

TATIANE KRAUCZUK

**ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA EM UM
CLUBE CULTURAL, SOCIAL E ESPORTIVO**

Monografia apresentado ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

**Curitiba
2008**

RESUMO

KRAUCZUK, Tatiane. ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA EM UM CLUBE CULTURAL, SOCIAL E ESPORTIVO. Ao apresentar a aplicação dos conceitos adquiridos na área de controladoria, o profissional encontra dificuldades, a literatura expõe muito bem sobre a parte teórica e técnica, mas os exemplos práticos são mínimos. Porém no desenvolvimento deste trabalho foram abordados conceitos e os mesmos foram estudados para melhor utilizá-los na aplicabilidade da controladoria.

A teoria descrita deve ser entendida como um conhecimento e apoio, que requer, profundas mudanças em crenças, valores, atitudes, comprometimento e comportamento. As empresas deparam-se com a necessidade de mudança na forma como seu trabalho é executado. Para promover estas mudanças os gestores têm um papel importante em planejar, executar, controlar, atuar corretivamente e liderar.

Este trabalho tem o objetivo propor um estudo para implementação da controladoria, abrangendo desde conceitos envolvidos, até sua efetiva utilização dentro da empresa.

Para esta finalidade, o trabalho ressalta a importância da controladoria, que detém papel fundamental como condutora no processo de planejamento, execução, organização, controle e comunicação que converge para o sistema de informação. Nesse contexto, apresentam-se os pontos principais que devem ser considerados para o estudo da implantação da controladoria como: crenças, valores, gestão de pessoas e controle financeiro. A metodologia para implantação da Controladoria permite o monitoramento e a visualização da performance da empresa através do planejamento estabelecido para o sucesso da empresa. Na atual realidade econômica, a utilização desta metodologia poderá representar um diferencial na qualidade dos serviços prestados e nas informações necessárias para a tomada de decisões.

Palavras-chave: controladoria; estudo; planejamento; informação; implantação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	OBJETIVO DO ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA NO CLUBE	6
1.1.1	Objetivo geral	6
1.1.2	Objetivos específicos	6
1.2	SITUAÇÃO ENCONTRADA	6
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	8
2	CONTROLADORIA	9
2.1	MISSÃO DA CONTROLADORIA	9
2.2	OBJETIVO DA CONTROLADORIA	10
2.3	CRITÉRIOS PARA CONTROLADORIA	10
2.4	ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA	11
2.5	FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	11
2.5.1	Subsidiar o processo de gestão	12
2.5.2	Apoiar a avaliação de desempenho	12
2.5.3	Apoiar a avaliação de resultado	12
2.5.4	Gerir os sistemas de informações	13
2.5.5	Atender aos agentes do mercado	13
2.6	MODELO DO SISTEMA DE GESTÃO	13
2.6.1	Modelo de gestão	14
2.6.2	Modelo de decisão	15
2.6.3	Modelo de informação	16
2.6.4	Modelo de mensuração	17
2.7	PLANEJAMENTO	17
2.7.1	Planejamento estratégico	18
2.7.2	Planejamento operacional	19
2.8	INFORMAÇÃO	20
2.8.1	Sistemas de informação	20
2.8.2	Sistemas de informações externo e interno	21
2.8.3	Sistemas de informações operacionais	21
2.9	EXECUÇÃO	21
2.10	CONTROLE	22
2.11	RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE	22
2.12	AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHOS	23
2.12.1	Necessidade de avaliar desempenhos da empresa	23
3	EMPRESA	24
3.1	HISTÓRICO	24
3.2	ESTRUTURA	25
3.2.1	Ampliações	25
4	CONTROLES IMPLANTADOS	28
4.1	IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA	28
4.2	CRENÇAS, VALORES E EXPECTATIVAS	28
4.2.1	Missão	29
4.2.2	Visão	29
4.2.3	Política de Qualidade	29
4.3	GESTÃO DE PESSOAS	30
4.3.1	Implantação do sistema de cargos e salários	31
4.3.2	Treinamento	31
4.3.3	Sistema de avaliação de desempenho	32
4.4	CONTROLE FINANCEIRO	32
4.4.1	Fluxo de Caixa	33
4.4.2	Contabilizações irregulares	38

4.4.3	Grau de inadimplência	38
4.4.4	Controle de sauna	40
4.5	DEMONSTRATIVO FINANCEIRO	41
4.5.1	Previsão de receitas	41
4.5.2	Previsão de despesas	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

1 INTRODUÇÃO

No atual mundo empresarial em que a competitividade é cada vez maior, as organizações precisam encontrar maneiras de se destacar. Porém, além de conquistar o mercado, inovar seus produtos e serviços e estabelecer bons relacionamentos com os clientes e fornecedores, é necessário que a sua estrutura esteja bem definida, seus controles sejam precisos e as informações disponíveis atendam às necessidades dos gestores.

No caso do clube, a situação não é diferente e pode até ser mais complexa por se tratar de um negócio que reúne diversos serviços.

O clube atende na região de Curitiba, todas as idades e preferências são contempladas com um espaço especialmente desenvolvido; sala de jogos (bilhar e truco), campos de futebol de grama e areia, quadra de tênis, parque aquático, academia de musculação, lanchonete, espaço da criança, 2 salões de festas (um para 120 e outro para 400 pessoas), pista de cooper, churrasqueiras, cancha de punhobol, sauna, biblioteca, áreas de esporte e lazer, salão de beleza, clínica de fisioterapia e estética, massagens, entre outros.

Dentro deste contexto é importantíssimo que o Clube possua uma área denominada Controladoria, a qual deve auxiliar todo o processo de gestão, estando diretamente vinculada à diretoria.

Atualmente a controladoria deixou de ser uma estratégia presente apenas nas grandes empresas e departamentos de contabilidade, uma vez que surge a grande necessidade da harmonia entre os diversos segmentos da organização.

A controladoria prima pela continuidade, e, através, da eficácia gerencial busca a integração das informações para o desenvolvimento da Organização.

Entendemos que toda empresa que deseje permanecer no mercado, deve conhecer seu negócio utilizando apoio em uma completa e integrada estrutura de controladoria.

Neste trabalho o leitor terá a oportunidade de acompanhar todos os estudos realizados na busca da maximização de resultados para a geração de informações como suporte essencial para os gestores.

1.1 OBJETIVO DO ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA NO CLUBE

Buscar a otimização dos recursos disponíveis, a empresa tem enfrentado dificuldades de controles em todas as áreas que a compõem. Mantém a mesma estrutura funcional há anos, não sendo considerado o crescimento ocorrido neste período, tanto em volume de sócios como resultados.

1.1.1 Objetivo geral

É propor um estudo para implantação de um sistema de controladoria, visando instituir e aprimorar procedimentos e controles que facilitem e viabilizem o máximo retorno, proporcionando ao clube maior segurança e fontes de informações para o gerenciamento de informações mais precisas e eficazes.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar um estudo do sistema de controladoria, a partir de um referencial teórico-prático sobre suas funções e atribuições.
- Fazer uma análise geral de todos os setores, analisar e verificar minuciosamente as atividades desenvolvidas por setores, buscando melhorias nos processos.
- Propor uma metodologia de implementação de controles.

1.2 SITUAÇÃO ENCONTRADA

Ao iniciar a análise da empresa em questão, logo se avultou a dificuldade de se analisá-la, devido à desestruturação encontrada.

As crenças, valores, e expectativas os quais dizem respeito aos princípios empresariais, não foram encontrados, tornaram um grande vazio, dificultando as ações da empresa, pois é delas que partem as diretrizes, caminhos a serem

seguidos pelos diretores e qual a postura dos mesmos frente aos seus clientes, funcionários, fornecedores e a comunidade e mais grave é que a falta passa a afetar o clube como um todo.

O clube não possui nenhuma filosofia explícita por seus proprietários e diretores. Os valores e crenças nos quais seus dirigentes se apoiaram, com o passar dos anos, não ficaram em evidência. Trabalha-se em cima de um negócio, sem missão definida e ausência total de visão estratégica. A visão do futuro que é o motivador mais poderoso para mudança da empresa, faz com que a empresa viva o seu dia-a-dia. Há necessidade de resgatar esses valores e crenças, para que se dê um novo sopro, dinamismo ao clube.

No que se refere à gestão, foi observado que o clube vive seu dia-a-dia, resolvendo seus problemas conforme aparecem, não há um setor de planejamento, execução e controle. Simplesmente há conhecimento da realidade atual, executada sem uma linha norteadora, que é justamente o planejamento, e quanto aos controles, não há eficácia, quando existem.

É latente a necessidade urgente de um planejamento em todos os setores da empresa por parte de seus dirigentes, bem como um conhecimento da realidade e, conseqüentemente, um controle eficiente e eficaz.

