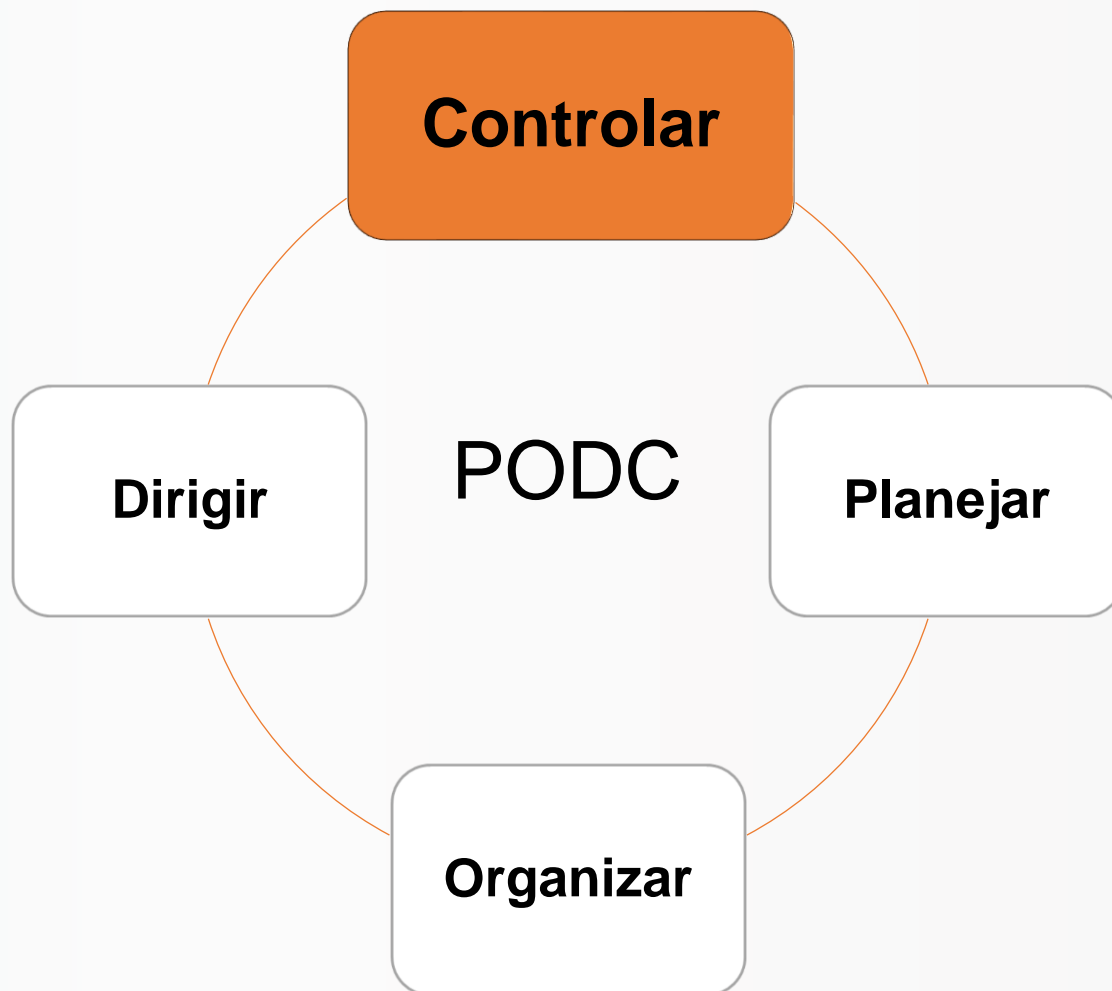


Universidade Federal de Viçosa  
Departamento de Administração e Contabilidade  
**ADM 100 – Introdução à Administração**

