

# EMPRESA EFICAZ

**Alex-Sandro Macedo de Oliveira**

**Rossália Maria de Souza Silva**

## **Resumo:**

*A interação entre os diversos agentes econômicos produtores de bens e serviços se dá para que as necessidades gerais da coletividade possam ser satisfeitas. Neste processo torna-se imprescindível que as empresas atuem com vistas à eficácia, pois, como sistema aberto, além de sofrerem as influências do ambiente externo são afetadas profundamente pelos subsistemas que as compõem. Não é objetivo deste estudo enveredar pelas nuances das relações entre a empresa e o ambiente externo. Este trabalho procura identificar os requisitos necessários a cada um dos subsistemas que compõem o sistema empresa, para que seja formulado um modelo ideal de atuação, aquele que conduz a organização ao cumprimento de sua missão. Para tanto, parte-se da identificação dos subsistemas empresariais, caracterizando cada um deles com os requisitos julgados ideais ao processo de interação sistêmica. Destaca-se também o papel da controladoria na busca de um resultado global sinérgico, através da coordenação dos esforços dos gestores das atividades desenvolvidas na empresa. Espera-se que este estudo possa contribuir com questões que dizem respeito ao papel dos subsistemas empresariais como também com a função da Controladoria enquanto unidade administrativa que deve canalizar esforços na busca da eficácia empresarial.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Gestão Econômica, Custos e Sistemas de Informação o papel da controladoria*

EMPRESA EFICAZ

Alex-Sandro Macedo de Oliveira - Mestrando em Controladoria e Contabilidade pela FEA-USP  
Rossália Maria de Souza Silva - Mestranda em Controladoria e Contabilidade pela FEA-USP  
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade - FEA-USP  
Departamento de Contabilidade e Atuária  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária - São Paulo - SP  
CEP- 05508-900  
Telefone - (011) 813-2453  
E-mail: [HYPERLINK mailto:alexsan@usp.br](mailto:HYPERLINKmailto:alexsan@usp.br) alexsan@usp.br

RESUMO

A interação entre os diversos agentes econômicos produtores de bens e serviços se dá para que as necessidades gerais da coletividade possam ser satisfeitas. Neste processo torna-se imprescindível que as empresas atuem com vistas à eficácia, pois, como sistema aberto, além de sofrerem as influências do ambiente externo são afetadas profundamente pelos subsistemas que as compõem.

Não é objetivo deste estudo enveredar pelas nuances das relações entre a empresa e o ambiente externo. Este trabalho procura identificar os requisitos necessários a cada um dos subsistemas que compõem o sistema empresa, para que seja formulado um modelo ideal de atuação, aquele que conduz a organização ao cumprimento de sua missão.

Para tanto, parte-se da identificação dos subsistemas empresariais, caracterizando cada um deles com os requisitos julgados ideais ao processo de interação sistêmica. Destaca-se também o papel da controladoria na busca de um resultado global sinérgico, através da coordenação dos esforços dos gestores das atividades desenvolvidas na empresa.

Espera-se que este estudo possa contribuir com questões que dizem respeito ao papel dos subsistemas empresariais como também com a função da Controladoria enquanto unidade administrativa que deve canalizar esforços na busca da eficácia empresarial.

ÁREA TEMÁTICA: Gestão Econômica, e Sistemas de Informações: O Papel da Controladoria.

Coordenador: Prof. Dr. Armando Catelli

A EMPRESA EFICAZ

I - INTRODUÇÃO

A busca da satisfação das necessidades e a melhoria da qualidade de vida colocam-se como requisitos básicos de todo ser humano. Para a consecução destes requisitos, necessita-se de recursos e dispõe-se de potencial de utilização dos mesmos. As empresas têm a função de promover a satisfação das necessidades humanas por meio do consumo e da transformação dos recursos, com a finalidade de obter bens e serviços necessários para o bem-estar da coletividade.

Na atual conjuntura socio-econômica, a interação entre os diversos agentes produtores se dá, cada um em sua respectiva função, para que as necessidades dos grupos possam ser atingidas. Daí temos, de forma genérica, a missão estabelecida para as empresas, ou seja, ser um agente que promova, na sociedade, a satisfação das demandas, procurando a melhor utilização dos recursos disponíveis.