Falta um sistema de informação adequado para apoiar a tomada de decisão e para auxiliar a elaboração de um bom planejamento, a fim de viabilizar um controle capaz de corrigir eventuais e futuros desvios e capaz de fornecer informações possíveis de estabelecer parâmetros para a execução. Hoje, a maioria das empresas que querem continuar no mercado são conscientes da importância das informações. As mudanças acontecem rapidamente em seu entorno, logo, exigem adaptações em seu ambiente interno em pouco tempo.

Na área de recursos humanos, foi dirigida a pesquisa ao chefe da seção, do qual obtivemos as seguintes informações: as informações geradas são somente em cima do processamento da folha de pagamento, registro em ficha dos empregados, bem como carteira de trabalho. Não há na empresa um plano de cargos e salários, além disso, não há informações referentes à tomada de decisão, e também nunca foram solicitadas.

Quanto aos setores de contas a receber, de contas a pagar, de serviços gerais não há nenhum controle, ou informação. A empresa, na data em que foi iniciado o estudo, não possuía nenhuma informação a respeito de valores a receber

mensal ou trimestral, bem como a posição dos valores vencidos, valores a vencer e saldo devedor, inadimplência por parte de seus sócios. Quanto aos compromissos a serem liquidados, nem tão pouco dos compromissos vencidos, ou compromissos bancários.

No que se refere à tesouraria, os controles eram manuais, tendo informação diária do disponível (caixa e bancos), aplicações financeiras, e taxas de empréstimos.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo divide-se em cinco partes:

Este primeiro capítulo oferece uma visão global do trabalho, a partir da caracterização do tema escolhido, a situação encontrada e objetivos.

O segundo capítulo trata do tema da Controladoria, ressaltando seus conceitos, funções, atribuições e principais atividades, que auxiliarão no tratamento das informações. Além disso, estabelecer-se à sua ligação com a implantação de sistemas de informações, planejamento, execução, controle e avaliações.

O terceiro capítulo apresenta a empresa em estudo, seu histórico, estrutura e ampliações.

O quarto apresenta uma proposta metodológica e aplicação prática para a implantação de um sistema de controladoria, visando mostrar a deficiência na área de controle, propor soluções respaldadas e melhorar a capacidade de gerenciamento.

Finalizando, no quinto capítulo serão destacadas as considerações finais deste trabalho, relacionadas à sua elaboração e alcance dos objetivos.

2 CONTROLADORIA

A controladoria é vista como unidade administrativa é responsável pela coordenação da tecnologia de gestão, quanto ao conjunto teoria, conceitos, sistema de informações e também, como órgão direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização. É uma área de responsabilidade, responsável pela execução das atividades a seguir identificadas:

- a) Desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica: visto que a decisão tomada na condução das atividades tem como foco o resultado econômico, significa que os gestores devem ter posse de instrumentos adequados, bem como devidamente treinados;
- b) Subsídio ao processo de gestão com informações em todas as suas fases: os sistemas de informações devem ser disponibilizados para o gestor, de modo que as informações sejam oportunas;
- c) Gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões: os sistemas de informações devem propiciar informações que reflitam a realidade físico-operacional. A controladoria é responsável pela gestão operacional;
- d) Apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas: é a maneira de consistir a otimização do todo, constituindo-se num elemento catalisador da sinergia necessária para a otimização do resultado global. (CATELLI, 2001; 346).

2.1 MISSÃO DA CONTROLADORIA

A gestão das atividades empresariais sob o amparo do modelo GECON (Gestão Econômica, significa Administração por Resultado), que tem como objetivo a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacional, é conduzida sobre uma perspectiva sistêmica, visto que a maximização isolada dos resultados das partes não conduz necessariamente a otimização do todo. Cabe, então, a controladoria, por ser a única área com uma visão ampla e possuidora de instrumentos adequados à promoção da otimização do toda a responsabilidade pelo cumprimento de uma missão muito especial.

A missão da controladoria segundo Guerreiro, Catelli e Dornelles (1997;11): Assegurar a Otimização do Resultado Econômico da Organização para que a missão possa ser cumprida a contento, objetivos claros e viáveis estarão sendo estabelecidos. Os objetivos de controladoria tendo em vista a missão estabelecida, são:

- a) promoção da eficácia organizacional;
- b) viabilização da gestão econômica;
- c) promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Atingir este conjunto de objetivos significa a obtenção de resultados econômicos de acordo com as metas e condições estabelecidas, decorrentes de decisões tomadas sob a ótica de gestão econômica no enfoque de abordagem sistêmica. Portanto, é nosso ponto de congruência, se considerar a existência de uma hierarquia de objetivos, o objetivo maior da controladoria é "... a gestão econômica, compreendida pelo conjunto de decisões e ações orientada por resultados desejados e mensurados segundo conceitos econômicos." (Guerreiro, 1997; 3).

Sob este ponto de vista, a controladoria, ao contribuir enquanto área de responsabilidade e em conjunto com as demais para o cumprimento da missão e continuidade da organização, terá como filosofia de atuação:

- a) coordenação de esforços visando à sinergia das ações;
- b) participação ativa do processo de planejamento;
- c) interação e apoio às áreas operacionais;
- d) indução as melhores decisões para empresa como um todo;
- e) credibilidade, persuasão e motivação.

2.2 OBJETIVO DA CONTROLADORIA

A controladoria tem por objetivo a promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica e promoção da integração das áreas de responsabilidade. Atingir este conjunto de objetivos significa a obtenção de resultado econômico de acordo com as metas e condições estabelecidas, decorrentes das decisões tomadas. A controladoria terá como filosofia de atuação a coordenação de esforços, participação ativa do processo de planejamento, interação e apoio às áreas operacionais, indução as melhores decisões para a empresa e motivação.

2.3 CRITÉRIOS PARA CONTROLADORIA

Segundo Catelli (2001), os critérios definidos para Controladoria são:

- a) exaustividade: controle dos pagamentos e recebimentos.

- b) existência: comprovar a existência, do ativo imobilizado e dos estoques.
- c) classificação e imputação: natureza contábil e centro de custo exato.
- d) centralização: sistema de bancos de dados atualizados, corretamente registrados.
- e) totalização: origem e destinação dos recursos.

2.4 ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA

A controladoria durante o processo de planejamento, ela tem a prioridade na otimização dos resultados, coordenando os orçamentos das diversas áreas, buscando otimizar o resultado da empresa. Tem também um papel de fornecedora de informações econômicas, do ponto de vista interno a empresa, além de um papel de gestora de sistemas de informações para gestão econômica da empresa. Ajuda também, disponibilizando sistemas para simulações, conceituando modelos de decisão apropriados e simulando resultados de alternativas diversos.

2.5 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Conforme o entendimento de Juscius&Schelender (1974, p. 196), “as funções são definidas como atos”. Porém, esses atos não são fortuitos, a uma razão, um imperativo para que aconteçam, pois, de acordo, com os autores, “os propósitos porque as funções ou atos são desempenhados são geralmente referidas como objetivos”.

A empresa tem uma divisão funcional do trabalho, cujo divisor de águas é a vinculação destas funções, as suas características operacionais, que são definidas em função do produto e ou serviço produzido. Uma área de responsabilidade independentemente de quantas atividades a compõe, desempenha uma ou um conjunto de funções. No caso da controladoria, estas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos e, quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica.

2.5.1 Subsidiar o processo de gestão

Conforme entendimento de CATELLI a função envolve ajudar à adequação do processo de gestão a realidade da empresa perante o seu meio ambiente. Estará sendo materializada tanto no suporte a estruturação do processo de gestão como pelo efetivo apoio as fases do processo de gestão por meio de sistema de informação que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão.

Estará a controladoria suprindo os gestores das diversas áreas no processo de gestão com instrumentos gerenciais que fornecem informações de desempenho e resultados econômicos. É inerente a esta função monitorar o processo de elaboração de orçamento a respectiva consolidação das diversas áreas de responsabilidade da empresa.

2.5.2 Apoiar a avaliação de desempenho

Na avaliação de desempenho, seja dos gestores ou das áreas de responsabilidade, a controladoria estará:

- a) Elaborando a análise de desempenho econômico nas áreas;
- b) Elaborando a análise de desempenho dos gestores;
- c) Elaborando a análise de desempenho econômico da empresa;
- d) Avaliando o desempenho da própria área.

Ressalta-se que a avaliação de desempenho deve ser feita individualmente por todos os gestores e seus respectivos superiores. Análise elaborada pela controladoria é mais um subsídio ao processo de avaliação (CATELLI, 2001, p. 350).

2.5.3 Apoiar a avaliação de resultado

Ao apoiar a avaliação de resultado, a controladoria estará:

- a) elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços;
- b) monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões;
- c) avaliando o resultado de seus serviços.

2.5.4 Gerir os sistemas de informações

Desempenhando função de gerir o sistema de informações, estará a controladoria:

- a) definindo a base de dados que permite à organização da informação necessária a gestão;
- b) elaborando modelos de decisão para diversos eventos econômicos, considerando as características físicas operacionais próprias das áreas, para os gestores;
- c) padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas.

