



Empresa como Sistema e seus Subsistemas

Professora Cintia Caetano

A empresa como um Sistema Aberto

- ▶ As organizações empresariais interagem com o **ambiente** e a **sociedade** de maneira completa.
- ▶ Uma empresa é considerada um sistema aberto em razão de sua interação com a sociedade e o ambiente onde ela atua.
- ▶ Essa interação com a sociedade provoca **influência nas pessoas, aumento nos padrões de vida e o desenvolvimento da sociedade.**

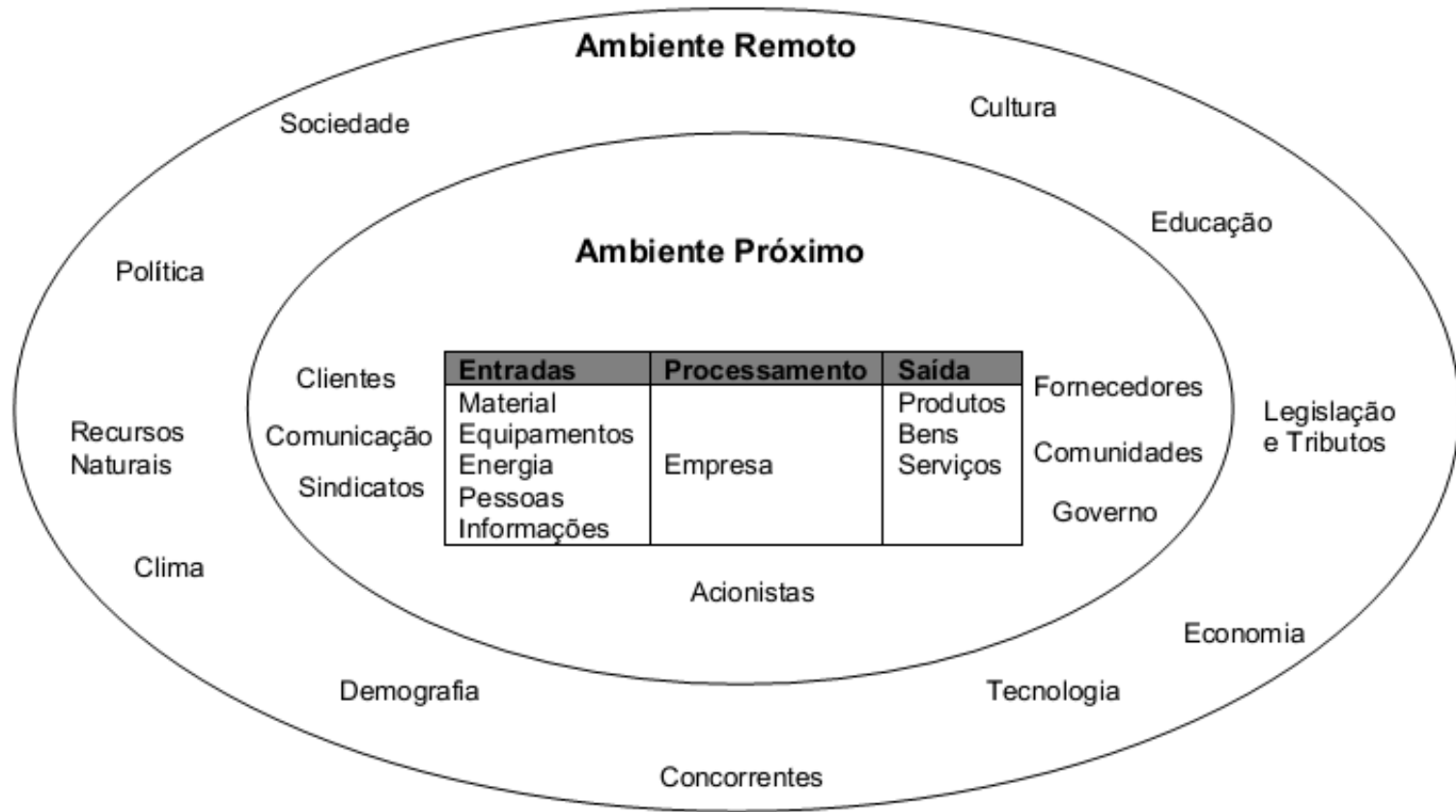


A empresa como um Sistema Aberto

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



Visão da empresa como um Sistema Aberto



- ▶ Ressalta as diversificadas e enormes pressões que o ambiente submete a empresa.

