

ALESSANDRO CARDOSO DE OLIVEIRA

ACADEMIA ESTILO DE VIDA E AS CONTRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA

Monografia apresentada para obtenção de título de Especialista em Contabilidade e Finanças – turma 2009 no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2010

Dedicatória

Dedico este trabalho a Deus e a meus pais, por permitir a minha existência.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de registrar meu sincero agradecimento a todos que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a Deus por permitir a minha existência neste mundo e por me dar forças para desenvolver este trabalho.

À minha companheira, Juliana Lopes Feitosa, pelo companheirismo, apoio e cooperação nesta etapa, incentivando e conscientizando da importância do aperfeiçoamento acadêmico em minha vida.

Aos meus pais, Orlando e Irani, que foram a minha base para o desenvolvimento do meu caráter, honradez e pelos valores e princípios a mim transmitidos.

Aos professores da Universidade Federal do Paraná, em especial ao Professor Doutor Vicente Pacheco, que me orientou ao longo deste trabalho.

Aos meus colegas de curso, pelo companheirismo e pela troca de experiência obtida no decorrer do ano.

Aos companheiros do trabalho, pela cooperação, apoio, incentivo e ajuda, quando necessário, para o desenvolvimento do trabalho.

RESUMO

OLIVEIRA, Alessandro Cardoso de. **Academia Estilo de Vida e as Contribuições da Controladoria**. O objetivo deste trabalho é descrever e analisar as contribuições da controladoria para o crescimento da Academia Estilo de Vida. A controladoria como função de prover e gerenciar informações de controle e avaliação de desempenho da empresa como um todo tem ainda a função de motivar e coordenar a ação dos diversos gestores nas tomadas de decisões. Foi proposto então os benefícios em que a controladoria traria à academia caso seja implantando, tratando-se de trabalhar o sistema de informações gerenciais, os relatórios gerados pela figura do *controller* e o aumento dos clientes e receitas financeiras, as funções de tal profissional e a importância do planejamento, execução e controle das atividades e rotinas da empresa, já que atua num bairro na qual é bem vista, pelo porte apresentado e pelo número de cliente. É evidenciado os pontos de melhoria e o aperfeiçoamento dos gestores de forma que se possa obter melhoria na rotina empresarial e receitas financeira.

Palavras-chave: Controladoria, sistema de informações, academia estilo de vida.

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 6 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 8 |
| 2.1 | Controladoria | 8 |
| 2.1.1 | Missão da controladoria | 11 |
| 2.1.2 | Profissional de controladoria | 12 |
| 2.1.3 | Funções da controladoria | 17 |
| 2.2 | SISTEMA DE INFORMAÇÕES | 19 |
| 3 | DEFINIÇÃO DA EMPRESA | 24 |
| 3.1 | ACADEMIA ESTILO DE VIDA | 26 |
| 3.2 | ÁREAS FUNCIONAIS DA ACADEMIA | 27 |
| 3.2.1 | Área financeira | 27 |
| 3.2.2 | Recursos humanos | 28 |
| 3.2.3 | Marketing | 28 |
| 4 | CONTRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA PARA A ACADEMIA..... | 30 |
| 4.1 | A FUNÇÃO DOS GESTORES/CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA | 30 |
| 5 | CONCLUSÃO | 33 |
| 6 | REFERÊNCIAS | 35 |

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, com o crescimento do conceito qualidade de vida e saúde, as academias de musculação deixaram de ser um reduto de pessoas que procuram somente a boa forma, o corpo perfeito. O mercado brasileiro ocupa mundialmente o 2º lugar em número de academias, atrás apenas dos Estados Unidos, e ainda, é o maior mercado da América Latina em número de academias, de acordo com a publicação no site da Trama Comunicação, com a matéria “Brasil é o 2º maior país do mundo em número de academias”, de 19 de abril de 2004. Sendo assim, as expectativas para este mercado são enormes, porém cautelares, pois as exigências do mercado são muitas.

Também de acordo com o último relatório mundial sobre o tema, *fitness* e bem estar, divulgado em 2009 pela *International Health Racquet and Sportsclub Association* (IHRSA), o Brasil ocupa o 2º lugar no ranking mundial em números de academias ficando atrás apenas dos Estados Unidos, motivo pelo qual se constata o crescimento de 10,5% em relação ao ano anterior em número de academias no país.

Como a preocupação das pessoas hoje é na sua aparência, em seu corpo, muita delas procuram academias de musculação para auxiliar na melhoria do seu visual, seu corpo, além de melhorar sua qualidade de vida, conforme segue divulgação constante na mídia sobre exercícios físicos. Com isso, surge à idéia de acompanhar a administração de uma academia, buscando dessa forma, demonstrar a importância da controladoria para a Academia Estilo de Vida, situado no bairro do Bacacheri, Curitiba/Paraná.

A controladoria como órgão administrativo, tem por finalidade prestar informações adequadas para a tomada de decisões, orientar os setores e departamentos das empresas quanto a sua eficácia, de acordo com os resultados alcançados. É o ramo do conhecimento que serve como base para o planejamento estratégico e operacional das organizações.