2.5.5 Atender aos agentes do mercado

A empresa é um sistema aberto e, conseqüentemente, interage com o meio ambiente, trocando os mais diferentes tipos de recursos/produtos. A função da controladoria é atender as demandas externas, da seguinte forma:

- a) analisando mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa;
- b) atendendo aos diversos agentes do mercado, seja como representante legal formalmente estabelecido, seja apoiando o gestor responsável.

2.6 MODELO DO SISTEMA DE GESTÃO

A controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional; para alcançá-la, é preciso que sejam definidos modelos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão. (FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César; 1997; 29).

2.6.1 Modelo de gestão

Para Figueiredo e Caggiano (1997; 30), modelo de gestão pode ser conceituado como:

Um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem um conjunto de idéias crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois neles são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada.

Quando são observados os modos de operação e as características da administração das diversas organizações, notam-se as mais diferenciadas preocupações em relação aos elementos de variáveis empresariais.

Desse modo, é possível observar inúmeras diferenças em relação ao enfoque dado ao processo de planejamento e controle e a utilização dos recursos organizacionais: humanos, físicos e financeiros, e o posicionamento em relação as variáveis ambientais.

A causa desses diferentes posicionamentos fundamenta-se em crenças, valores, convicções e expectativas dos empreendedores e administradores da empresa, e são estes que determinam o conjunto de regras que compõe as diretrizes básicas da empresa, portanto, seu modelo de gestão.

Um modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas que traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa será administrada.

Na definição de modelo de gestão, são contemplados conceitos de:

- a) estilo de gestão;
- b) processo de gestão;
- c) os princípios da organização;
- d) os princípios da comunicação/informação;
- e) avaliação de resultados;
- f) avaliação de desempenho.

2.6.2 Modelo de decisão

O gestor toma decisão sobre eventos econômicos sob sua responsabilidade, sendo que esta deve ser sistematizada por um processo de tomada de decisão e ocorre pela necessidade de se optar por caminhos alternativos, tanto para necessidade de solucionar determinado problema quanto da necessidade de aproveitar determinada oportunidade, em decorrência a um futuro estado de ambiente em relação à empresa.

Para a ocorrência de uma decisão sobre um evento são necessários que existam pelo menos duas alternativas de ação; por exemplo, a possibilidade de tomar ou não tomar uma decisão: qualquer uma das decisões irá provocar determinadas conseqüências.

Outro fator de grande importância é que qualquer decisão envolve um conjunto de expectativas quanto ao ambiente futuro; segundo Almeida (1996:53), “cinco são os estados ambientais, o estado da natureza, em que uma decisão pode ocorrer: certeza, incerteza, risco, complexidade e conflito”, sendo que o tomador de decisão não tem controle sobre as variáveis ambientais e, mesmo sobre as variáveis de decisão o gestor tem controle apenas sobre parte dessas, no entanto, tem influência e responsabilidade pelo seu impacto no patrimônio da empresa.

Vale lembrar que a empresa procura atingir seus objetivos e sua missão por meio de lucro, ou seja, convertendo seus recursos em bens e serviços e obtendo retorno ao vendê-los a clientes internos e externos. Nesse processo, são tomadas decisões estratégicas que envolvem relacionamento da empresa com meio ambiente; decisões operacionais que tem por objetivos maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresa, ou seja, aperfeiçoar a rentabilidade das operações correntes; decisões administrativas que visão a estruturação dos recursos da empresa, de modo a criar possibilidade de execução de melhores resultados.

Planejamento

- a) Caracterização da necessidade de decisão ou definição do problema;
- b) Formulação do objetivo e das alternativas de ação;
- c) Obtenção de informações relevantes, necessárias às alternativas de solução;

- d) Avaliação e classificação das alternativas em termos de contribuição para o alcance do objetivo;
- e) Escolher a melhor alternativa de ação.

Execução

- a) Implementação da alternativa escolhida;

Controle

- a) Avaliação dos resultados
- b) Implementação de medidas corretivas.

2.6.3 Modelo de informação

O propósito básico da informação é habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis nos quais se inserem: pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, dinheiro, além da própria informação.

As variáveis que afetam o valor da informação são: idade, intervalo e oportunidade.

O modelo de informação tem como objetivo principal adequação do sistema de informação ao processo decisório, fornecendo informações cujas tendências levarem as decisões ótimas com relação ao resultado econômico, fazendo com que os gestores, entre as várias alternativas, selecionem aquela que aperfeiçoará o resultado: reduzindo custos, aumentando receitas, lucro, eficiência e eficácia.

A eficácia desse modelo será medida pelo grau em que as necessidades informacionais dos gestores forem atendidas; deve dar condições para que sejam avaliados a eficiência no uso dos recursos disponíveis e o grau de eficácia gerencial, fornecendo informações orçadas em reais para que sejam apuradas variações que sirvam para a finalidade de avaliação de resultado e do desempenho das áreas, sendo necessária para isso o uso de conceitos baseados em padrões uniformes que permitam comparação entre resultados reais e orçados. (FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César; 1997; 34).

2.6.4 Modelo de mensuração

O planejamento de resultados adequados deve precaver-se a coerência de seus modelos de mensuração tanto de receitas quanto de custos com relação às realidades operacionais efetivas da entidade em questão. Portanto, em um ambiente competitivo, onde o mercado é muito exigente, as estruturas produtivas devem ser bem aproveitadas; deve ser evitada ao máximo qualquer forma de ociosidade etc. Os reflexos do planejamento de resultado devem ser os mais fiéis possíveis, sob pena de as decisões por ele suportadas estarem expostas a riscos ainda maiores por conta de informações distorcidas e não confiáveis (devemos lembrar-nos de que qualquer nível de descrédito é o fim de um sistema de informação).

Dessa forma, ressaltam-se agora os aspectos do modelo de mensuração do planejamento de resultados sob a ótica do GECON.

São consideradas três variáveis principais para fins de análise e estabilização do modelo de planejamento de resultados, a saber: contribuição desejada e contribuição planejada.

2.7 PLANEJAMENTO

O planejamento estratégico de longo prazo consiste em desenvolver uma conexão de contratos inter-relacionados, explícitas e implicitamente, entre a empresa e seu grupo de stakeholders (são os indivíduos, grupo de indivíduos e instituições que definem o sucesso da empresa e afetam sua habilidade para alcançar seu objetivo). Atkinson et all (2000:566).

O planejamento é feito não apenas por causa da globalização, das incertezas, do aumento da competição, ou das novas tecnologias, que tornam o ambiente mais inseguro e cheio de riscos. Planeja-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, enfim, produtos a fabricar, serviços a prestar. Deseja-se fazer isto da forma mais econômica possível, coordenando o uso dos diferentes recursos, humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, cada um há seu tempo, em suas especializações próprias, para que os objetivos possam ser atingidos. Ao lado disso a empresa perdurar no tempo, ter continuidade, maximizando o fluxo de benefícios

para os acionistas, empregados, clientes, fornecedores e demais entidades da sociedade.

Planeja-se para fazer as coisas certas, da maneira ótima, se as coisas correrem conforme esperado. E planeja-se para mudar com as incertezas, se elas ocorrerem. De qualquer maneira, é necessário planejar.

Planejar é antes de tudo, decidir antecipadamente. De certa maneira pode-se dizer que toda decisão antecipada no sentido de que sempre é tomada antes da ação. No entanto, o planejamento corresponde a uma série de decisões tomadas anteriormente ao momento da ação, corresponde a uma série de decisões tomadas a um momento inicial para implementação posterior, considerando-se as incertezas em cada elemento da cadeia de alternativas a serem implementadas.

O planejamento é a mais básica de todas as funções administrativas, e a habilidade pela qual essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejar pode ser definido como processo de pensamento que precede a ação e esta direcionada para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista. (Glautier & Underdown, 1991)

2.7.1 Planejamento estratégico

Com as grandes competições entre as empresa, a única saída para os gestores alcançarem seus objetivos é planejar as ações que pretendem empreender, reavaliado, de tempo em tempo, o desempenho efetuado contra o desempenho planejado.

A fase de planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa.

A hipótese amplamente aceita de planejamento estratégico é simples: usando um limite de tempo de vários anos, a alta administração reavalia a sua atual estratégia encarando as oportunidades e ameaças no meio ambiente e analisando os recursos da empresa a fim de identificar os seus pontos fracos e fortes. Hampton (1983;164).

2.7.2 Planejamento operacional

Com base ao processo de planejamento estratégico, será elaborado o planejamento operacional, que consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado. O processo de planejamento operacional compreende o estabelecimento dos objetivos operacionais, definição dos meios e recursos, identificação das alternativas de ação, simulação das alternativas identificadas, escolha de alternativas e incorporação ao plano e por fim a aprovação e divulgação do plano.

Pré-planejamento operacional

A fase de pré-planejamento corresponde à fixação de objetivos, identificação das alternativas de ação e escolhas das melhores alternativas que viabilizem as diretrizes estratégicas. O produto desta fase do processo gerencial é o conjunto de alternativas de ação selecionadas.

