambiente. A sobrevivência, portanto, é a medida última e de longo prazo da eficácia organizacional.”

A sobrevivência das organizações, relacionada ao aspecto temporal de longo prazo, e a preocupação maior das empresas estão ligadas ao postulado contábil da **continuidade**. Conforme Iudícibus,

“...as entidades, para efeito de contabilidade, são consideradas como empreendimentos em andamento (going concern) (...) basicamente, portanto, a entidade é vista como um mecanis-

mo voltado para adicionar valor aos recursos que utiliza, e seu sucesso é mensurado pelo valor das vendas ou serviços menos os custos dos recursos utilizados (consumidos) no esforço de produzir a receita.”⁸

Outros critérios da eficácia são:

- **Produção:** Capacidade de a organização produzir a quantidade e qualidade de bens e serviços exigidos pelos clientes consumidores da organização.
- **Eficiência:** Adequada relação de utilização entre os recursos consumidos e os produtos e bens e serviços produzidos.
- **Satisfação:** Grau de aceitação social dos envolvidos no processo sistêmico, seja dos participantes

⁸ IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 1980, p. 50.

da organização, seja das entidades externas que se relacionam com a empresa (fornecedores, clientes, governo etc.).

- **Adaptabilidade:** Mecanismo pelo qual a empresa responde adequadamente às mudanças que lhe afetam, seja de origem interna ou externa.
- **Desenvolvimento:** Ligado ao critério da sobrevivência. São os investimentos que a empresa faz em si mesma para aumentar sua capacidade de sobrevivência no longo prazo.

Então, fica evidente que a eficiência é um dos critérios para que uma empresa seja eficaz. De acordo com os autores citados, a eficiência liga-se aos aspectos de curto prazo, ou seja, ela deve estar presente em cada processo de transformação existente dentro da empresa. A eficácia está relacionada com propósitos maiores, ou seja, os objetivos do sistema empresa.

Responsabilidade Social

Não se pode dizer que a administração ignora a responsabilidade social da empresa, tais como: proteção aos consumidores, pagamento de salários, manutenção de práticas dentro da ética, condições seguras de trabalho, suporte à educação e envolvimento com assuntos ambientais. Todos os interessados na empresa nunca podem ser ignorados; eles incluem os credores, empregados, clientes, fornecedores, comunidades nas quais a companhia opera e outros.

O impacto das decisões sobre estes interessados deve ser reconhecido. A riqueza dos acionistas e da própria

empresa depende de sua responsabilidade social. Quando a sociedade age, através de congresso ou outros corpos representativos da comunidade, estabelecendo as regras governamentais que fazem a ligação entre os objetivos sociais e de eficiência econômica, a tarefa da corporação fica mais clara com relação à sua responsabilidade social. Assim, a empresa pode ser vista como uma produtora de bens ou serviços tanto no enfoque privado como no social, e a maximização da riqueza do acionista, via lucro, permanece um objetivo corporativo viável.

2.2 Os Subsistemas do Sistema Empresa

Podemos dizer que todo sistema é composto de partes, quais sejam, seus subsistemas. O sistema empresa é um dos mais complexos e a sua divisão em subsistemas pode ser enfocada de várias maneiras. Adotaremos em nosso trabalho o enfoque de Catelli e Guerreiro,⁹ que dividem o sistema empresa em seis subsistemas, quais sejam:

- Subsistema Institucional.
- Subsistema de Gestão.
- Subsistema Formal.
- Subsistema de Informação.
- Subsistema Social.
- Subsistema Físico-Operacional.

A seguir, uma representação esquemática da empresa e seus subsistemas extraída de Guerreiro:

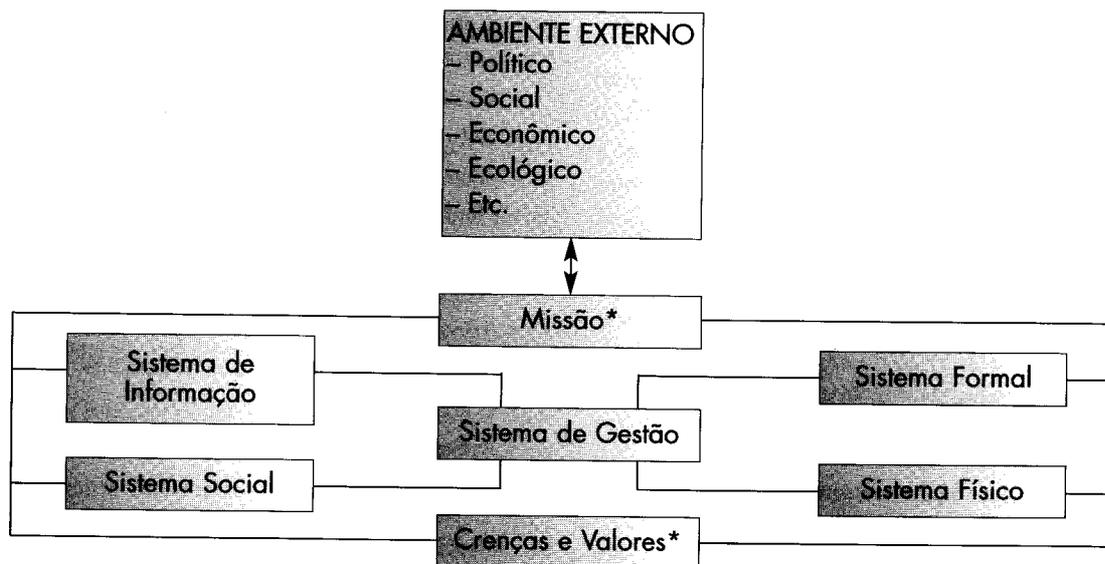


Figura 2.7 Subsistemas empresariais

*Componentes do subsistema institucional.

⁹ GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1989, p. 165.