Ambiente do Sistema da Empresa e Planejamento Estratégico

- ▶ Planejamento Estratégico é a etapa do processo de gestão que **define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos**.
 - ▶ Tem como produto final o **equilíbrio** dinâmico das interações da **empresa** com as **variáveis ambientais**.
 - ▶ A Estratégia Empresarial visa adaptar a empresa para **aproveitar as oportunidades** do ambiente em mudanças.
 - ▶ O processo de **planejar** envolve um modo de **pensar**; e um salutar modo de **pensar** envolve **indagações**; e **indagações** envolvem **questionamentos** sobre **o que fazer, como, quando, quanto, para quem, porque, por quem e onde**.
-



Ambiente do Sistema da Empresa e Planejamento Estratégico

- ▶ Para atingir os objetivos do sistema é necessário uma análise profunda do ambiente em que a empresa se insere.
- ▶ Esta **análise externa do ambiente** é traduzida, normalmente, em **ameaças e oportunidades para a empresa**, que devem ser ligadas aos pontos levantados pela análise de seu ambiente interno, onde são detectados os pontos fortes e fracos do sistema empresarial.



Ambiente do Sistema da Empresa e Planejamento Estratégico

- ▶ Em resumo, o planejamento estratégico baseia-se na análise do comportamento das variáveis ambientais, internas e externas, tendo como grande referencial:

Análise Externa: ameaças e oportunidades.

Análise Interna: pontos fortes e pontos fracos da empresa.



Eficácia e Eficiência: Lucro Como Medida de Eficácia do Sistema Empresa

- ▶ 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 esse resultado.
- ▶ “Eficiência: a importância de entrada usada para atingir um dado nível de saída.” (Horngren, Foster e Datar, 1981)
- ▶ A definição de eficiência pode ser evidenciada, também, da seguinte maneira:

$$\frac{\text{Entradas}}{\text{Saídas}} = \text{Eficiência}$$



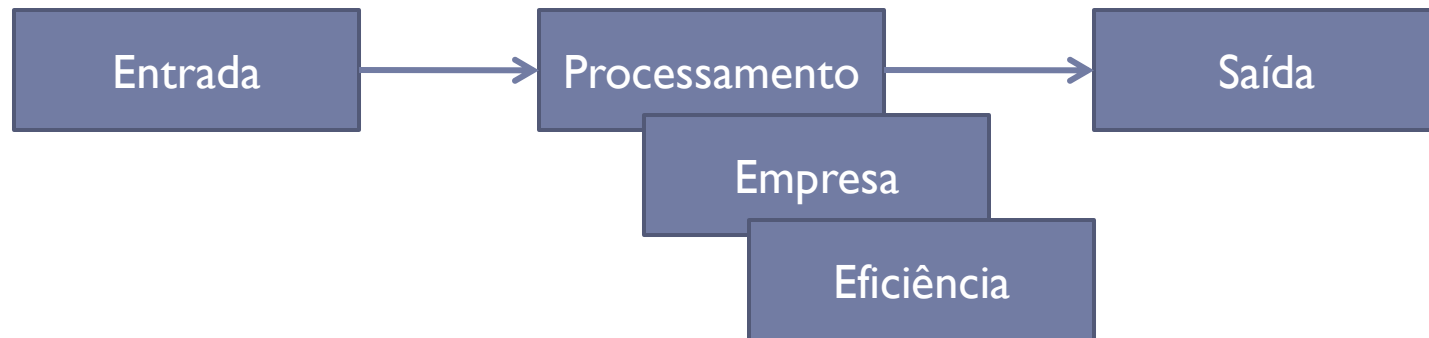
Eficácia e Eficiência: Lucro Como Medida de Eficácia do Sistema Empresa