# **FUNÇÃO CONTROLE**

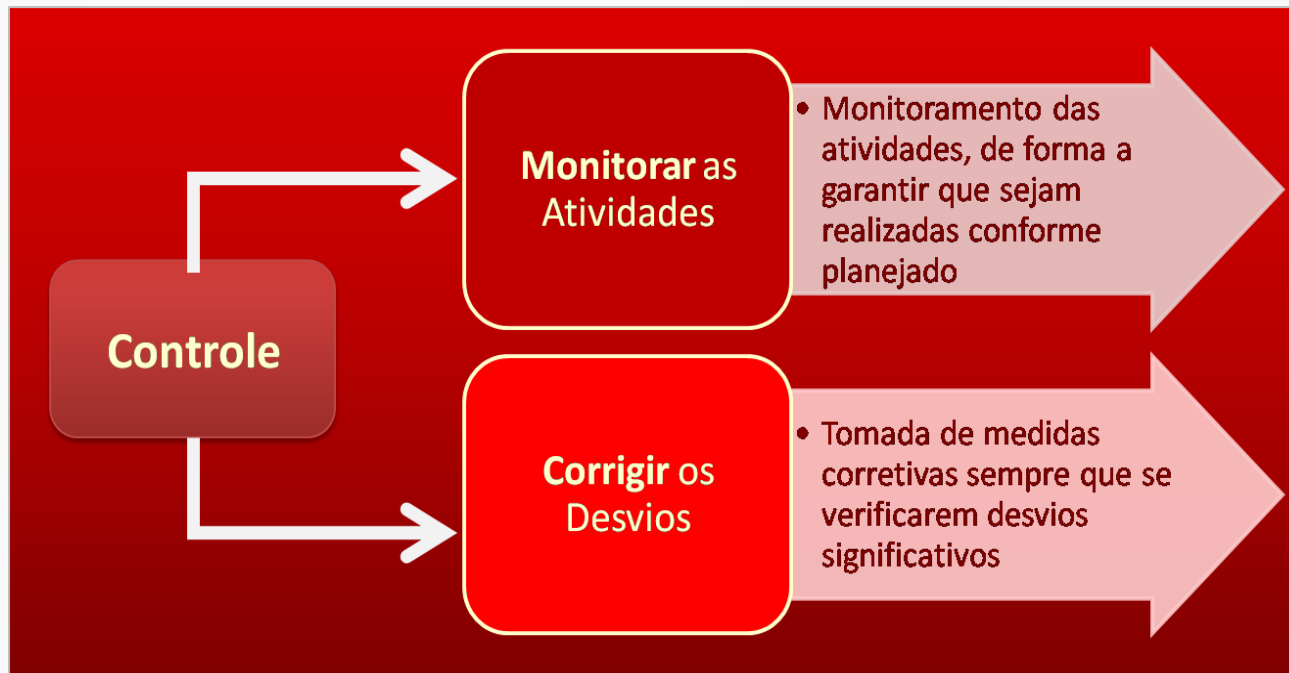
**Professora: Daiane Medeiros Roque Ferreira**

# FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO



# FUNÇÃO CONTROLE

- Corresponde à geração de informações sobre a execução das atividades para **detectar problemas e desvios** e possibilitar a sua **correção**.



# FUNÇÃO CONTROLE

## *“Caso da pílula de farinha*

*Em 22 de junho de 1998, o Ministério da Saúde determinou a retirada do mercado do anticoncepcional Microvlar, do laboratório Schering do Brasil. Também ordenou a paralisação da produção e, posteriormente, interditou a fábrica.*

*A medida foi tomada após ter sido revelado que chegaram ao mercado pílulas feitas com farinha e serem registrados casos de gravidez indesejada de consumidoras. Relembre no "Jornal Nacional".*

*No dia 30 de junho daquele ano, o laboratório afirmou que produziu mais de 600 mil cartelas com o material para testar uma máquina, mas não sabia quantas foram parar em farmácias.*

*Em entrevista, o presidente da fábrica no Brasil disse crer que o produto, que deveria ser incinerado, havia sido roubado e colocado no mercado.*

*A empresa foi multada em R\$ 2,7 milhões.”*



# PLANEJAMENTO X CONTROLE



Fonte: Sobral e Peci (2008, p.232).

# IMPORTÂNCIA DO CONTROLE

- Garante que o ciclo administrativo se complete;
- Permite o monitoramento das mudanças ambientais que afetam a organização;
- Garante que as atividades sejam realizadas conforme planejado;
- Garante certa “normalidade” do sistema, ao identificar os desvios e buscar corrigi-los.