A continuidade do processo de geração de bens e serviços só é garantida quando a empresa cumpre sua missão, suprindo seus clientes e seus fornecedores de recursos, através da integração justa, onde cada um tem um valor agregado neste processo. Neste momento tem-se caracterizada a eficácia empresarial.

A empresa é um sistema aberto, composto de subsistemas que devem interagir de forma sinérgica, visando atingir a eficácia empresarial.

- PROBLEMA

Face ao exposto, apresenta-se o seguinte questionamento:

- OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é definir os requisitos necessários à interação dos subsistemas empresariais para que a empresa elabore o seu modelo ideal de atuação. Para tanto considera-se as seguintes premissas que serão norteadoras deste modelo:

A empresa é um sistema aberto;  
O sistema empresa é composto de vários subsistemas;  
Os subsistemas empresariais devem interagir visando a melhoria da empresa como um todo;  
A empresa é dividida em áreas de negócios (produtoras de resultados), que buscam a otimização do resultado da empresa;  
Cada uma das áreas de negócio possui um gestor responsável;  
As crenças e valores dos proprietários devem ser aceitas pelo gestores, para garantir a continuidade;  
Todo gestor deve ser responsável pelas decisões que toma e implementa;  
A empresa opera em perfeita interação com o ambiente em que atua, na busca da eficácia;  
O lucro, medido mediante aplicação de conceitos econômicos, é o melhor indicador da eficácia da empresa;  
Os pontos fortes e as ameaças vindas tanto do ambiente próximo como do remoto devem ser considerados na formulação das diretrizes estratégicas.

II - OS SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS

Identifica-se portanto sete subsistemas empresariais que devem interagir visando a eficácia, os quais são: Institucional, Modelo de Gestão, Processo de Gestão, Informações, Social, Organizacional e Físico-Operacional.

A interação entre os subsistemas empresariais pode ser visualizada no seguinte gráfico:

## SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS

### III - REQUISITOS DOS SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS

No processo de interação sistêmica, são necessários alguns requisitos que devem ser inerentes a cada um dos subsistemas identificados, para que a eficácia do todo possa ser alcançada.

#### 3.1 - SUBSISTEMA INSTITUCIONAL

É o primeiro subsistema que se forma. Tem como objetivo dar o direcionamento da empresa frente ao ambiente externo. A partir da identificação do negócio, do setor, dos clientes, bem como de todos os agentes que de alguma forma relacionam-se com a empresa, define-se qual a postura que a organização manterá.

O subsistema institucional corresponde ao conjunto de crenças e valores que permeiam a organização, cuja finalidade é orientar todos os demais subsistemas empresariais.

Para que este subsistema contribua com a eficácia empresarial, torna-se necessário a sua formalização. As diretrizes e definições devem ser evidenciadas. Neste sentido, crenças, valores, bem como a missão da organização devem ser explicitadas, garantindo a orientação das ações a serem implementadas pelo Modelo de Gestão.

#### 3.2 - MODELO DE GESTÃO

O modelo de Gestão é um " conjunto de princípios permanentes, estabelecidos a partir das crenças e valores da organização, que norteiam a gestão" . Gerir um negócio é fazer as coisas acontecerem. A gestão é um processo pelo qual se leva a empresa de uma situação atual para uma situação futura desejada. Na elaboração do modelo de gestão, deve-se ter em mente as seguintes premissas, que regerão todo o processo de concepção do mesmo:

A gestão deve conduzir a eficácia;

O resultado global da empresa é igual ao somatório dos resultados dos eventos;

As decisões tomadas pelos gestores influem diretamente na eficácia empresarial.

##### 3.2.1 FUNÇÕES DO MODELO DE GESTÃO

O modelo de gestão tem as funções de promover a interação entre os gestores e os donos do negócio, orientar os gestores na sua tomada de decisão, garantir o

aproveitamento do potencial e capacidade dos mesmos e promover a estabilidade do ambiente interno da empresa.