- ▶ A eficiência é definida também como uma **relação entre recursos e saídas**, que no enfoque sistêmico são relacionados pelo elemento processamento.
- ▶ Com relação a **eficácia**, ela se relaciona com o **objetivo do sistema**.



Eficácia e Eficiência: Lucro Como Medida de Eficácia do Sistema Empresa

- ▶ Portanto, podemos fundir essas representações numa só, adicionando ao elemento sistêmico processamento a empresa, a eficiência e a eficácia.



Empresa como um sistema aberto e com a missão da eficiência

Eficácia e Eficiência: Lucro Como Medida de Eficácia do Sistema Empresa

- ▶ Uma das premissas de nosso trabalho é que o **lucro é a melhor medida da eficácia empresarial.**
- ▶ A empresa, como investimento, deve apresentar lucro para seus proprietários e para a própria comunidade.
- ▶ Também conforme Homgren, Foster e Datar (1981):
“eficácia é o grau de que um predeterminado objetivo ou meta é atingido”.



Eficácia e Eficiência: Lucro Como Medida de Eficácia do Sistema Empresa

- ▶ Em resumo:
- ▶ **Eficácia** ocorre 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 esse resultado.



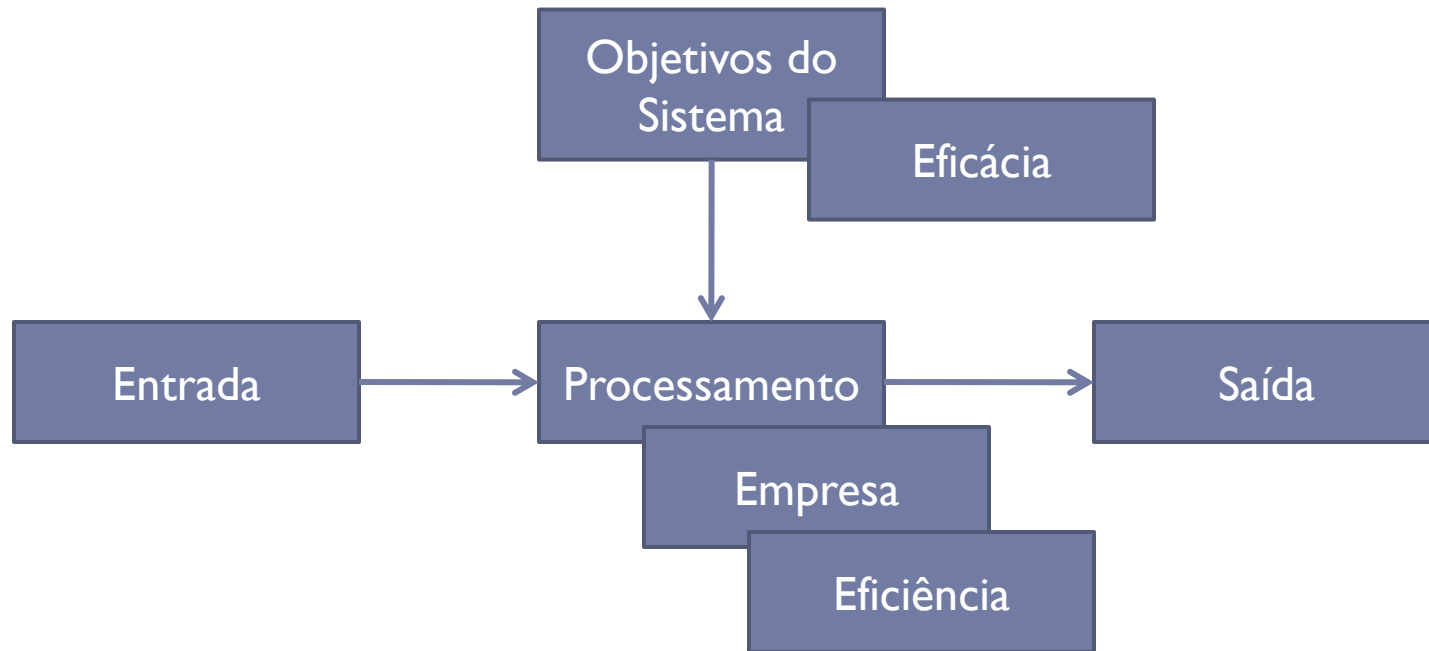
Eficácia e Eficiência: Lucro Como Medida de Eficácia do Sistema Empresa