O estudo visa analisar a gestão da Academia Estilo de Vida, e mostrar a importância da controladoria para seus donos, já que é administrada por dois sócios

formados em Educação Física, mostrando seus pontos positivos e negativos antes e após conhecerem a controladoria.

Todo estudo tem por objetivo, buscar conhecimento sobre algum tema, por isso a pesquisa será sobre controladoria, como é e como funciona, vendo a viabilidade e benefícios para a sua implantação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será apresentado o referencial teórico sobre o assunto Controladoria e Sistema de Informações, na visão de alguns autores sobre o tema escolhido.

2.1 CONTROLADORIA

A Controladoria é um segmento da Contabilidade, mas também pode ser definida como ramo da Administração, dependendo do enfoque dado pelos gestores e contadores responsáveis pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão. Devido a esse fato, ela pode ser dividida didaticamente em Controladoria Administrativa e Controladoria Contábil, mas na prática profissional isso não é muito comum, pois ambas as partes costumam ficar sob a égide de um único gestor (*controller* ou controlador). Ainda do ponto de vista contábil, em função desse relacionamento estreito com a Administração, a Controladoria pode ser considerada como pertencente ao ramo especializado da Contabilidade administrativa.

Conforme Noga *et al* (2004) controladoria tem a finalidade de fornecer informações úteis aos gestores para que possam ter o controle e o planejamento do patrimônio sob seu gerenciamento, isto é, sob seu controle. Destaca controle como sendo feito através de relatórios contábeis e financeiros, na qual o *controller* certifica de que as metas estabelecidas para a consecução dos seus objetivos estão sendo realmente cumpridas. Já para a definição de planejamento diz que o sistema contábil deve estar integrado com o plano orçamentário, permitindo a comparação entre os valores que foram orçados e realizados, informando aos gestores para agir rapidamente em caso de não atingir qualquer objetivo, buscando a eficácia global da empresa.

Segundo Mossimann *et al* (1999, p. 88):

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

Como todas as empresas, existem várias funções, e com isso vários setores/departamentos, e dessa forma, necessitando de uma sincronia sobre o andamento da empresa, tanto por departamento quanto pela organização como um todo.

A controladoria é uma atividade de grande importância dentro das empresas, pois é por meio de uma análise de dados por ela gerados que se discutem os rumos a seguir, observando-se, evidentemente, as tendências mercadológicas e organizacionais, bem como os fundamentos macroeconômicos. Por essa razão torna-se cada vez mais freqüente a necessidade de se discutir os conceitos contábeis e seus respectivos procedimentos, objetivando obter, tanto pelo fornecedor como pelo receptor da informação, confiabilidade no processo decisório. Para decidir eficazmente, o gestor conta com o apoio da controladoria, que é, em síntese, o setor que reúne as informações da contabilidade financeira e as análises da contabilidade gerencial, devidamente auditadas.

A controladoria como função gerencial, auxilia os tomadores de decisão quando de suas decisões, pois obtém diversas informações dos setores e departamentos da empresa, demonstrando o real andamento dos resultados. Desta maneira, pode-se concluir que as decisões serão tomadas tendo como base os resultados já alcançados, isto é, conforme o andamento da empresa se dará maior atenção aos departamentos que obtiverem melhores resultados, e os departamentos com menores resultados serão readequados para que se possa ter melhores resultados.

Todo esse esforço é possível se existir um setor responsável por um sistema de informações eficiente para a tomada de decisões, caso contrário, não se terá confiabilidade em tais informações.

Na visão de Catelli (1999, p. 370), a controladoria tem o seguinte significado:

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação". Dessa maneira, após se ter a parte conceitual, disseminação do conhecimento dentro da empresa, inicia-se a implantação com a utilização de sistemas de informação, para melhorar os sistemas já existentes minimizando os trabalhos e melhorando os resultados globais.

Já em sua obra, Peleias (2002, p.16), aborda outro significado para a controladoria:

Outro fator que merece destaque é a necessidade da controladoria ser concebida como uma área autônoma, para que possa atingir seus propósitos e cumprir sua missão. Não deve estar vinculada as áreas de responsabilidade que realizam os negócios, pois para sua atuação eficaz é necessária a isenção na orientação às decisões.

Se existir um departamento específico na empresa, responsável pela controladoria, todos os resultados passam a ser analisados, melhorados e implantados de forma mais eficiente e eficaz, integrandos os departamentos, onde cada um trabalha em função do todo.

Guerreiro (1999, p. 94) confirma:

A área de Controladoria, em primeiro momento, efetua a coordenação do processo de planejamento das diversas áreas e atividades, objetivando o melhor desempenho econômico da empresa como um todo. Em um segundo momento, facilita a ação dos gestores das diversas áreas, mantendo um sistema de informação econômico-financeiro que apóia todas as fases do processo decisório, de forma que os gestores otimizem o resultado de cada evento. Finalmente, efetua o controle dos desempenhos, no sentido de assegurar que o resultado econômico global seja efetivamente atingido.

De acordo com Oliveira (1998, p. 19):

Pode-se entender controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas.