Para alcançar seus objetivos, ou seja, promover a eficácia empresarial conduzindo a empresa ao cumprimento de sua missão, o modelo de gestão deve ser caracterizado conforme discriminado abaixo:

Estilo Gerencial - deve ser participativo, pois assim garantirá o comprometimento de todos os gestores com a eficácia empresarial. A participação dos gestores no planejamento das atividades é condição para a otimização do todo.

Processo de Gestão - envolve as fases de planejamento, execução e controle das atividades, com decisões tomadas em bases econômicas.

Papéis e Posturas - a postura empreendedora dos gestores nas atividades sob sua responsabilidade, garante o compromisso dos mesmos com os resultados gerados pelas atividades sob sua responsabilidade. Neste sentido, cada gestor é considerado como "dono" de sua área. Entretanto, a missão da empresa deve ser priorizada.

Delegação de Poder e Responsabilidade - devem ser identificados os responsáveis por todas as atividades da organização, a fim de evitar o comprometimento da integração, o acúmulo ou exercício desenfreado de poder e a existência de áreas cinzentas, ou seja, atividades sem identificação de um responsável.

Critérios de Avaliação de Desempenho - todos os quesitos considerados no processo de avaliação de desempenho dos gestores devem ser explicitados, de modo que os mesmos tenham conhecimento de quais os fatores interferem no seu desempenho. O processo de avaliação é longo e contínuo, feito por períodos, onde a avaliação deve consistir na comparação entre os resultados planejados e os resultados realizados dentro destes períodos.

### 3.3 SUBSISTEMA DE GESTÃO

É caracterizado como o processo administrativo ou o processo de planejamento, execução e controle das operações da empresa, no sentido de que ela atinja seus propósitos. É influenciado pelo subsistema institucional e suportado pelo subsistema de informação.

O subsistema de gestão deve, com base na missão, crenças e valores da organização, atribuir responsabilidades a todos os gestores pelas ações que tomam e implementam, já que o modelo de gestão define uma postura empreendedora aos 'donos' de cada área de negócio. As decisões devem ser tomadas com base nos aspectos econômicos dos eventos e o lucro mensurado em termos econômicos, em razão deste ser o melhor indicador da eficácia empresarial. A atuação dos gestores deve desenvolver-se segundo o modelo de gestão estabelecido para a organização.

No processo de avaliação de cada área de responsabilidade, atividade, evento econômico ou transação, os aspectos operacionais (físicos e técnicos), econômicos (avaliação econômica dos recursos consumidos e dos produtos gerados) e financeiros (transações que envolvam prazos de pagamento e/ou recebimentos de valores) devem ser evidenciados separadamente. Isto viabilizará a avaliação de desempenho dos gestores.

A atuação de todos os gestores da empresa nas fases de planejamento, execução e controle das atividades, estabelecidas pelo subsistema de gestão, é definida, em níveis hierárquicos, pelo subsistema organizacional.

### 3.4 - SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL

Este subsistema "... diz respeito à forma de como a empresa está organizada, ou seja, como são agrupadas as diversas atividades, o tipo de estrutura utilizada, a definição da amplitude administrativa e a atribuição de responsabilidades, entre outros" .

Os requisitos que devem ser considerados como condição para que este subsistema tenha atuação positiva no processo de interação sistêmica são:

Estabelecer áreas de responsabilidade - a estrutura organizacional deve contemplar todas as áreas de responsabilidades da empresa, incluindo os poderes que os gestores tem no processo de gerenciamento de sua área de negócio;

Definir a estrutura utilizada (vertical ou horizontal) e a amplitude administrativa - os níveis hierárquicos devem ser definidos pelo subsistema organizacional.

### 3.5 - SUBSISTEMA SOCIAL

A empresa corresponde à reunião de indivíduos com anseios, crenças e valores, associadas a experiências e ao ambiente social onde nasceram e desenvolveram-se. Deste grupo de pessoas que se forma nascerá a cultura da organização e esta regerá todas as relações interpessoais, como elemento uniformizador, com missão, crenças e valores próprios, diferenciados dos aspectos individuais.