# COMO CONTROLAR?

- **Controle de mercado** – utilização de critérios e mecanismos de mercado (fatores externos - preços, lucros, participação de mercado etc. de outras empresas), para avaliar a organização; **avalia o desempenho com base em fatores externos à organização.**
- **Controle burocrático** - é assegurado mediante autoridades hierárquicas, sendo utilizados mecanismos administrativos e burocráticos (regras, normas, políticas e orçamentos) para monitorar e avaliar o desempenho da organização.
- **Controle de Clã** – confia na cultura incorporada (compartilhamento de valores, normas, crenças, rituais, tradições) e nos relacionamentos informais para regular o comportamento das pessoas e facilitar o alcance dos objetivos.

# TIPOS DE CONTROLE

- **Controle preventivo** – antecipação dos problemas que poderão ocorrer, em vez de resolvê-los depois (ex: inspeção de matéria-prima);
- **Controle simultâneo** – monitoramento contínuo das atividades de forma a garantir que estejam sendo executadas de acordo com os padrões definidos (ex: supervisão direta dos trabalhadores).
- **Controle posterior** – avaliação de uma atividade ou processo após a sua realização. Foco na comparação dos resultados obtidos com os parâmetros de desempenho estabelecidos (ex: inspeção da qualidade de um produto).