Planejamento operacional médio e longo prazo

Planejamento operacional corresponde ao detalhamento das alternativas selecionadas, dentro de determinada perspectiva temporal considerada pela empresa como médio e longo prazo (um ano, por exemplo), quantificando-se analiticamente recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas. Com base nas diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico, será elaborado o planejamento operacional, que consiste na identificação, integração e avaliação das alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado.

A controladoria atua no sentido de disponibilizar sistemas de informações que contemplem os modelos de decisão e de mensuração adequados, tendo em vista a realidade operacional da empresa.

Planejamento operacional a curto prazo

Corresponde a um planejamento efetuado em momento mais próximo a realização dos eventos e a luz do conhecimento mais segura das variáveis

envolvidas. O produto desta fase é um programa operacional, o ajuste no plano, para um módulo no horizonte temporal de curto prazo do planejamento operacional (por exemplo, um mês).

Envolve também a elaboração dos planos operacionais alternativos, com a seleção do programa a ser implementado. Esse programa seria um ajuste ao plano operacional, tendo em vista sua aplicação no curto prazo. (CATELLI, 2001; 140).

2.8 INFORMAÇÃO

Podem ser definidos como mensurações ou descrições de objetos ou eventos. E se esses dados já são conhecidos ou não interessa a pessoa a quem é comunicada, não podem ser definidos como informação. A informação pode ser definida como um dado (ou conjunto de dados) que provoca o efeito surpresa na pessoa que a recebe. Além disso, ela deve reduzir a incerteza, comunicar uma mensagem, ter um valor superior ao seu custo e ser capaz, potencialmente, de evocar uma resposta do tomador de decisão.

Muitas vezes a informação é tida como um subconjunto de dados úteis na solução de problemas ou tomada de decisão. Em um sentido geral o dado deriva do verbo latim “*dare*” (dar) significando fatos dados a conhecer e, aparentemente de pouco interesse as necessidades de decisão. Constatando com isso, a informação esta relacionada com verbo latim “*informare*” (dar estrutura a). Desta forma a informação e considerada como dados que foram selecionadas e organizados, tornando-se relevantes para uma questão.

2.8.1 Sistemas de informação

Os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas.

A integração dos sistemas de informação ao processo de gestão determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole, constituem requisitos para que o sistema empresa mantenha-se no rumo dos resultados desejados,

Os resultados desejados são alcançados por meio das informações gerenciais.

2.8.2 Sistemas de informações externo e interno

O papel do sistema é subsidiar os gestores durante a fase de planejamento estratégico com informações sobre os ambientes internos e externos.

Suas características dizem respeito à utilização de bancos de dados, onde são armazenadas as informações de diversas naturezas sobre o ambiente externo, que por sua própria natureza é altamente flexível e, portanto, pouco estruturado quanto às fontes.

2.8.3 Sistemas de informações operacionais

O sistema de informações operacionais tem o papel de processar as transações planejadas e realizadas no processo físico operacional, bem como permitir o controle físico do patrimônio na empresa.

Caracteriza-se por um banco de dados que compreendem as variáveis das transações, tais como: datas, volumes, prazos, taxas, vencimentos.

2.9 EXECUÇÃO

É a fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Nessa fase, ainda podem ser necessários alterações e ajustes no programa, com conseqüente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes.

A fase de execução é exatamente em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas.

2.10 CONTROLE

O controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade: avaliação de desempenho global e analítico. Para que seja implementado com sucesso, o controle envolve as seguintes etapas:

- a) Prever resultados das decisões na forma de medida de desempenho;
- b) Reunir informação sobre o desempenho real;
- c) Comparar o desempenho real com o previsto;
- d) Verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir procedimento que produziu as suas conseqüências, quando possível.

Para que sejam eficazes, os controles devem ser baseados em planos. Quanto mais claros, completos e integrados forem os planos, mais eficazes serão os controles.

Os gestores precisam de uma ferramenta que lhe forneça informações sobre os desempenhos planejados e realizados, permitindo-lhes fazer comparações com bases objetivas, em todas as etapas do processo de gestão.

2.11 RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE

A controladoria, como qualquer área de responsabilidade de uma organização, tem sua responsabilidade definida claramente, respondendo pelos gestores operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas atividades. Por ser uma atividade de coordenação e em decorrência de sua missão, a responsabilidade da controladoria se diferencia da responsabilidade das áreas operacionais e de apoio. Esta diferença se caracteriza no processo desenvolvido para assegurar a otimização de resultado, a controladoria é indutora dos gestores, no que diz respeito à melhora de decisões, pois sua atuação envolve um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores.

A autoridade independente das características das empresas, o grau de autoridade pode ser subdividido em dois níveis – autoridade formal e informal:

- a) Autoridade formal: quando a matéria envolve a instituição de normas, procedimentos e padrões relacionados com suas atividades e funções;
- b) Autoridade informal: à medida que os assuntos se refiram os aspectos técnicos e conceituais inerentes ao grau de especialização envolvido nas funções da controladoria, esta passará a adquirir um grau de autoridade informal, conseqüente do domínio dos conceitos e técnicas funcionais de suas atividades. Esse tipo de autoridade se efetiva através da execução de atividade de consultoria e assessoria. (CATELLI, 2001; 347).

2.12 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHOS

A avaliação de desempenho pode assumir diversos significados dependendo do sentido conferido ao termo avaliação do contexto relativo ao desempenho. Objeto dessa avaliação.

Avaliar o desempenho significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito diante de expectativas preestabelecidas.

Entretanto, ao mesmo tempo em que esta afirmativa transmite um significado da expressão avaliação de desempenho, pode também induzir ao entendimento de que, no contexto empresarial seja esse o maior propósito a ser alcançado na implementação do conceito o que pode provocar conseqüência.

Por desempenho entende-se a realização de uma atividade ou de um conjunto de atividades.

2.12.1 Necessidade de avaliar desempenhos da empresa

Os gestores seguem, em seu dia-a-dia, observando, analisando, interpretando e extraíndo suas conclusões sobre o desempenho da empresa em sua totalidade, de seus subordinados, dos departamentos, das filiais etc. A parte questões relacionadas com as bases sobre as quais se desenvolve tal processo, avaliam atributos desses desempenhos, a fim de tomarem suas decisões.

3 EMPRESA

A empresa em estudo é um Clube União Recreativa Cultural Ahú – URCA, com sede no Estado do Paraná, na cidade de Curitiba.

3.1 HISTÓRICO

Em 01 de julho de 1901, imigrantes italianos que colonizaram o bairro Ahú fundaram a SOCIETÁ ITALIANA DI MUTUO SOCCORSO VITTÓRIO EMANUELE III. Como o próprio nome indica, o objetivo principal era a ajuda mútua entre as famílias que ali viviam. No centro das atividades estavam o fornecimento de remédios, alimentos e outros tipos de relação assistencial.

Depois de algum tempo a associação passou a desenvolver também atividades sociais, independentemente da racionalidade, vindo a construir uma sede com a colaboração e a participação de moradores do bairro.

Em 1940 a Societá foi obrigada a mudar de nome para não sofrer interdição do exército, novo nome foi SOCIEDADE BENEFICIENTE CULTURAL AHÚ, nome que conservou até 1974.

A prática corriqueira de futebol em finais de semana levou os moradores do bairro à criação de diversas agremiações desportivas sucessivas ao longo do tempo. A primeira, das que dispõe de documentação, é a Belo Horizonte, seguida da Elite. Em 16 de junho de 1939, ex-integrantes da Elite fundaram o OPERÁRIO SPORT CLUBE AHÚ para dar continuidade à prática do esporte no mesmo local que hoje é uma das sedes. Essa agremiação – OSCA – projetou grandes nomes do futebol paranaense e após algum tempo de glória no âmbito esportivo, ampliou o seu objetivo inicial, passando também a desenvolver atividades sociais.

O bairro Ahú, desde o início do século XX, teve uma intensa atividade associativa, chegando a ter dois clubes na segunda metade do século. O quadro associativo da Sociedade Beneficiente Cultural Ahú também compunha o Operário Sport Clube do Ahú. Diante dessa proximidade de interesses e do fato de noventa por cento do quadro ser comum, optou-se pela fusão em 31 de março de 1974. Nasceu assim o novo clube que passou a chamar-se UNIÃO RECREATIVA CULTURAL AHÚ – URCA – que hoje carrega um século de história.