Para que o subsistema social contribua efetivamente para a continuidade da organização, deverá atender a alguns requisitos:

Criar condições para que as pessoas satisfaçam suas necessidades de relacionamentos;

Formar a identidade dos indivíduos e grupos;

Favorecer a motivação para a busca dos melhores resultados das atividades , que garantam a continuidade da empresa;

Oferecer condições de desenvolvimento das potencialidades e aperfeiçoamento de deficiências individuais e de grupos;

Oferecer oportunidades de participação nas decisões em níveis adequados;

Garantir o envolvimento das pessoas com a missão das áreas, com vistas à missão da empresa.

As informações que permeiam toda a organização, representam o elemento de integração entre todos os subsistemas. Esta função é exercida pelo subsistema de informações.

### 3.6 - SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO

O Subsistema de Informação é necessário para dar o adequado apoio informativo ao sistema de gestão, nas fases de planejamento, execução e controle das atividades desenvolvidas, bem como aos demais subsistemas.

A integração do subsistema de informação ao processo de gestão permitirá informações comparativas, entre as diversas alternativas elencadas, para a solução de problemas que se apresentam no cotidiano. A flexibilidade dos orçamentos permite a adaptação da empresa às mutações ambientais. Cabe a este

subsistema:

Evidenciar os impactos das variáveis internas e externas;

Atender, por meio de relatórios, as necessidades decisórias;

Permitir avaliações de desempenho global e analítico.

### 3.6 - SUBSISTEMA FÍSICO-OPERACIONAL

Este subsistema empresarial, muito bem definido por Guerreiro, ... "corresponde ao ferramental que as pessoas (subsistema social) com determinadas autoridade e responsabilidade (subsistema organizacional), municiadas das informações e condicionadas por determinados princípios (subsistema institucional), interagem no processo de tomada de decisão (subsistema de Gestão)".

Este conceito encerra todos os demais subsistemas definidos nesta pesquisa, com exceção do modelo de gestão, em razão do autor entender que este está englobado pelo subsistema institucional. Daí pode-se dizer que todas as conseqüências das ações e interações sistêmicas recaem sobre este subsistema e a eficácia empresarial será medida pelo seu output, ou seja, na oferta de bens e serviços demandados aos clientes.

Da mesma forma que os demais subsistemas, a estrutura física operacional deve atender a alguns requisitos, quais sejam:

Contemplar às diretrizes estabelecidas pelo modelo de gestão, de forma a permitir o cumprimento da missão;

Definir as atividades fins;

O subsistema físico-operacional pode ser assim visualizado na empresa;

#### IV - O PAPEL DA CONTROLADORIA

A Controladoria pode ser definida como um órgão administrativo, na medida em que e caracterizada como uma atividade, possuindo um gestor (Controlador), que desempenha papel fundamental no processo de gestão. Tem como missão coordenar os esforços dos gestores na busca de um resultado global sinérgico, assegurando a otimização do todo e garantindo a continuidade da empresa.

##### 4.1 - OBJETIVOS DA CONTROLADORIA

O sucesso ou insucesso de qualquer empreendimento depende das decisões que os gestores tomam a cada momento, sendo necessário um instrumento de apoio (modelo de decisão) que conduza a melhores decisões, para que a empresa atinja a sua eficácia empresarial. A controladoria desempenha o papel de auxiliar na elaboração, definição e desenvolvimento dos modelos de decisão, de forma a assegurar que os mesmos gerem informações adequadas aos usuários.

“O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gestores das áreas” (Pelegrinello, 85).

É objetivo também da Controladoria subsidiar o processo de planejamento, definindo, em conjunto com os gestores, diretrizes norteadoras, com o intuito de alcançar uma situação futura presumivelmente melhor do que a atual. Outro objetivo bem definido refere-se a padronização e a homogeneização de instrumentos e informações em todos os níveis de avaliação da empresa.

##### 4.2 - RESPONSABILIDADES DA CONTROLADORIA

Segundo Guerreiro (1997, pág.8), a Controladoria possui as seguintes responsabilidades:

“disponibilizar indicadores precisos” - gerando informações e indicadores adequados, desestimulando o desenvolvimento de controles paralelos de diversas áreas e empregando conceitos de mensuração validados pela empresa;

“propiciar avaliação objetiva de resultados”- mensurando corretamente os resultados dos produtos e serviços gerados pelas atividades da empresa e obtendo a credibilidade dos gestores operacionais;

“subsidiar o processo de planejamento”- desenvolvendo e propondo a lógica do processo de planejamento operacional;

“induzir os gestores à otimização dos seus produtos e processo produtivos”- caracterizando adequadamente os eventos econômicos sob responsabilidade dos diversos gestores das áreas, caracterizando os modelos de decisão sobre os eventos, gerando informações adequadas aos modelos de decisão dos gestores e promovendo a prestação de contas (avaliação de desempenho das áreas).