- ▶ O processo da **ação eficiente** permeia todas as atividades da empresa e todas as transações.
- ▶ Busca-se eficiência em cada transação unitária que uma empresa necessita para atingir seus resultados, quais sejam, produzir produtos, bens ou serviços.
- ▶ Já a **eficácia** reveste-se de caráter mais abrangente, global, de atuação em maior amplitude.
- ▶ A eficácia é obtida com uma gestão do todo, organizando as partes do sistema empresa. A eficácia está ligada ao objetivo de um sistema.



Eficácia e Eficiência: Lucro Como Medida de Eficácia do Sistema Empresa

- ▶ A **eficiência** representante do elemento processamento do sistema, e a **eficácia** representando o atingimento dos objetivos do sistema.



Empresa como sistema e a missão da eficiência e da eficácia.



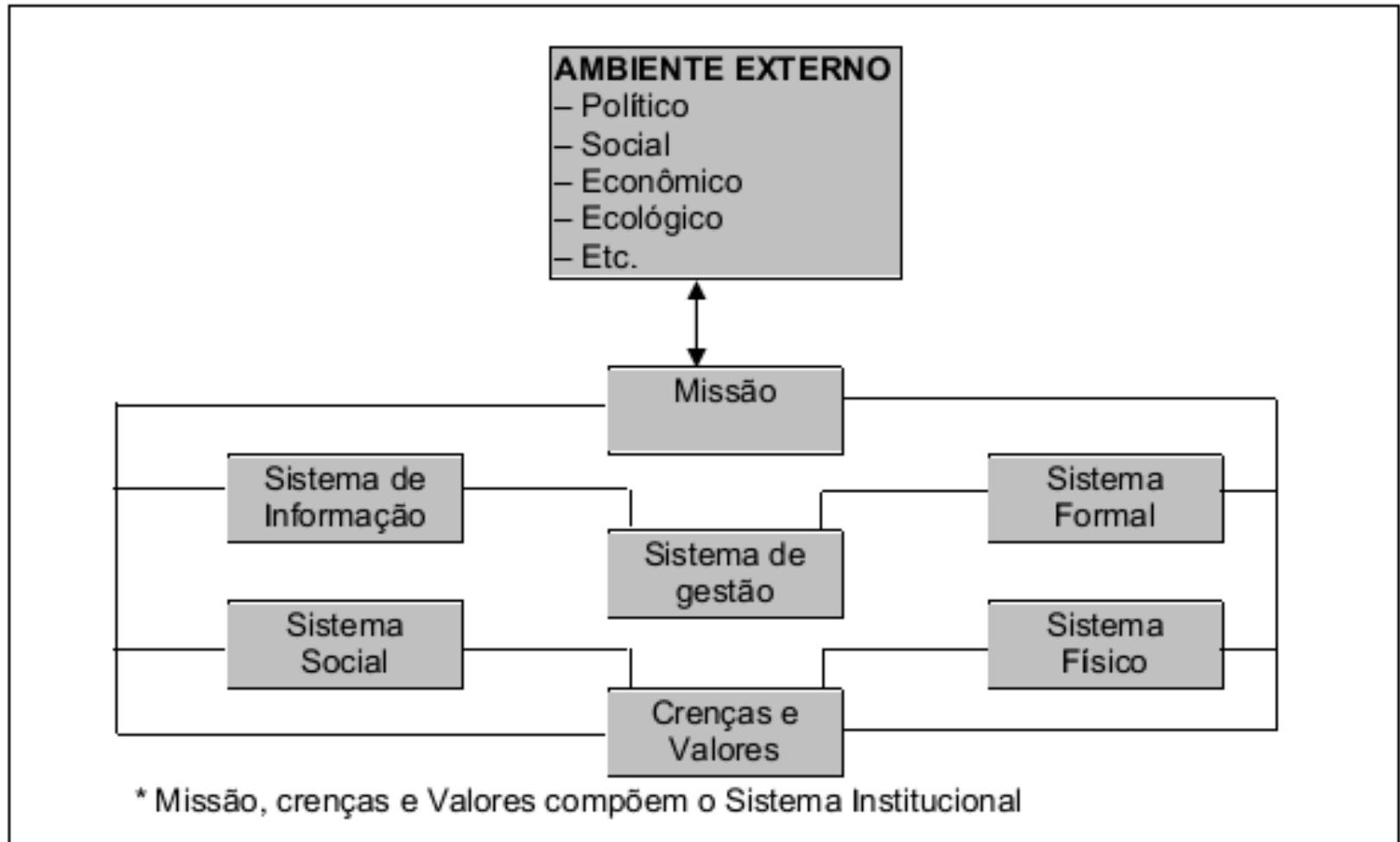
Visão Sistêmica da Empresa

- ▶ O sistema empresa é um dos sistemas mais complexos e sua divisão em subsistemas pode ser enfocada de várias maneiras.
- ▶ Adotaremos aqui o enfoque que divide o sistema empresa em seis subsistemas, quais sejam:

1. Subsistema Institucional
2. Subsistema de Gestão
3. Subsistema Formal
4. Subsistema de Informação
5. Subsistema Social
6. Subsistema Físico-operacional



Visão Sistêmica da Empresa



1. Subsistema Institucional

- ▶ É a matriz dos demais subsistemas da empresa e compreende a definição da missão da empresa e as convicções de seus empreendedores, traduzidos de suas crenças e valores.
- ▶ As crenças, valores e expectativas dos empresários são convertidos em diretrizes que irão orientar todos os demais componentes do sistema empresa para os resultados desejados.
- ▶ Da missão, crenças e valores a empresa define seu **modelo de gestão**.



1. Subsistema Institucional