3.2 ESTRUTURA

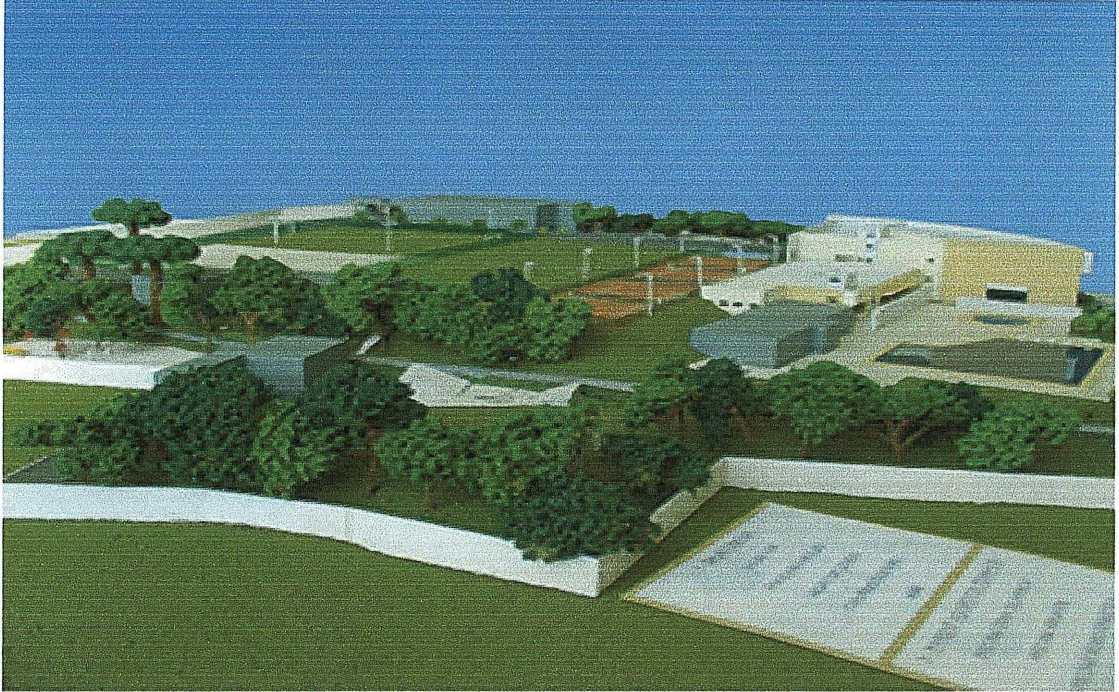
O clube possui uma completa infra-estrutura para o lazer de seus associados, com 3.280m² de área construída, numa área de 26.142m², com espaço para encontros sociais, esportes, lazer e aprendizagem.

Todas as idades e preferências são contempladas com um espaço especialmente desenvolvido; sala de jogos (bilhar e truco), campos de futebol de grama e areia, quadra de tênis, parque aquático, academia de musculação, lanchonete, espaço da criança, 2 salões de festas (um para 120 e outro para 400 pessoas), pista de cooper, churrasqueiras, cancha de punhobol, sauna, biblioteca, áreas de esporte e lazer, salão de beleza, clínica de fisioterapia e estética, massagens, entre outros.

3.2.1 Ampliações

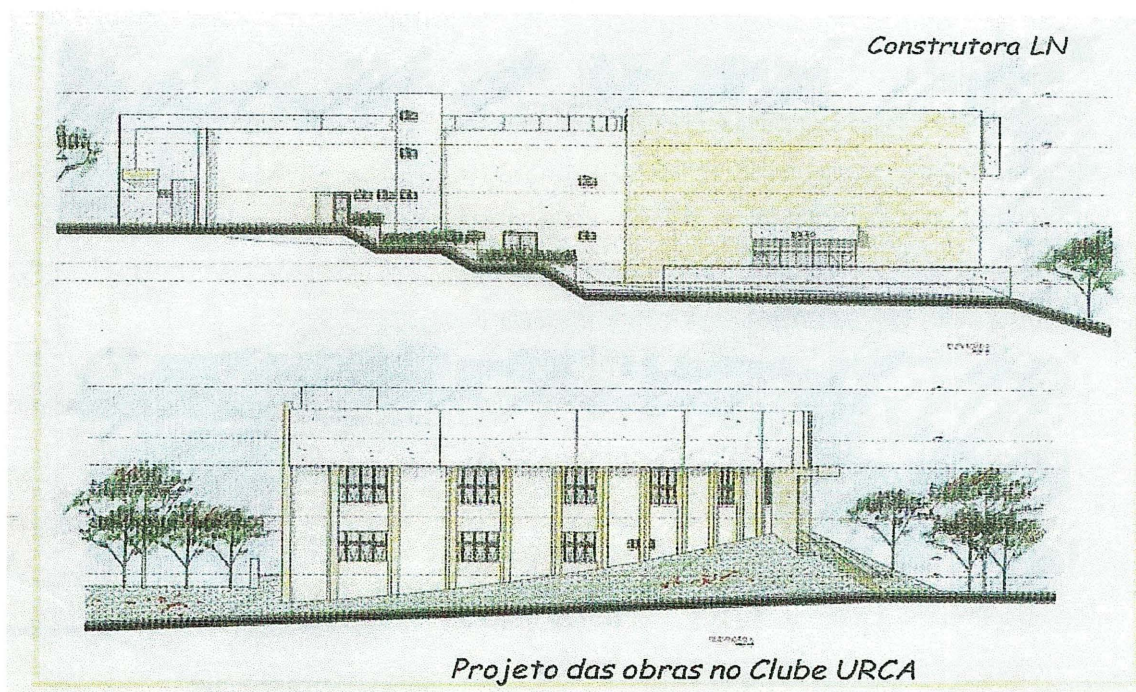
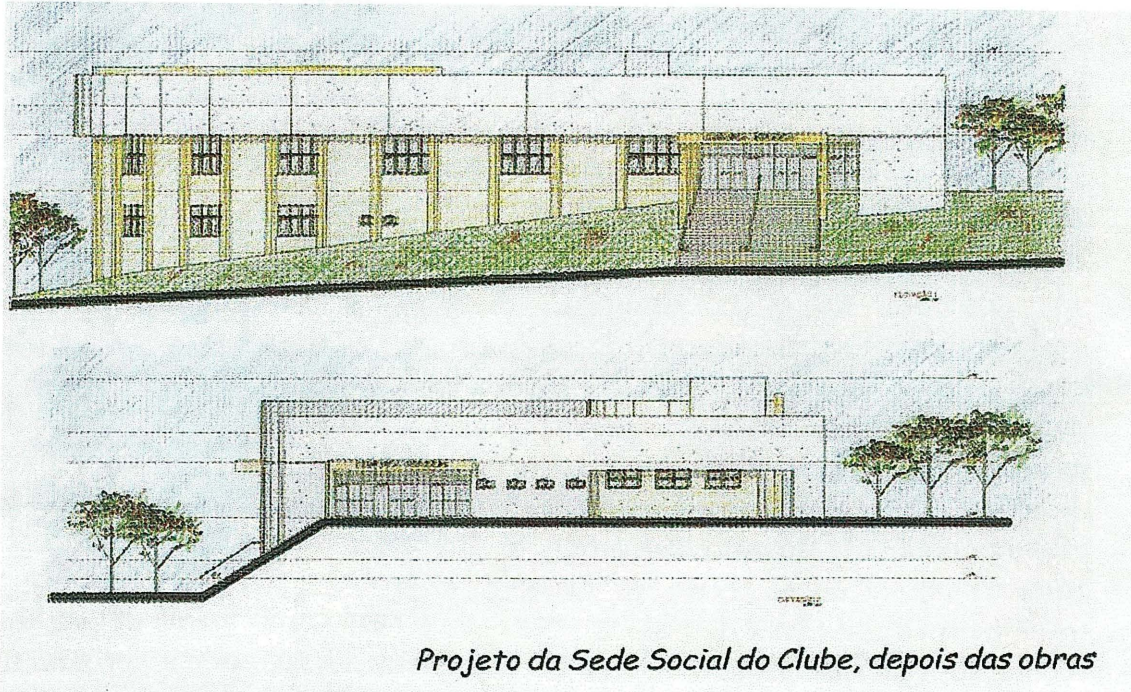
Devido a uma análise de mercado com os sócios usuários, o clube está investindo em sua sede esportiva que tem como resultado a permuta firmado entre a diretoria e a Construtora LN Empreendimentos Imobiliários, as obras na sede esportiva representam um investimento aproximado R\$ 2 milhões. Mas apesar das melhorias que serão implementadas, o clube não vai precisar mexer em seu caixa. Isso porque em troca das obras, a LN recebeu a sede social da Alberto Folloni como forma de pagamento. A decisão foi tomada através de uma Assembléia Geral onde a permuta foi aprovada. Além disso, as obras não vão interferir na rotina do clube. Foi montado um projeto que utiliza todas as áreas não aproveitadas na sede esportiva as obras deverão englobar uma área de 3 mil metros quadrados. Com os investimentos planejados, os associados vão ganhar uma moderna sede social, com espaço para até 800 pessoas sentadas, além de infra-estrutura de sanitários, palco e salão vip. Fazem parte da obra a construção de um novo pavilhão de bolão, com sala de jogos, novas churrasqueiras, bares e sanitários, além de um parque aquático térmico, com a construção de três piscinas térmicas.