Na área de controladoria busca-se trabalhar com informações de todos os setores da empresa, sobre seus resultados, metas e objetivos e diante disso, deve ter em mente a preocupação do planejamento, execução e controle das atividades e dessa maneira passa a ser descrito cada etapa da seguinte maneira:

Planejamento: Envolve um modo de pensar, resultando decisões presente que, tomadas a partir do exame em conjunto de variáveis, procuram estabelecer um estado futuro de coisas, além de delinear meios efetivos para tornar tal estado uma realidade, proporcionando ao processo uma dimensão temporal de alto significado. A área coberta por um plano pode ser um produto, um serviço, uma área de responsabilidade, um ciclo econômico ou a empresa com um todo.

Execução: É a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços.

Controle: É a etapa do processo de gestão, contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.

Segundo Mosimann (1999, p. 88):

A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
- como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências”.

Como as organizações estão se modernizando cada vez mais, estão aprimorando suas atividades, como informatização de seus sistemas operacionais. Com isso criou-se a necessidade da divisão contábil da financeira, implantando a controladoria com a finalidade de dar continuidade à empresa e ao cumprimento da missão estabelecido no planejamento organizacional, com a implantação dos sistemas de informação, motivação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

2.1.1 Missão da Controladoria

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26), “A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Como toda empresa nasce com o objetivo de crescer e ganhar cada vez mais espaço no mercado, a controladoria fica sendo responsável por esta meta, assumindo a responsabilidade e ditando o ritmo para se chegar a esse objetivo. Tal estratégia deve estar contida na visão e missão da empresa em sua estrutura organizacional.

Conforme Peleias (2002, p. 16), destaca o seguinte: A controladoria atuará, assim, como órgão aglutinador dos esforços desenvolvidos pelas demais áreas,

permitindo tal significado que o resultado global da empresa supere a somatória dos resultados individuais das diversas áreas de responsabilidade.

Mosimann e Fisch (1999, p. 89) afirma:

À Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

Toda missão determina onde cada empresa deve chegar ou busca pelo menos atingir tais objetivos para se chegar a algum lugar, e diante disso, a controladoria tem a mesma missão, gerar informações úteis e relevantes para a tomada de decisão. E ainda, cabe a missão da controladoria otimizar os resultados econômicos globais da empresa, garantindo sua continuidade com os esforços de cada setor.

A controladoria tem como missão assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

De acordo com Figueiredo et al (2004, p. 26): “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Conforme Padoveze (2003, p. 33): “a missão da controladoria é dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão”.

A missão da controladoria consiste em assegurar a continuidade da empresa, onde se almeja os melhores resultados globais, na qual todos os departamentos juntos apresentam resultados mais favoráveis do que isoladamente.

Dessa forma, isto significa dizer que a todo instante todos devem saber onde a empresa está e para onde se deseja ir.

2.1.2 Profissional de Controladoria

O profissional da área de controladoria é o principal responsável pelo conhecimento e domínio de contabilidade, onde requer ainda, o domínio de outras áreas, como economia, estatística, informática e administração. É conhecido como *Controller*, encarregado pelo gerenciamento de um eficiente sistema de informação,

zelando pela evolução e continuidade da empresa, fazendo com que as atividades realizadas pelos departamentos da empresa, em conjunto, alcancem resultados superiores aos que alcançariam isoladamente, regulando metas e objetivos globais, e após estes resultados realizar um *feedback* em todos os departamentos, e dessa maneira, orientar os tomadores de decisão para que escolham os objetivos traçados para resultarem em crescimento organizacional e financeiro.

Em sua obra, Figueiredo e Caggiano (1997, p.29) destaca:

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançam se trabalhassem independentemente.

Na concepção de Peres Junior et. al (1997, p.84): “o *controller* é o principal executivo da contabilidade gerencial. A função do *controller* não é controlar, mas fornecer o assessoramento à administração para que ela cumpra essa função”.

A atribuição do *controller* é em prestar apoio à administração, com seus eficientes relatórios gerenciais, oriundos de um sistema de informações eficaz, sobre o andamento da empresa para que dessa forma à direção possa ter fundamentos para suas decisões.

Considera-se o profissional de maior conhecimento da empresa, responsável por integrar os departamentos e também de orientá-los quantos as expectativas esperadas e os seus respectivos resultados.

O *controller* é responsável também por três funções inerentes ao cargo que ocupa: planejamento, execução e controle.

A função de planejamento configura-se como um dos instrumentos mais relevantes a controladoria, por servir de base para analisar o suposto comportamento futuro da organização. Num sentido restrito, envolve a avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando atingir uma situação futura desejada. Em sentido amplo, o processo de planejamento estrutura-se nas fases de planejamento estratégico e planejamento operacional.

O planejamento estratégico é um plano unificado, abrangente e integrado com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam alcançados.

Já o planejamento operacional consiste num instrumento de controle, que tem como função prover equalizadamente os meios, atividade e recursos necessários à realização a curto prazo das diretrizes oriundas do planejamento estratégico.

No quesito de execução, implementam-se as ações estabelecidas no planejamento operacional, procurando dinamizar o conjunto de eventos que melhor propiciará a obtenção dos objetivos e metas previstas.

Na etapa do controle, visa assegurar, por meio do alinhamento de trajetórias, que os objetivos planejados sejam efetivamente realizados conforme previsto, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos expressos pelo sistema de informações.