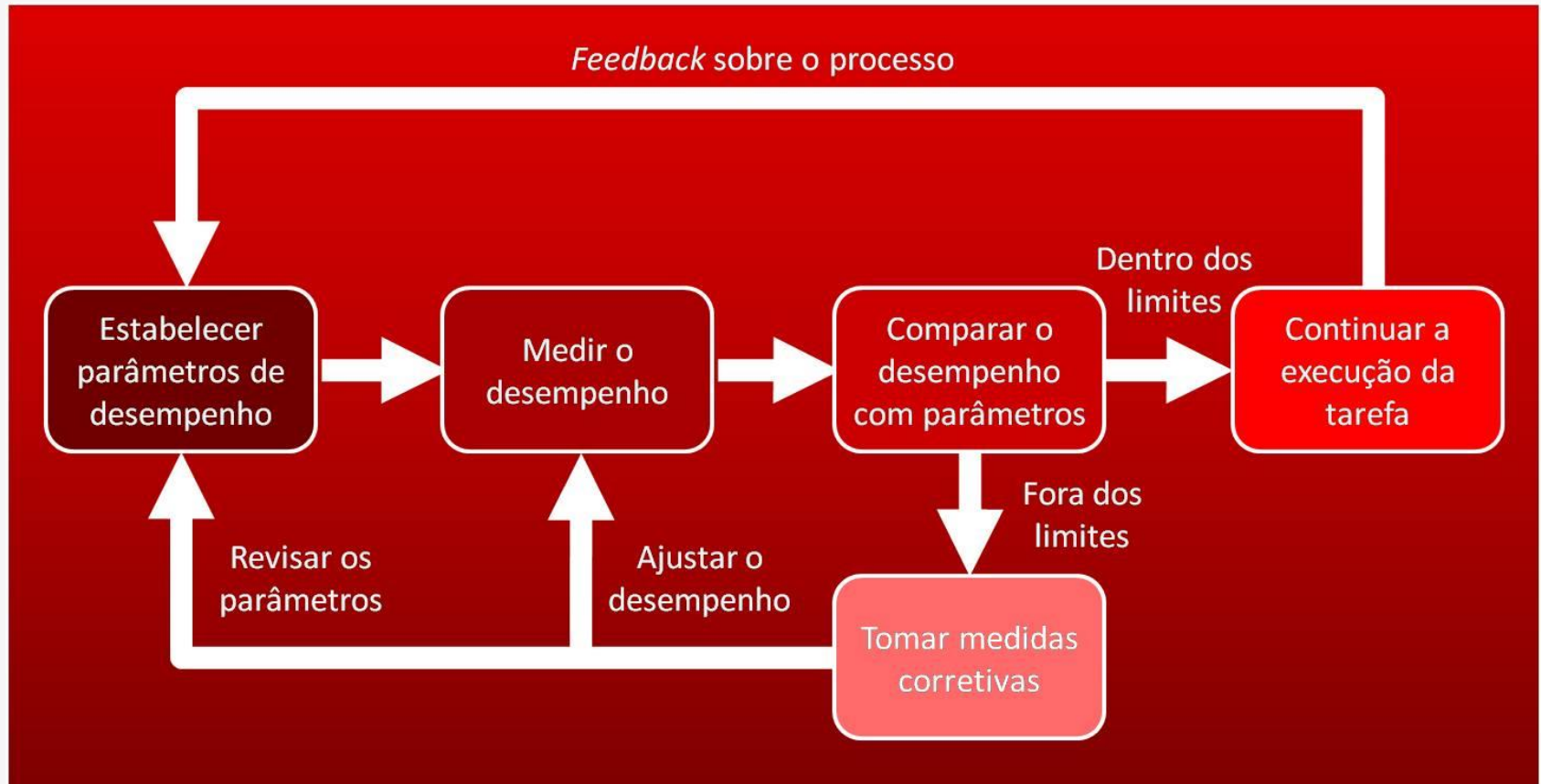


# Tipos de controle - exemplo



Através do controle posterior da qualidade de seus produtos, a Hewlett-Packard (HP) detectou problemas em 5% das baterias por ela produzidas para equipar notebooks HP e Compaq. A empresa descobriu que elas tinham um defeito que poderia causar superaquecimento, com riscos de incêndios e explosões. Com o objetivo de corrigir esse problema, a HP anunciou, em 2011, o recall das 162 mil baterias que estavam nessa condição.<sup>6</sup>

# PROCESSO DE CONTROLE



Fonte: Sobral e Peci, 2013 (p. 366).

# SISTEMAS DE CONTROLE EFICAZES

- **PRECISÃO** – as informações geradas pelos sistemas de controle devem ser confiáveis (válidas);
- **RAPIDEZ** – o sistema deve apresentar informações com rapidez, que permitam a tomada de medidas corretivas a tempo de evitar desvios no desempenho;
- **ECONOMIA** – os sistemas precisam ser economicamente viáveis, ou seja, gerar benefícios que compensem o seu desenvolvimento e manutenção;
- **FLEXIBILIDADE** – os mecanismos de controle devem ser capazes de se ajustar às mudanças ambientais, de forma a corrigir os problemas que surgem ou a aproveitar novas oportunidades;
- **INTELIGIBILIDADE** – facilidade de compreensão que o sistema proporciona aos seus usuários;

# SISTEMAS DE CONTROLE EFICAZES

- **ACEITAÇÃO** – um sistema de controle deve ser aceito pelos controlados, já que controlar significa a redução de liberdade individual;
- **CRITÉRIOS MÚLTIPLOS E RAZOÁVEIS** – os critérios devem ser baseados em padrões alcançáveis e devem ser múltiplos para ampliar o foco de análise;
- **FOCO ESTRATÉGICO** – é preciso definir quais são as atividades, as operações ou os processos estratégicos a serem controlados;
- **ÊNFASE NA EXCEÇÃO** – os mecanismos de controle devem focar nas exceções, para que os administradores não percam tempo com informações desnecessárias;
- **ADOÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS** – os sistemas também devem especificar soluções para os problemas.

# INSTRUMENTOS DE CONTROLE

- Os administradores usam diferentes instrumentos e métodos de controle para lidar com as diversas atividades e elementos da organização. Os principais são:
  - ✓ Instrumentos de controle financeiro;
  - ✓ Sistemas de Informação Gerencial (SIG);
  - ✓ Auditoria;
  - ✓ *Balanced Scorecard*;
  - ✓ Benchmarking.

# CONTROLE FINANCEIRO

- Busca medir os impactos financeiros das atividades econômicas da organização, a capacidade de geração de lucros, a disponibilidade de recursos para pagar as despesas; e a eficiência e produtividade da utilização dos ativos organizacionais.
- ✓ **demonstrativos financeiros** – usados para registrar o valor monetário da movimentação de bens e serviços na organização;
- ✓ **análise de índices** – usados para analisar os valores mais significativos dos demonstrativos; possibilitando a realização de comparações e análises rápidas;
- ✓ **orçamento** – considerado também um instrumento de planejamento, oferecem padrões quantitativos para medir o uso de recursos organizacionais.

# SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG)

- Sistemas computadorizados que processam os dados e disponibilizam informações, de forma regular e contínua.
- Tem como função transformar os dados em informação disponível ao gestor, monitorar essas informações e selecionar aquelas importantes para a gestão.
- Os SIGs são um instrumento de controle porque:
  - ✓ Informam o que está acontecendo
  - ✓ Indicam quais são os parâmetros de desempenho que permitem o alcance dos objetivos
  - ✓ Auxiliam a decisão, propondo medidas de ação corretiva

# AUDITORIA

- Não se limita apenas a evitar fraudes contábeis nos demonstrativos e nos balanços financeiros, mas também pode ser utilizada para avaliar e controlar qualquer atividade ou processo organizacional.
- ✓ **Auditoria interna** - verificação e avaliação dos sistemas e procedimentos realizada pela própria organização, para minimizar fraudes, erros ou práticas ineficazes.
- ✓ **Auditoria externa** - realizada por auditores externos contratados especificamente para desempenhar essa função. É considerada mais isenta e tem menos conflitos de interesse.



# AUDITORIA EXTERNA



A empresa de entretenimento Caco de Telha, da cantora Ivete Sangalo, precisou recorrer a uma auditoria externa para avaliar a situação financeira da empresa. Depois de acumular alguns prejuízos e com a suspeita de uso inadequado de recursos organizacionais e investimentos malfeitos, a cantora precisou se valer desse instrumento de controle para que as operações da empresa fossem auditadas de forma independente e eventuais problemas fossem detectados. Como resultado da auditoria, os principais gestores da empresa foram afastados do seu comando, entre os quais o irmão da cantora.<sup>20</sup>

# BALANCED SCORECARD

- Ferramenta de controle do desempenho organizacional abrangente desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, que procura integrar várias dimensões de controle, quais sejam:
  - ✓ **Financeira** – avalia o impacto das atividades da organização em seu desempenho financeiro (lucratividade, rentabilidade, liquidez);
  - ✓ **Clientes** - avalia como os clientes percebem a organização (indicadores de satisfação, participação no mercado, imagem da organização);
  - ✓ **Processos internos** – avalia os processos organizacionais críticos da organização, como eficiência e qualidade;
  - ✓ **Aprendizado e crescimento** – avalia como os recursos e o capital humano estão sendo utilizados para que a organização consiga inovar e crescer de forma sustentável.

# BALANCED SCORECARD



Fonte: Wikipédia (2021)

## EXEMPLO DE BSC DE UMA EMPRESA REAL

### Plano de ação 3 - Contratar um serviço de tráfego pago

Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
<b>Perspectiva Financeira:</b> Aumentar a rentabilidade da empresa por meio da aquisição de novos clientes de forma online	Ter 200 alunos como cliente	Planilha de controle interno de clientes	Criar materiais gráficos e campanhas
<b>Perspectiva do Cliente:</b> Criar <u>conteúdos</u> que agradem valor ao público	Criar <u>conteúdos</u> diários para o Instagram e semanais para o LinkedIn	Número de postagens	Criar materiais gráficos para feed, <u>story</u> e <u>reels</u> no Instagram e textos no LinkedIn
<b>Perspectiva Interna:</b> Ter mais engajamento nas redes sociais	Aumentar em 25% o engajamento do Instagram e LinkedIn	Números de engajamentos nas redes sociais	Fazer postagens no feed, <u>story</u> e <u>reels</u> no Instagram e textos no LinkedIn
<b>Perspectiva de aprendizagem e inovação:</b> Mapear as campanhas de melhor resultado	Mapear o que o público mais gosta e engaja	Números de engajamentos nas redes sociais	Analisar os números que são fornecidos pelas plataformas das redes sociais



# BENCHMARKING

- Técnica gerencial introduzida pela Xerox em 1989;
- Controle por comparação com as melhores práticas e métodos de trabalho de uma organização com os de outras, de forma a identificar fatores que conduzam a um desempenho superior.
- Existem três modalidades de Benchmarking:
  - ✓ **Benchmarking organizacional** – compara uma organização com outras similares, na busca pela identificação das melhores práticas gerenciais;
  - ✓ **Benchmarking de desempenho** – compara o desempenho da organização com outras similares, utilizando parâmetros e indicadores de desempenho;
  - ✓ **Benchmarking de processo** – compara processos e atividades organizacionais, interna ou externamente, utilizando indicadores qualitativos e quantitativos.