FIGURA 1 - MAQUETE



FONTE: Construtora LN

FIGURA 2 – PLANTA DO CLUBE



FONTE: Construtora LN

4 CONTROLES IMPLANTADOS

Foi desenvolvida uma metodologia para implantação de controles que permita aos gestores o controle adequado das atividades da empresa, utilizando com eficiência e eficácia os recursos que são colocados à sua disposição diariamente, semanalmente e mensalmente, a evolução de seus negócios, a realização de suas receitas e despesas, a necessidade de recursos financeiros, a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes internos e externos.

4.1 IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA

Há uma necessidade urgente de se propor o desenvolvimento de um sistema informatizado que atenda ao clube como um todo, tomando como base todas as deficiências detectadas.

A solução encontrada foi à implantação de um novo sistema que possa estar gerenciando o financeiro e o administrativo que são pontos chave nesse tipo de empresa.

A ferramenta escolhida foi o Sistema Fox, o qual é uma ferramenta útil, de fácil utilização, tem como atrativo a sua agilidade e a praticidade da transferência de informações entre os setores, tornando muito mais eficientes as atividades e os processos diários. Também podem ser exportadas as informações para o Sistema Cordilheira utilizado no escritório contábil, o qual é do mesmo fornecedor do Fox (EBS Sistemas).

4.2 CRENÇAS, VALORES E EXPECTATIVAS

Um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, à falta de um sentido claro das crenças e valores básicos e do caráter de uma companhia, dificulta as ações da empresa, pois deles partem as diretrizes e caminhos a serem seguidos e a postura de seus colaboradores frente a clientes internos e externos.

Foi proposto o seguinte missão, visão e política da qualidade:

4.2.1 Missão

Fornecer qualidade social, esportiva e cultural ao seu quadro de associados, buscando o aperfeiçoamento contínuo.

4.2.2 Visão

Ser reconhecido como o melhor clube familiar de Curitiba, promovendo um ótimo lazer para a família Curitibana.

4.2.3 Política de Qualidade

Ser referência em modelo de clube familiar, com excelência. O controle da qualidade faz-se de suma importância no atual cenário globalizado e competitivo do mercado. O clube tem ciência que, para ele a qualidade é imprescindível.

Muitas são as definições atribuídas para o conceito de qualidade. Sintetiza-se ao definir qualidade como sendo a “consistente conformidade com as expectativas dos consumidores” (SLACK, 1997, p. 552).

“A qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidade declaradas e implícitas” (KOTLER, 1998, p. 65). Segundo Kotler (1998) administração de qualidade total é quando adota-se uma postura organizacional ampla com intuito de melhoria contínua da qualidade de todos os seus processos, produtos e serviços.

Definiu-se, como suas características de qualidade a funcionalidade, a aparência, o ambiente, a confiabilidade e o contato. Para medir tais características de qualidade, definiu-se utilizar o método PDCA planejar, executar, verificar e atuar corretivamente.

- Planejar: O planejamento é iniciado por profissionais capacitados que procuram o mais breve possível identificar as necessidades dos clientes, e

com isso conseqüentemente se preparar adequadamente para cada atendimento prestado.

- Executar: Para a execução dos serviços os materiais necessários para a realização do atendimento estarão em perfeitas condições de uso.
- Verificar: Todos os profissionais, diariamente estarão verificando, se os materiais e rotinas estão em condições adequadas, se o ambiente está em perfeitas condições.
- Atuar Corretivamente: Todas as ações acima descritas serão avaliadas através de gráficos de controle, para que possam ser identificadas, priorizadas e corrigidas as causas de má qualidade. Dessa forma, a empresa buscará retroalimentar o processo para que haja um ciclo de melhoria contínua.

O clube em estudo precisa organizar-se de forma a definir e estabelecer a estrutura geral tendo em vista objetivos, tal como determinado pelo planejamento, ou seja, colocar os recursos certos nos seus respectivos lugares, de modo a atender os objetivos. Para isso deve-se descentralizar, dividir as responsabilidades e delegar atribuições e autoridades, atentando para o fato de essa responsabilidade delegada significar responsabilidade assumida.

O clube tem recursos econômicos e financeiros, humanos, materiais necessários para atingir seus objetivos, sendo necessário planejar e coordenar para harmonizar os recursos disponíveis.

4.3 GESTÃO DE PESSOAS

Para que sejam alcançados os objetivos desejados pelo clube, os funcionários e a diretoria devem dar sugestões de melhorias, a gestão deve analisar as funções desempenhadas por cada funcionário, significa detalhar o que o cargo exige de seu ocupante em termos de conhecimento, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente.

Deve-se levar em consideração a pesquisa e desenvolvimento que são os ativos inteligentes e serviços. O capital intelectual que envolve habilidade, experiência, conhecimento e informação devem ter prioridade para uma boa gestão.

Para isso foi proposto o seguinte: sistema de cargos e salários, treinamentos e avaliação de desempenho.

4.3.1 Implantação do sistema de cargos e salários

Levantar as tarefas e descrições das funções, a partir das informações que as descrições fornecem estabelecer critérios de remuneração. Isto resulta da constatação de que para se valorizar uma função é necessário conhecê-la previamente em todos os detalhes disponíveis.

Avaliar as funções segundo fatores como:

Conhecimento – avaliando o nível de conhecimento necessário para o desempenho do cargo, medido pela combinação entre os pré-requisitos de educação formal e experiências anteriores.

Aptidões – avaliar as aptidões necessárias para o desempenho do cargo, medida através das habilidades analíticas e humanas para os cargos.

Atuação – avaliar a aplicação dos conhecimentos através da atuação no cargo, a partir das dificuldades que as tarefas do cargo apresentam e das necessidades de supervisão.

Responsabilidades – avaliar os resultados em função das responsabilidades por valores tangíveis e intangíveis da organização.

A pesquisa salarial busca abranger todas as áreas e os níveis hierárquicos do clube para as quais se deseja implantar a estrutura de cargos e salários.

Será desenvolvido em três etapas, primeiramente coletam-se dados partindo-se da descrição de cargos, níveis hierárquicos e principais responsabilidades. Em segundo lugar, tabulam-se os dados. Na última etapa, apresenta-se os dados, especificando os salários individuais.

4.3.2 Treinamento

Também há uma necessidade de investir em treinamento, as pessoas constituem o principal patrimônio das organizações . O capital humano das organizações passou a ser uma questão vital para o seu sucesso, o principal

diferencial. Para ser bem sucedido o clube precisa de pessoas espertas, ágeis, empreendedores e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecer, que conduzem os negócios e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível investir em treinamento.

4.3.3 Sistema de avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. Permitirá também comunicar ao funcionário quanto o seu desempenho na organização, sugerindo quais as necessidades de mudanças no seu comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos, propiciando assim crescimento e desenvolvimento do funcionário. (CHIAVENATO, 2004).

Para esta avaliação alcançar totalmente seus objetivos deverá seguir os seguintes critérios:

- Primeiramente deverá estabelecer um clima favorável para que os envolvidos para que possam em conjunto desenvolver um planejamento do desempenho futuro e não um julgamento do desempenho passado;
- Os objetivos são consensuais, nem para cima nem para baixo;
- O comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados;
- Poderá ser feita, negociações sobre alocações dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos;
- Desempenho, no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados;
- Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos;
- Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta;

4.4 CONTROLE FINANCEIRO

Os setores funcionam independentes, é utilizado um sistema que gerencia os pagamentos dos sócios que são feitos na secretaria, o mesmo é de uso exclusivo para liberação da portaria, as receitas não são lançadas para o setor financeiro,

somente os recibos gerados, passam pela secretaria (mensalidades, locação campo de futebol, churrasqueiras, salão para festas, carteirinha, exame médico, piscina, dentre outros) o setor da sauna também é cobrada a parte, onde não há nenhum tipo de controle das receitas.

A solução encontrada foi à implantação de um novo sistema que possa estar gerenciando o financeiro e o administrativo que são pontos chave nesse tipo de empresa. Caso o clube não tenha recursos financeiros, foi desenvolvido um fluxo de caixa em Excel.

4.4.1 Fluxo de Caixa

O clube não trabalha com fluxo de caixa, são inseridas todas as movimentações financeiras em uma planilha no Excel, onde todos os cálculos são feitos manualmente. Não existem projeções orçamentárias de fluxo de caixa.

Foi desenvolvido um fluxo de caixa o qual disponibilizará controle de entradas e saídas extratos bancários vinculado ao fluxo. Será utilizada a padronização já existente para as contas, para que possam ser analisados quais grupos de contas, que geram mais despesas, a padronização das contas é feita através de siglas, as quais formam um grupo de contas, facilitando assim a análise dos grupos que geram receitas e despesas.