Kanitz *et al* (1997, p. 29) afirma:

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao *controller* são predominantemente da natureza quantitativa, física, monetárias, ou ambas.

O *controller* faz parte da cúpula administrativa e participa ativamente nos processos de planejamento e controle empresarial. Como responsável pelo sistema de informações, está em posição de exercer o controle por meio de relatos e da interpretação dos dados necessários à tomada de decisões. Por intermédio do suprimento e interpretação de dados relevantes e oportunos, exercer influência sobre as decisões, desempenhando um papel fundamental no direcionamento da empresa aos seus objetivos.

O *controller* deve possuir conhecimentos de toda a empresa, todos os departamentos, saber seu funcionamento, seu mercado de atuação e seus principais concorrentes, e através desse conhecimento, influenciar os departamentos para que trabalhem em sintonia, isto é, da mesma maneira, mesmo rendimento, concluindo com um resultado esperado para a organização.

O *controller* propicia a alta direção, controles efetivos, rígidos, confiáveis e constantes informações precisas para a tomada de decisão. Com sua visão ampla influencia todos os departamentos dentro da empresa.

Já na visão de Mosimann e Fisch (1999, p. 94):

O *controller* deve possuir algumas características da controladoria para o desempenho de suas tarefas em seu cargo como: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança e ética.

Todas essas características mostram a real necessidade de um profissional generalista, conhecedor de todos os assuntos inerentes à empresa e seu funcionamento, para o bom desempenho da função de *controller*.

Conforme Figueiredo e Caggiano (1997, p. 29): “O *controller* tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos”. Assim, conforme essa declaração percebe-se a importância deste profissional, responsável por passar informações importantes aos gestores para que possam tomar as melhores decisões, de forma que todos os departamentos e setores possam ter resultados superiores aos alcançados em períodos diferentes e de forma isoladas.

As funções do *controller* pode ser as seguintes, de acordo com Mosimann et Fisch (1999, p. 91):

- a) Fornecer a informação básica para controle gerencial por meio da formulação de políticas de contabilidade e de custos, procedimentos e padrões, preparação de demonstrações financeiras e manutenção dos livros contábeis, direção da auditoria interna e controles de custos;
- b) Orçar e controlar operações e resultados;
- c) Atividades específicas de controle de:
 - contas gerais, subtítulos e desdobramentos: delinear verificações sobre as finanças da empresa e salvaguardar seus ativos; verificar faturas, contas a receber e a pagar, controle de pagamentos e recebimentos; registros de instalações e equipamentos; atividades da contabilidade de custos das várias funções administrativas;
 - estoques;
 - estatísticas; e
 - impostos.
- d) Preparar e interpretar demonstrações financeiras e relatórios contábeis regulares;
- e) Fazer auditoria interna; e
- f) Interpretar dados de controle.

Diante dessas informações o controle tem toda capacidade de orientar a direção da empresa para a tomada de decisões, um profissional generalista com amplo conhecimento da empresa, seu histórico, seu mercado de atuação e das expectativas e projeções do setor de atuação.

Alguns requisitos são necessários para o desempenho da função de controladoria, assim como descreve Mossimann e Fisch (1999, p. 94):

O *controller*, em função das diversas tarefas que lhe foram atribuídas, deve possuir, segundo Heckert e Wilson, as seguintes qualificações:

- a. entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte e das forças políticas, econômicas e sociais diretamente relacionadas;
- b. conhecimento amplo de sua própria empresa, sua história, suas políticas, seu programa, sua organização e, até certo ponto, de suas operações;
- c. entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle;
- d. entendimento dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal;
- e. habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem a base para a ação;
- f. habilidade de expressar idéias claras por escrito, isto é, na linguagem adequada; e
- g. conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

Todos os requisitos citados anteriormente são relevantes para um bom profissional desta área, contudo o *controller* deve estar atento aos fatos políticos, econômicos e sociais internos e externos à empresa. Esse entendimento faz com que o tal profissional possa gerir um sistema de informações econômico-financeiro por ele administrado possuindo conceitos econômicos para a confecção de relatórios gerenciais melhores qualificados.

Algumas características da controladoria são estabelecidas para o desempenho eficaz das tarefas conforme descreve Mosimann (1999) em seu livro, como as seguintes:

a. O *controller* deve possuir iniciativa, se antecipando aos acontecimentos através de conhecimento da empresa, dos departamentos e das influências que o ambiente interno e externo pode intervir nos resultados;

b. Visão econômica neste contexto serve para captar os efeitos econômicos das atividades exercidas nos departamentos, analisando os métodos utilizados para o desempenho das tarefas, sugerir alterações que melhorem os resultados globais da empresa e desta forma propor informações necessárias ao gestor;

c. Comunicação racional é desenvolver uma linguagem adequada, ou seja, compreensível, simples e útil aos gestores e aos departamentos, melhorando a comunicação e interpretação dos dados;