- ▶ Podemos definir **modelo de gestão** como um conjunto de idéias, valores e crenças da administração que orienta e determina o processo administrativo da entidade.
- ▶ Assim, a empresa deve definir um **modelo de administração**, com o objetivo de que todos os envolvidos em seu ambiente interno atuem sob as mesmas linhas de pensamento.
- ▶ Nesse sentido, convém enfatizar que a visão da empresa como um **sistema eficiente/eficaz** tem como objetivo final o maior valor da empresa, por meio da geração do lucro.



1. Subsistema Institucional

- ▶ O **Modelo de Gestão** é caracterizado como um subsistema do Sistema Institucional, correspondendo a um conjunto de princípios a serem observados que assegurem:
 - ▶ A **redução do risco** do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre **buscando o melhor** em todos os sentidos;
 - ▶ O estabelecimento de uma **estrutura de operação** adequada que possibilite o suporte requerido às suas atividades;
 - ▶ A **orientação geral dos esforços** através de um estilo e 'filosofia' de trabalho que criem atitudes construtivas;



1. Subsistema Institucional

- ▶ A **adoção de um clima motivador e o engajamento** de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e das suas atividades;
- ▶ A **aferição** se a empresa está cumprindo sua missão ou não, se foi feito o que deveria ter sido em termos de produtos, recursos e esforços, e se, o que não foi, está sendo corrigido ou aperfeiçoado;
- ▶ O **conhecimento do comportamento das variáveis** relativas aos ambientes externo e interno e suas tendências, do resultado da avaliação de planos alternativos de ação e das transações/eventos ocorridos em cada período e de onde e no que ‘as coisas’ não ocorreram satisfatoriamente”.