Com esta planilha serão gerados todos os lançamentos de pagamentos a serem realizados no período e previsão para pagamento nos meses seguintes. Também poderá ser feita, através de médias dos últimos três anos previsão de recebimentos, de alta e de baixa entrada de receitas. Todos os lançamentos bancários, despesas bancárias, taxas, juros e cheques emitidos serão lançados no sistema, onde poderão ser confrontados os extratos bancários com os saldos de fluxo de caixa. Sempre que houver um pagamento deverá ser dada à baixa em despesas e lançado na planilha de cheques para que continue constando no relatório de fluxo de caixa aquela despesa. Esta planilha pode ser utilizada para tal fim devido à pequena quantidade de transações existentes dentro de um mês. A planilha fluxo de caixa trás as previsões para os próximos 30 dias, quais as reais necessidades de caixa, e também uma previsão para os meses seguintes.

Nesta outra planilha, serão lançados todos os cheques emitidos pela empresa, enfim toda e qualquer movimentação que esteja representada no extrato da empresa. Os dados a serem inseridos são o número do cheque, as siglas correspondentes a cada pagamento, a finalidade do pagamento, a data da emissão do mesmo e o valor a ser pago. Todo pagamento realizado pela empresa deve ser feito através da emissão de cheque, fica proibido efetuar qualquer tipo de pagamento em espécie, independentemente do valor.

TABELA 3 – FLUXO DE CAIXA - BANCOS

FLUXO DE CAIXA						
BANCOS						
SALDO	DATA EXTRATO	SALDO C/C	APLICAÇÃO			
			VL. ATUAL	APLICAÇÃO	RESGATE	SALDO
BANCO	1/2/2008	(1924,24)	-			-
			-			-
			-			-
			-			-
			-			-
			-			-

FONTE: O Autor

Com esta planilha pode se estar verificando se o fluxo de caixa está correto e/ou se existem informações que não foram inseridas no mesmo. Através do extrato bancário podem ser verificado quais os cheques que foram compensados e os que ainda estão por compensar. Como a empresa só possui conta em um único banco o controle fica muito mais fácil e eficaz. Quando for lançado o saldo do extrato a planilha de fluxo de caixa automaticamente começará a contar 30 dias daquela data. Caso existam cheques que não tenham sido compensados até a data do extrato, devem ter suas datas alteradas para a data do último extrato, pois podem ser compensados a qualquer momento.

TABELA 5 – FLUXO DE CAIXA – FORNECEDORES, CLIENTES E BANCOS

FLUXO DE CAIXA					
	FORNECEDOR	CLIENTE	BANCOS		
DATA	A PAGAR	A RECEBER	SALDO C/C	SALDO APLICAÇÃO	SALDO DIÁRIO
2/1/2008	(1810,81)	-	(1924,24)	-	(3735,05)
3/1/2008	-	-	(3735,05)	-	(3735,05)
4/1/2008	(549,08)	-	(3735,05)	-	(4284,13)
5/1/2008	(528,17)	-	(4284,13)	-	(4812,30)
6/1/2008	(12576,16)	10011,00	(4812,30)	-	(7377,46)
7/1/2008	(6012,83)	16376,00	(7377,46)	-	2985,71
8/1/2008	(778,35)	-	2985,71	-	2207,36
9/1/2008	(300,75)	-	2207,71	-	1906,96
10/1/2008	(2192,00)	-	1906,61	-	(285,39)
11/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
12/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
13/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
14/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
15/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
16/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
17/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
18/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
19/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
20/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
21/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
22/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
23/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
24/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
25/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
26/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
27/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
28/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
29/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
30/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
31/1/2008	-	-	(285,39)	-	(285,39)
	(24.748,15)	26.387,00	Saldo Período 1.638,85		

FONTE: O Autor

Na planilha do fluxo de caixa, constarão as receitas e as despesas reais e previstas, para os próximos 30 dias a contar da data da última atualização do extrato na planilha banco. Trará uma previsão do saldo da conta corrente da empresa, no final da planilha constará à despesa e receita prevista para os próximos 30 dias, com saldo do período.

Também tem uma planilha com as previsões de entradas e saídas para os próximos 6 meses. Facilitando assim a visualização da situação da empresa nos próximos meses.

Desde que as planilhas sejam alimentadas com informações coerentes, de previsões, e que sejam feitas às baixas e lançamentos respectivos, dentro do planejado, pode ser utilizado como uma ferramenta gerencial de grande importância para a empresa.

Através das siglas que foram padronizadas pela empresa poderá estar sendo verificado, qual despesa está causando um maior impacto no fluxo de caixa.

4.4.2 Contabilizações irregulares

Todos os pagamentos efetuados pelo clube devem gerar documentos, como notas fiscais ou RPA (Recibo Pagamento de Autônomo) para que esses possam ser lançados na contabilidade, não acarretando em erro e/ou distorções nas demonstrações.

As entradas também devem gerar recibos para que possam alimentar o sistema contábil terceirizado e que esse tenha informações exatas e compatíveis com o fluxo de caixa do clube.

4.4.3 Grau de inadimplência

Para diminuir os sócios inativos, sugerimos que no período de sazonalidade sejam desenvolvidas atividades, tais como: campeonatos (vôlei, futebol, tênis, basquete, atletismo, ping pong, boxa, boliche, truco, quem come mais) gincanas, churrascos, baile infantil, excursões, acantonamento, band jump e demais atividades para que nos períodos já diagnosticados de sazonalidade não tenham impacto tão expressivo na situação financeira do clube.

Na secretaria deve ser solicitado um sistema de controle de mensalidade, que sejam disponibilizados emissões de relatórios de todos os saldos em atraso no período, o qual deve ser emitido mensalmente. Relatório no qual sejam demonstradas todas as baixas efetuadas nesse sistema em determinados período, esse relatório deve ser emitido diariamente para ser confrontado com o repasse da secretaria para o financeiro.

Devem ser feitos projeções orçamentárias baseada nos relatórios de receitas, levando em consideração os períodos de sazonalidades.

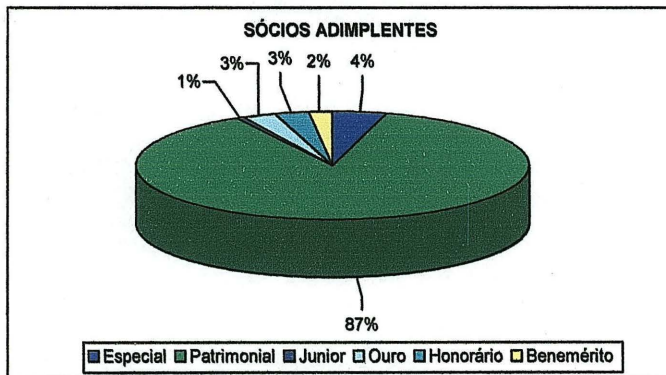
Dentre as várias categorias de sócios podemos verificar o alto grau de inadimplência, segue quadro demonstrativo, referente ao mês de setembro.

QUADRO 2 – DEMONSTRATIVO DE SÓCIOS – 2007

Categorias	Número de associados	Adimplentes	%	Inadimplentes	%
Remidos*	206	Vitalício		Vitalício	
Especial	308	41	13,00%	267	87,00%
Patrimonial	2307	819	35,00%	1488	65,00%
Junior	34	5	15,00%	29	85,00%
Ouro	25	25	100,00%	0	0,00%
Honorário	27	27	100,00%	0	0,00%
Benemérito	17	17	100,00%	0	0,00%
Total Sócios	2924	934	32,00%	1784	61,00%

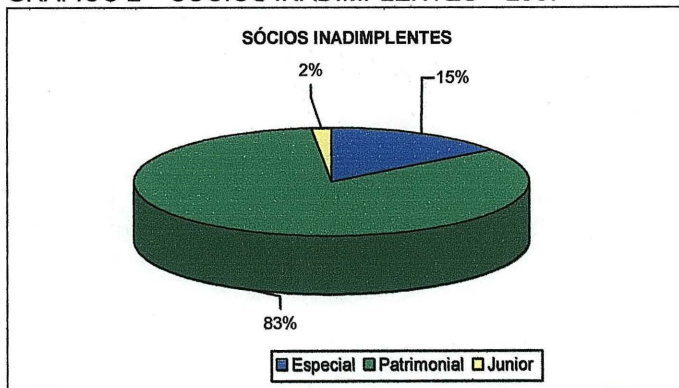
FONTE: Clube

GRÁFICO 1 – SÓCIOS ADIMPLENTES - 2007



FONTE: Clube

GRÁFICO 2 – SÓCIOS INADIMPLENTES – 2007



FONTE: Clube

Existe alto grau de inadimplência em determinado período de sazonalidade que se estende de abril a outubro, causado pelo período do ano letivo das escolas e

também do clima da cidade, que acaba afastando os sócios do principal atrativo do clube que são as piscinas.

O clube terceirizou espaços para academia, bar do departamento de esportes, área recreativa para o Colégio Aline Pichett, salão de beleza, dentre outros, onde é cobrado mensalidade dos professores das diversas categorias de esportes, sendo todos eles responsáveis pelos sócios usuários e as mensalidades são apartes da manutenção do clube.