- d. A Síntese é responsável por traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices, e ainda, realizando comparação entre o resultado realizado e o planejado;
- e. Visão para o futuro é realizar análise dos resultados obtidos visando à implementação de ações que possam melhorar o desempenho futuro;
- f. Oportunidade esta agregada ao fornecimento de informações aos gestores de modo que se possam realizar mudanças em tempo hábil em função das alterações ambientais à empresa;
- g. Persistência para acompanhar o desempenho e as sugestões repassadas a cada área através de estudos e interpretações sugeridas aos departamentos;
- h. Cooperação no sentido de ajudar os gestores quando obtiverem resultados não esperados para cada área;
- i. Imparcialidade para o repasse de informação aos gestores sobre cada área, mesmo quando os resultados não são os esperados, e procurar ter em mente o controle organizacional buscando otimizar o resultado global;
- j. Persuasão para convencer os gestores sobre suas sugestões, de forma a se obter o melhor resultado global;
- k. Consciência das limitações, pois tem conhecimento orçamentário, econômico e financeiro da empresa, mas possuirá pouca influência em questões gerencial, sobre criatividade e perspicácia dos gestores;
- l. Cultura geral para distinguir as diferenças culturais, sociais e econômicas, e é importante para a percepção das oportunidades e ameaças à empresa;
- m. Liderança para gerenciar sua equipe de modo a realizar suas tarefas de forma eficiente e eficaz; e
- n. Ética para manter sua conduta profissional.

2.1.3 Funções da controladoria

A controladoria tem como função coordenar todas as atividades da empresa, com isso deverá implantar os seguintes sistemas na empresa:

a) Informação – compreende análise e interpretação dos dados contábeis e financeiros da empresa, recebimentos e pagamentos, folhas de pagamento, impostos incidentes sobre operações, etc.

b) Motivação – de acordo com as ações tomadas, deverá verificar os efeitos de tais sistemas de controle no comportamento das pessoas envolvidas.

c) Coordenação – centralizará as ações tomadas, sob o ponto de vista econômico e assessoria da direção da empresa, para os rumos a serem seguidos.

d) Avaliação – interpretação e avaliação de resultados por área de responsabilidade e desempenho gerencial.

e) Planejamento – estabelecer e manter um plano de ação onde deverá ser monitorado constantemente, e manter um sistema de comunicação eficiente para comunicar tais medidas.

f) Acompanhamento – manter a contínua verificação das ações tomadas, de acordo com os objetivos e metas da companhia, realizando correções se necessário.

Dessa maneira a implantação do sistema de controladoria é monitorada constantemente, verificando o conhecimento das ações tomadas por todos os integrantes da empresa e aprimorados e revisados a curto e a longo prazo, de acordo com os resultados gerais e específicos.

A controladoria tem como funções principais exercer o controle contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial da instituição. Com sua visão ampla e generalista, o *controller* influencia e assessoria todos os outros departamentos da empresa, onde as informações são geradas e colocadas à disposição dos executivos para a tomada de decisões. Elabora mensalmente relatórios complexos de análise de desempenho da gestão, por segmento, por setor e produtos, recomendando e orientando quanto à execução dos processos de forma que salvguarde o capital e atinja os objetivos institucionais.

Entre outras funções do *controller*, destaca-se pelo monitoramento das ações implantadas, o planejamento prévio, a execução e o controle dos objetivos desenvolvidos e realizados. Na medida em que haja necessidade, intervirá nos departamentos, pois faz parte da alta administração, e através dos relatórios gerados pelo sistema de informação tem conhecimento do que deu certo e o que resultou em falha, não atingindo os resultados esperados.

Isso mostra que deve ser um profissional preocupado com a empresa na qual esta inserido, pela sua especialidade e posição funcional.

2.2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Conforme Oliveira (1999, p. 36) “informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”. Dessa maneira, os tomadores de decisões dentro de uma empresa deverão através da análise de dados, ou seja, informação básica, desenvolver, analisar, classificar, organizar e transformar tais dados em conhecimento permitindo a correta tomada de decisão de forma otimizada.

É o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. O *controller* utiliza-se do Sistema de Informações Gerenciais para assessorar os diversos gestores da organização no processo de tomada de decisões através das informações contidas no sistema operacional.

Para melhor entender o significado do sistema de informações gerenciais, deve-se analisar os seguintes conceitos:

- Dados: é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não induz a uma compreensão de determinado fato ou situação.
- Informação: é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.
- Gerencial: é o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) voltado para o resultado.

Segundo Oliveira (1999, p. 37):

O propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. Nesse sentido, a teoria da informação considera os problemas e as adequações do seu uso eficiente, eficaz e efetivo pelos executivos da empresa.

Conforme descrição de sistema de informações cita Mosimann (1999, p. 54):

“Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de

responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações, com a observância dos limites impostos pelos usuários quanto ao tipo de informação necessária a suas decisões, condicionando, portanto, a relação dos dados de entrada. Tais limites evidenciam a intenção dos usuários quanto à determinação dos sacrifícios que devem ser feitos para se obter um retorno esperado de suas decisões, tomadas em condições de incerteza”.

O sistema de informações é a principal fonte de informação e apoio necessário para promover a decisão gerencial, pois apresenta aos gestores resultados e informações importantes, seja para aplicar melhor um resultado financeiro, transformando em novos investimentos, ou para disponibilizar treinamentos para um departamento/setor com baixo rendimento.