# O FATOR HUMANO NO CONTROLE

- É o fator humano que garantirá a eficácia ou a ineficácia de um sistema de controle, pois são as pessoas que decidirão se vão ou não respeitar os procedimentos de controle
- A implantação de sistemas de controle pode ter basicamente duas consequências:
  - ✓ Melhoria do desempenho individual
  - ✓ Comportamento disfuncional

# COMPORTAMENTO DISFUNCIONAL

- **Comportamento burocrático** – os esforços individuais são apenas para a realização das atividades medidas pelos sistema de controle.
- **Controle tático** – comportamento com o objetivo de burlar o sistema de controle (comportamento enganoso por parte dos funcionários ou dos gerentes que buscarão manipular as informações e os resultados alcançados).
- **Resistência ao controle** – tentativa de ignorar ou manipular os sistemas de controle.



- Os controles podem ter um impacto positivo no desempenho, como negativos, a depender da forma como são utilizados pelos administradores e funcionários.





# ESTUDO DE CASO

A Lumini é a distribuidora de energia elétrica de capital brasileira. A empresa enfrenta dois grandes problemas: os furtos de energia e a inadimplência dos consumidores. As ligações clandestinas consomem cerca de 15% da energia distribuída pela organização, enquanto a inadimplência está na casa de 7,5%, aproximadamente o triplo da média nacional.

A Lumini atua em dois grandes segmentos, o Residencial e o Alto Consumo e os problemas são encontrados nos dois setores. Os furtos de energia são comuns nas áreas mais carentes, nessas regiões, a taxa atinge 45% da eletricidade consumida, apesar desse elevado índice, ele representa apenas 25% do total furtado da organização. A inadimplência também é mais elevada nessa região.

No segmento Alto Consumo, a inadimplência atinge 8% do total dos clientes. Outro problema é que muitos dos devedores são instituições públicas que provêm serviços essenciais, como escolas e hospitais, o que impede o corte de energia.

O furto de energia acontece apenas em 8% da eletricidade transmitida nesse segmento, no entanto equivalem a 70% do total que é desviado da distribuidora. as mesmas indústrias que furtam são também grandes clientes da organização. Além disso, esses consumidores podem optar por outras formas de energia, já que muitas de suas máquinas funcionam também com gás natural e óleo diesel.

Com base no texto, estabeleça soluções para os problemas enfrentados pela companhia.

1. Primeiramente, estabeleça parâmetros de desempenho que deverão ser alcançados até o final dos dois próximos anos.
2. De que maneira vocês pretendem resolver parte dos problemas citados e atingir os objetivos traçados?

# RESOLUÇÃO

## POSSÍVEIS RESPOSTA PARA QUESTÃO 1

- ✓ reduzir as ligações clandestinas em 10%
- ✓ reduzir a inadimplência para 2,5%

## • POSSÍVEIS RESPOSTA PARA QUESTÃO 2

- ✓ Nas áreas residenciais aumentar a fiscalização e refazer as ligações , cotar a distribuição após 2 meses sem pagamento;
- ✓ Para as indústrias: estabelecer junto ao governo multas para as ligações clandestinas, aumentar a política de fiscalização. Aumentar o controle para conseguir quantificar adequadamente a quantidade consumida por essas empresas, a fim de conseguir detectar o consumo clandestino.

# REFERÊNCIAS

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Fundamentos da Administração**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

Links de reportagem e imagem:

<https://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,MUL56741-5598,00-ARQUIVO+G+CASO+DA+PILULA+DE+FARINHA.html>

<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/183656/000540033.pdf?sequence=1&isAllowed=y>