O clube promove festas, eventos e feiras em suas dependências para atrair seus sócios e convidados mantendo-se sempre em contato com os mesmos, tais festas também geram receitas para o clube.

4.4.4 Controle de sauna

Para evitar desvios poderiam ser geradas fichas de controles numeradas, as quais seriam liberadas e pagas na secretaria, através delas poderiam ser feito dois tipos de controles: quanto à utilização diária (quantos sócios utilizam a sauna no dia), e as receitas confrontadas com as fichas de controle, o funcionário responsável pela sauna teria que passar um relatório semanal para o financeiro.

Quanto aos pagamentos extras realizados na secretaria, esses deveriam ter controles semelhantes aos da sauna. Com emissão de relatórios semanais encaminhados para o setor financeiro.

FIGURA 3 – CONTROLE SAUNA

		AUTORIZAÇÃO DE FREQUÊNCIA - SAUNA
		Recibo 001
Nº. Sócio: _____		
Dia: ____/____/2008		
VALOR: R\$ 5,00(Cinco reais)		
_____ Visto Financeiro		_____ Visto Sauna
Autenticação mecânica		

FONTE: O Autor

4.5 DEMONSTRATIVO FINANCEIRO

4.5.1 Previsão de receitas

QUADRO 3 – PREVISÃO DAS RECEITAS JANEIRO E JULHO – 2008

PROVISÃO DE RECEITAS	Janeiro	Julho
Mensalidade recebida cx clube (MS)	27.500,00	11.000,00
Recebido cobrança bancária (CB)	13.500,00	18.000,00
Vendas e reativações de títulos (V)	5.000,00	2.000,00
Transferência de Categoria (TC)	8.000,00	-
Dept Vendas + Mensalidades	54.000,00	31.000,00
Taxa de expediente sauna (S)	3.600,00	3.600,00
Receita bar da sauna (BAR)	3.300,00	3.300,00
Taxa de exame médico (EX)	3.500,00	-
Taxa de convidados churrasqueira (#)	1.000,00	500,00
Carteirinha (C)	800,00	100,00
Utilizações	12.200,00	7.500,00
Locação Salão Nobre (SN)	500,00	500,00
Locação placas (LP)	1.700,00	1.700,00
Locações	2.200,00	2.200,00
Aline Pichett (AT)	869,62	869,62
Terceirizados - sede esportiva (TE)	3.500,00	3.500,00
Total Não Operacional	4.369,92	4.369,92
	72.769,92	45.069,92

FONTE: Clube

4.5.2 Previsão de despesas

QUADRO 4 – PREVISÃO DAS DESPESAS JANEIRO E JULHO DE 2007 – 2007

PROVISÃO DE DESPESAS		Janeiro	Julho
Acordo trabalhista	(A.T)	622,81	500,00
Cesta básica	(C B)	1.188,00	1.409,25
Encargos sociais	(E S)	549,08	533,23
Férias	(#)	528,17	1.319,72
Folha de pgto.	(F P)	12.576,16	10.965,61
Impostos fixos	(I F)	6.092,82	6.373,53
Plano de saúde	(P S)	778,35	778,35
Rescisão	(RESC)	300,75	
Vale transporte	(V T .)	2.300,00	2.000,00
TOTAL DEP.PESSOAL		24.936,14	23.879,69
Bar da sauna	(B)	2.200,00	2.500,00
Copel	(C)	9.509,63	6.000,00
Esporte	(E)	500,00	500,00
Fixa	(F)	1.500,00	1.500,00
Fretes	(F)	500,00	500,00
Gráficos	(F)	1.000,00	500,00
Honorários	(H)	600,00	600,00
TOTAL ADMINISTRATIVAS		15.809,63	12.100,00
Sauna	(SAU)	1.700,00	2.000,00
Sanepar	(S)	1.600,00	1.000,00
Manutenção	(M)	1.000,00	800,00
Telefone	(T)	1.992,39	1.500,00
Despesa	(D)	3.841,59	2.119,84
Material limpeza	(M L)	1.500,00	1.000,00
Obras	(*)	327,00	
Repasso médico	(®)	1.000,00	
TOTAL MANUTENÇÃO		12.960,98	8.419,84
CPMF	(CPMF)	237,96	265,71
Juros e taxas bancarias	(\$1)	482,70	605,13
Juros fornecedores	(\$2)	140,32	500,00
Pg.empréstimo banco	(\$)	8.100,00	4.473,47
TOTAL FINANCEIRO		8.960,98	5.844,31
Cobrador	(C\$)	792,66	742,14
Publicidade	(P)	1.500,00	651,00
TOTAL OUTROS		2.292,66	1.393,14
		64.960,39	51.636,98

FONTE: Clube

Devem ser gerados alguns relatórios que viabilizem o controle da empresa, identificando alguns pontos fracos ou fortes, que devem ser trabalhados, como por exemplo, a sauna. Neste setor não existia um controle eficaz, porém com a

centralização dos recebimentos na secretaria e com a geração de relatórios para confronto com os recebimentos, poderá ser identificado, mas precisamente, se este setor é viável para a empresa ou não. Através deste relatório sendo confrontado com os pagamentos que são feitos para a lavanderia, poderemos ter uma noção do real custo para se manter tal setor. Poderemos levantar como se comporta este setor em períodos de sazonalidade. Projetar possíveis aumentos de procura neste setor devido à reestruturação da sede social.

O fluxo de informações agora criado terá como órgão centralizador o setor financeiro, este irá repassar as informações para os diretores tomarem as decisões cabíveis, caso exista algum setor que não esteja gerando o retorno desejado.

Serão gerados relatórios dos fluxos de caixa que serão alimentados diariamente conforme forem entrando as receitas e as despesas, serão feitas previsões para os seis meses seguintes, por exemplo, efetua-se o pagamento dos salários no mês de agosto e alimenta o sistema com previsão de pagamento para o mês de fevereiro, tendo assim sempre uma previsão das necessidades de caixa para determinado período.

Através da contabilidade podemos estar identificando possíveis falhas no fluxo de caixa, estar reorganizando a previsão para os meses seguintes. Todo e qualquer pagamento deve ser efetuado somente pelo setor financeiro e com cheque, mesmo que o valor do mesmo seja pequeno. Os recebimentos na secretaria devem ser passados para o setor financeiro para que o mesmo efetue o depósito em conta corrente, como o clube recebe dinheiro no balcão e essa prática não têm como ser combatidos pelo menos todos os pagamentos poderão proceder apenas de uma maneira, através de emissão de cheque.

Através dos relatórios emitidos pela contabilidade poderá ser verificado se existem alguma informação que não tenha passado pelo sistema de fluxo de caixa, ou que tenha passado pelo fluxo, mas não tenha chegado até a contabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O procedimento para a implantação de um Sistema de Controladoria constitui-se em um instrumento de gestão importante para todos os tipos de organização, com o rápido desenvolvimento das organizações, do mercado e, principalmente, da concorrência, esses procedimentos representam um importante diferencial em relação aos concorrentes, possibilitando oferecer maior qualidade de serviços aos clientes e melhorar os aspectos internos da organização.

O controle trata-se de um processo que pode ser utilizado como meio eficaz para garantir os resultados esperados de uma dada situação, sua variedade de aplicação o torna tão usual que as pessoas tendem a ver controles em tudo, isso se dá de uma forma simples, que acaba tomando-o apenas como registro, uma verificação, um acompanhamento.

Deve-se destacar o papel da Controladoria, no sentido de ampliar suas funções, assumindo a condução do sistema de informação. Uma das principais dificuldades da Controladoria é a necessidade da consciência por parte dos gestores com relação à importância de implementar procedimentos.

A controladoria, para ser eficaz em sua missão, é profundamente dependente da cultura organizacional vigente. Essa cultura organizacional é ligada ao subsistema institucional e, em função da missão, crenças, valor, será definido o modelo de gestão que estabelece a maneira como a empresa será conduzida.

O objetivo deste projeto foi estudar e obter diretrizes e conceitos sobre a controladoria e como a mesma, deve ser desenvolvida. Procuramos demonstrar sugestões e melhorias, para que o uso dos recursos possa trazer uma boa avaliação dos resultados aumentando o nível de eficácia.

Espera-se ter contribuído, para a melhoria na gestão do clube, oferecendo um subsídio de pesquisa para a adoção de controles e procedimentos capazes de oferecer informações referente ao desempenho dos negócios, para a garantia de sucesso nos processos e serviços oferecidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CATELLI, Armando. *Controladoria Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON*. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria Teoria e Prática*. 2ª ed. 1999.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à Controladoria Conceitos, Sistemas, Implementação*. 1ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

NOGAS, Cláudio; LUZ, Érico Eleutério da. *Controladoria Gestão, Planejamento e Aplicação*. 1ª ed. Curitiba: Ed. Lobo Franco, 2004.

SLACK, Nigel. *et alii. Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.