Todas as informações produto de um sistema gerencial, produzidas pelos mais diversos subsistemas, devem ser dirigidas no sentido de auxiliar nas tomadas de decisões. Diferentes empresas terão necessidades dos mais variados tipos de informação, para efeito de decisões muitas vezes estratégicas. Uma informação chave para uma organização pode não ter qualquer valor em outra de ramo de atividade, porte, organização administrativa e constituição diferentes.

No entanto, existem certos tipos de informações, como por exemplo, aqueles necessários à tomada de decisões sobre investimento, planejamento estratégico, custo ou liquidez financeira, que são comuns a quase todas as empresas, ou para a grande maioria delas.

É visto como um importante fator no desenvolvimento de produtos e serviços competitivos que conferem vantagem estratégica, pois as informações chegam mais rapidamente e com isso podem ser tomadas melhores decisões, para se obter os melhores resultados.

Um exemplo importante disso é o sistema informatizado de controle de estoque, onde o departamento de compras tem acesso *online* do departamento, e a medida que ocorre uma redução ele tem um parâmetro para nova aquisição, e desta mesma forma, ocorre com relatórios operacionais e financeiros dentro das diversas organizações, como forma de monitoramento dos resultados.

Se uma informação não é distribuída em tempo, ela acaba perdendo sua finalidade ou sentido para a tomada de decisão. Sua capacidade de diminuir dúvidas está associada com a oportunidade de sua distribuição, assim como a identificação das prioridades será função direta de planejamento e controle que identificam a

necessidade de avaliação e controle, conforme determinado no modelo básico de gestão estabelecido pela empresa.

Existem algumas definições da expressão sistema de informações gerenciais, dentre as quais podem ser analisadas as apresentadas a seguir, conforme descreve em sua obra Oliveira (2001, p. 39):

- é um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações que coleta, valida, executa operações, transforma, armazena, recupera e apresenta dados para uso no planejamento, orçamento, contabilidade, controle e em outros processos gerenciais para vários propósitos administrativos. Os sistemas de processamento de informações tornam-se sistemas de processamento de transação, em favor de uma orientação para a tomada de decisões gerenciais (Schwartz, 1970:4);
- é, um método organizado para prover informações passadas, presentes e futuras, relacionadas com as operações internas e o serviço de inteligência externa. Serve de suporte para as funções de planejamento, controle e operação de uma empresa, através do fornecimento de informações no padrão de tempo apropriado para assistir o tomador de decisão (Kennevan, 1970: 29);
- é um sistema integrado homem-máquina que provê informações para dar suporte às funções de operação, administração e tomada de decisões na empresa (Davis, 1982: 11)
- é um grupo de pessoas, um conjunto de manuais e equipamentos de processamento de dados voltados para seleção, armazenamento, processamento e recuperação de dados com vistas à redução de incertezas na tomada de decisões, através de fornecimento de informações para os executivos a tempo para que eles possam usá-las da maneira mais eficiente (Murduck e Ross, 1975:5);
- é um sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações que é usada ou desejada por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades (Ein-Dor e Segev, 1983:14);
- consiste em, pelo menos uma pessoa de certo tipo psicológico que se vê diante de um problema em algum contexto organizacional, para o qual ela necessita de evidência para chegar a uma solução (isto é, selecionar algum curso de ação) e que a evidência se torna disponível a ela através de algum modo de apresentação (Manson Jr e Mitroff, 1983:21);
- é um método organizado para prover o executivo de informações passadas, presentes e futuras sobre a operação interna e o ambiente da empresa. E dá suporte às funções de planejamento, controle e operação de uma empresa, fornecendo informação uniforme para assistir a tomada de decisão (Dearden, 1972:92); e
- é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, ambientes, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter os canais essenciais de comunicação, processar certas rotinas típicas de transações, alertar os executivos para a significância dos eventos internos e externos e proporcionar uma base para a tomada de decisões inteligente (Nash e Roberts, 1984:5).

Já de acordo com Oliveira, (1999, p. 40):

Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da

empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

O sistema de informações gerenciais deve ser visualizado como um instrumento administrativo de elevado auxílio para executivos das empresas, melhorando o acesso as informações e tendo um *feedback* rapidamente, após a transmissão das informações.

Sistema de Informações Gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. O *controller* utiliza-se do sistema de informações gerenciais para assessorar os diversos gestores da organização no processo de tomada de decisões, através das informações contidas no sistema operacional.

Como todo sistema de informações gera dados em informações, isto significa dizer que cada dado criado ou gerado vai resultar em uma informação na qual tem algum significado, ressaltando ainda, uma fonte de informação para ditar o estado atual de uma empresa ou os rumos na qual ela deve seguir.

De acordo com Nakagawa (1993, p. 63):

Sistema de informações é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, mídias, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter canais de comunicações relevantes, processar transações rotineiras, chamar a atenção dos gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos significativos e assegurar as bases para a tomada de decisões inteligentes.

De acordo com Oliveira (1998, p. 38), dá o seguinte significado para Sistema de Informações Gerenciais – SIG:

Sistema de Informações Gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dado em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultado esperados.

Também conforme Oliveira (1998) diz que o SIG serve de suporte para as funções de planejamento, execução, controle e operação de uma empresa através do fornecimento de informações no padrão de tempo apropriado para auxiliar o tomador de decisão, com o auxílio de pessoas e equipamentos necessários para gerar relatório e informações úteis à atividade da empresa.