##### 4.3 - FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Estabelecido o papel e os objetivos, define-se então as funções da Controladoria dentro do processo de gestão, quais sejam:

No Planejamento Estratégico - participar, junto com os “donos” da empresa, da escolha da melhor alternativa, projetar cenários, interpretar o impacto dos possíveis eventos econômicos, auxiliar o desenvolvimento de sistemas de informações que apoiem efetivamente a fase de planejamento do processo de gestão

empresarial;

No Planejamento Operacional - estabelecer, junto com os gestores, planos operacionais alternativos, transformar planos operacionais não quantificados em planos orçamentários, prover a alta administração com informações confiáveis e medir desempenhos dos gestores;

No Controle - verificar constantemente os fatos (possibilitando a identificação de erros e ineficiências) e permitir a atuação do tomador de decisões;

No Sistema de Informação - junto com os gestores, identificar os eventos que ocorrem, identificar as decisões, os modelos de decisão dos gestores, as informações que são necessárias, os modelos de mensuração e o modelo de comunicação.

#### V - CONCLUSÃO

A interação entre os subsistemas empresariais, por meio da definição dos requisitos de cada um deles, tornará possível definir seu modelo ideal de atuação. O cumprimento da missão é consequência dessa interação.

Quando cada um dos subsistemas está voltado para a eficácia, os resultados desta sinergia é refletida pelo subsistema físico-operacional. Neste momento têm-se uma empresa que consegue adicionar valor a cada um dos agentes internos e externos com os quais se relaciona, suprindo os clientes com produtos e serviços que irão satisfazer suas necessidades.

O órgão administrativo Controladoria serve como auxiliar no processo de gestão e no sistema de informação, agindo como suporte aos gestores, no sentido de obter a perfeita interação entre os subsistemas, de forma que a empresa obtenha o seu resultado econômico ótimo e, assim, garanta a sua continuidade.

#### BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Lauro Brito de. Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo:1996.

BOGNAR, Snia Regina. Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo:1991.

CATELLI, Armando & GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração de atividades: comparando "ABC" X "GECON". Caderno de Estudos FIPECAFI/FEA/USP, n. 8, abril/1993.

CRUZ, Rozany Ipavez. Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para gestão econômica. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo: 1991.

FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar de. Contribuição ao estudo de um sistema de avaliação de desempenho em empresas de seguros: Enfoque da gestão econômica. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo: 1991.

GUERREIRO, Reinaldo. A meta da empresa: seu alcance sem mistérios. São Paulo, Atlas, 1996.

GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação. Tese de Doutorado,

FEA/USP, São Paulo, 1995.

GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração do resultado econômico. Caderno de Estudos da FIEPECAFI/FEA/USP, Setembro/1995.

LEMES, Sirlei. Aspectos da gestão econômica na atividade de bovinocultura. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1996.

MARTINS, Elizeu. Contabilidade de Custos. 5 ed., São Paulo, Atlas, 1997.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. ALVES, Osmar de C. FISCH, Silvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. Ed. Da UFSC.1993.

PARISI, Cláudio. Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultados. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo: 1991.

CATELLI, Armando. Anotações de sala de aula.

Mosimann, Clara Pellegrinello. Alves, Osmar de C. Fisch, Silvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. Ed. Da UFSC.1993, p.24.

GUERREIRO, Reinaldo. A meta da empresa: seu alcance sem mistérios. São Paulo, Atlas, 1996, p. 38.

Entende-se por Modelo de Decisão a combinação de objetivos, ações e variáveis, elaborado a partir das crenças e valores do tomador de decisões, que evidencia as alternativas e suas conseqüências, propiciando a escolha daquela que leva a otimização do resultado.