2. Subsistema de Gestão

- ▶ É no subsistema de gestão que as decisões são tomadas.
- ▶ O subsistema de gestão só pode ser especificado após a definição maior do modelo de gestão.
- ▶ Nele se encontram o processo de gestão e as atividades de planejamento, execução e controle.
- ▶ É intimamente ligado ao subsistema de informação.

A condição básica para o desenvolvimento adequado do processo de planejamento, execução e controle das atividades é o conhecimento da realidade, obtido através das informações geradas pelo subsistema de informação.
(Guerreiro, 1989)



2. Subsistema de Gestão

- ▶ O subsistema de gestão compreende um conjunto de procedimentos e diretrizes, partindo do planejamento até o controle das operações, quais sejam:
 - ▶ análise do ambiente externo e interno;
 - ▶ elaboração do planejamento estratégico;
 - ▶ elaboração das diretrizes e políticas estratégicas;
 - ▶ planejamento operacional;
 - ▶ elaboração do plano operacional;
 - ▶ programação das operações;
 - ▶ aprovação do programa operacional;
 - ▶ execução das operações e transações;
 - ▶ controle;
 - ▶ ações corretivas.



3. Subsistema Formal

- ▶ Corresponde à estrutura administrativa da empresa, de autoridades e responsabilidades.
- ▶ É o subsistema organizacional, onde as tarefas e atividades são agrupadas em setores, departamentos ou divisões.
- ▶ O subsistema formal contempla a forma pela qual a empresa agrupa as suas diversas atividades em departamentos, a definição da amplitude administrativa, etc.
- ▶ É importante ressaltar que o subsistema formal **recebe impacto substancial do subsistema de gestão**, principalmente no tocante à definição das questões de responsabilidade e autoridade que, por sua vez, irão impactar o subsistema social.



4. Subsistema Social

- ▶ Compreende os indivíduos que fazem parte do sistema empresa, bem como toda a cultura, características e demais aspectos relacionados às pessoas.
- ▶ Também conforme Guerreiro, diz respeito, entre outros aspectos, a:
 - ▶ Necessidades dos indivíduos
 - ▶ Criatividade
 - ▶ Objetivos Individuais
 - ▶ Motivação
 - ▶ Liderança
 - ▶ Treinamento
 - ▶ Etc.



5. Subsistema de Informação

- ▶ O processo de comunicação requisita ininterruptamente um número de informações.
- ▶ O subsistema social em atuação obriga a geração de inúmeros subsistemas de informações específicos, que, entendidos estruturalmente, formam o subsistema de informação.
- ▶ A informação é matéria-prima para os gestores. Porém, não só os gestores são contemplados com subsistemas informacionais. Todo o processo físico-operacional requer também informações que fazem parte do subsistema informacional.



6. Subsistema Físico-Operacional

- ▶ Compreende as instalações físicas e equipamentos do sistema empresa.
- ▶ A estruturação do subsistema físico-operacional está fundamentalmente ligada aos produtos e serviços produzidos pela empresa.
- ▶ É no sistema físico-operacional que as transações são executadas e os eventos econômicos acontecem.
- ▶ O subsistema físico-operacional que possibilita a maior quantidade de ações para obtenção da eficiência e eficácia empresarial.



Conclusão

- Representação esquemática da empresa, seu ambiente, seus subsistemas, enfocando a questão da eficiência dentro do subsistema físico-operacional.