Conforme descrição acima, o SIG tem como função auxiliar os gestores na administração eficiente de sua empresa, com um sistema informatizado capaz de gerar informações relevantes à atividade fim, num curto tempo de execução, melhorando ainda controles de produção, pessoal e financeiro.

Sistemas de Informações Gerenciais é definido por Peleias (2002) como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Além disso, cabe ao sistema de informações gerenciais reduzir as falhas produtivas principalmente as relacionadas à comunicação que por sua vez, causam prejuízos as empresas pela demora na informação, informações trocadas e distorcidas comum em todos os lugares, além disso, a falta de *feedback*, onde não se tem os retornos esperados quando de uma informação.

SIG pode ser classificado como sistemas de informações de apoio às operações como sendo aquelas que nascem da necessidade de planejamento e controle das diversas áreas operacionais da empresa, estão ligados ao sistema físico-operacional e surgem da necessidade de desenvolver as operações fundamentais da firma. Pode-se dizer até que são criadas automaticamente pelas necessidades de administração operacional.

Sistema de apoio à gestão está ligada a vida econômico-financeira da empresa e às necessidades de avaliação de desempenho dos administradores internos. São utilizados principalmente pelas áreas administrativa e financeira da empresa e pela alta administração da companhia, com o intuito de planejamento e controle financeiro e avaliação de desempenho dos negócios. São exemplos: o sistema de informação contábil, o sistema de custos, de orçamentos, de planejamento de caixa, planejamento de resultados, centros de lucros etc.

Já para Cruz (1998, p. 75) dá o seguinte significado para SIG:

Por princípio, Sistemas de Informações Gerenciais são desenvolvidos para garantir a administração eficiente a qualquer tipo de empresa. São esses sistemas que vão garantir que os dados operacionais utilizados para manter a empresa produzindo serão traduzidos em informações passadas a todos que tiverem funções executivas.

3 DEFINIÇÃO DA EMPRESA

Toda empresa é classificada de acordo com seu porte e estrutura, e dessa maneira a Academia Estilo de Vida esta classificada como Super Simples Nacional, isto é, microempresa com receita bruta anual operacional inferior à R\$ 240.000,00.

De acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, institui a seguinte definição para microempresa e empresa de pequeno porte:

Art. 3 Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

§ 1º Considera-se receita bruta, para fins do disposto no caput deste artigo, o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

§ 2º No caso de início de atividade no próprio ano-calendário, o limite a que se refere o caput deste artigo será proporcional ao número de meses em que a microempresa ou a empresa de pequeno porte houver exercido atividade, inclusive as frações de meses.

§ 3º O enquadramento do empresário ou da sociedade simples ou empresária como microempresa ou empresa de pequeno porte bem como o seu desenquadramento não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados.

§ 4º Não poderá se beneficiar do tratamento jurídico diferenciado previsto nesta Lei Complementar, incluído o regime de que trata o art. 12 desta Lei Complementar, para nenhum efeito legal, a pessoa jurídica:

I - de cujo capital participe outra pessoa jurídica;

II - que seja filial, sucursal, agência ou representação, no País, de pessoa jurídica com sede no exterior;

III - de cujo capital participe pessoa física que seja inscrita como empresário, ou seja, sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado nos termos desta Lei Complementar, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;

IV - cujo titular ou sócio participe com mais de 10% (dez por cento) do capital de outra empresa não beneficiada por esta Lei Complementar, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;

V - cujo sócio ou titular seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;

VI - constituída sob a forma de cooperativas, salvo as de consumo;

VII - que participe do capital de outra pessoa jurídica;

VIII - que exerça atividade de banco comercial, de investimentos e de desenvolvimento, de caixa econômica, de sociedade de crédito, financiamento e investimento ou de crédito imobiliário, de corretora ou de distribuidora de títulos, valores mobiliários e câmbio, de empresa de arrendamento mercantil, de seguros privados e de capitalização ou de previdência complementar;

IX - resultante ou remanescente de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento de pessoa jurídica que tenha ocorrido em um dos 5 (cinco) anos-calendário anteriores;

X - constituída sob a forma de sociedade por ações.

§ 5º O disposto nos incisos IV e VII do § 4º deste artigo não se aplica à participação no capital de cooperativas de crédito, bem como em centrais de compras, bolsas de subcontratação, no consórcio referido no art. 50 desta Lei Complementar e na sociedade de propósito específico prevista no art. 56 desta Lei Complementar, e em associações assemelhadas, sociedades de interesse econômico, sociedades de garantia solidária e outros tipos de sociedade, que tenham como objetivo social a defesa exclusiva dos interesses econômicos das microempresas e empresas de pequeno porte.

§ 6º Na hipótese de a microempresa ou empresa de pequeno porte incorrer em alguma das situações previstas nos incisos do § 4º deste artigo, será excluída do regime de que trata esta Lei Complementar, com efeitos a partir do mês seguinte ao que incorrida a situação impeditiva.

§ 7º Observado o disposto no § 2º deste artigo, no caso de início de atividades, a microempresa que, no ano-calendário, exceder o limite de receita bruta anual previsto no inciso I do caput deste artigo passa, no ano-calendário seguinte, à condição de empresa de pequeno porte.

§ 8º Observado o disposto no § 2º deste artigo, no caso de início de atividades, a empresa de pequeno porte que, no ano-calendário, não ultrapassar o limite de receita bruta anual previsto no inciso I do caput deste artigo passa, no ano-calendário seguinte, à condição de microempresa.

§ 9º A empresa de pequeno porte que, no ano-calendário, exceder o limite de receita bruta anual previsto no inciso II do caput deste artigo fica excluída, no ano-calendário seguinte, do regime diferenciado e favorecido previsto por esta Lei Complementar para todos os efeitos legais.

§ 10 A microempresa e a empresa de pequeno porte que no decurso do ano-calendário de início de atividade ultrapassarem o limite de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais) multiplicados pelo número de meses de funcionamento nesse período estarão excluídas do regime desta Lei Complementar, com efeitos retroativos ao início de suas atividades.

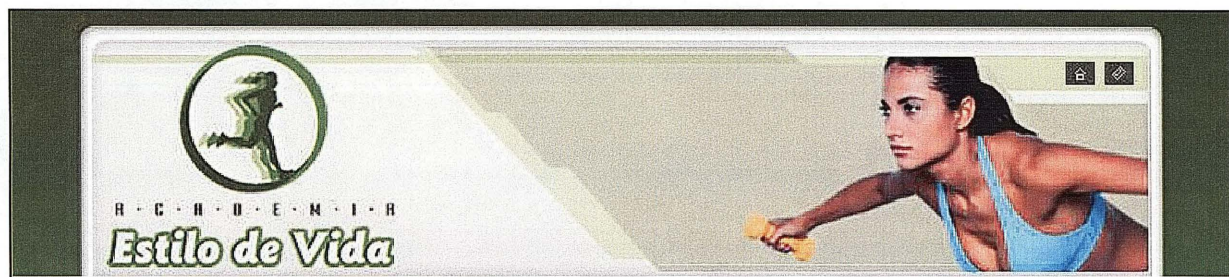
§ 11º Na hipótese de o Distrito Federal, os Estados e seus respectivos Municípios adotarem o disposto nos incisos I e II do caput do art. 19 e no art. 20 desta Lei Complementar, caso a receita bruta auferida durante o ano-calendário de início de atividade ultrapasse o limite de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) ou R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), respectivamente, multiplicados pelo número de meses de funcionamento nesse período, estará excluída do regime tributário previsto nesta Lei Complementar em relação ao pagamento dos tributos estaduais e municipais, com efeitos retroativos ao início de suas atividades.

§ 12 A exclusão do regime desta Lei Complementar de que tratam os §§ 10º e 11º deste artigo não retroagirá ao início das atividades se o excesso verificado em relação à receita bruta não for superior a 20% (vinte por cento) dos respectivos limites referidos naqueles parágrafos, hipóteses em que os efeitos da exclusão dar-se-ão no ano-calendário subsequente.

3.1 ACADEMIA ESTILO DE VIDA

A academia Estilo de Vida, antiga *Body Station*, existe, desde novembro de 2004.

Com uma inovadora visão administrativa a academia vem aperfeiçoando seu atendimento em tudo que está relacionado com a atividade Física, *Fitness* e *Wellness*. Investimos em novos aparelhos de musculação e ginástica, novas esteiras, novas aulas, novos professores que estão sempre se atualizando para melhor atender, e uma nova estrutura, moderna e muito bonita que veio favorecer e fortalecer o atendimento, e ainda ajudou a se transformar na maior e melhor academia do bairro Bacacheri, zona (norte) de Curitiba.



Fachada da Academia

Possui atualmente cerca de 27 (vinte e sete) funcionários sendo que 06 (seis) deles são estagiários.

Seus proprietários dividem as atividades funcionais da academia da seguinte maneira: um é responsável pela gestão financeira e comercial e o outro é responsável pela área administrativa e de recursos humanos. Ambos são formados em bacharéis de educação física, e seus conhecimentos acerca de gestão empresarial são básicas, porém eficientes.

3.2 ÁREAS FUNCIONAIS DA ACADEMIA

Alguns controles administrativos são realizados na empresa. Na área financeira existe um *software* para controle de pagamento dos clientes através do controle de entrada e de pagamentos realizados, isto é, quando vence a mensalidade do cliente a catraca de entrada impede a entrada do cliente e automaticamente aparece na tela do computador da recepcionista os dados cadastrais do cliente, com foto, informando que o cliente que esta tentando entrar, naquela data venceu ou está vencida sua mensalidade, onde é informado ao cliente para realizar o pagamento da mensalidade em questão.

3.2.1 Área Financeira

O gestor financeiro realiza controle diário de despesas e receitas, fixas e variáveis, das entradas e saídas de recursos da empresa através de uma planilha de *excel* simples e prática (entrada menos saída, igual ao saldo diário), e também, realiza uma estimativa de metas através dos resultados passados, com objetivos mensais e anuais, com o auxílio de gráficos de receitas mensais, desde o início da empresa até os dias atuais.

Na academia não existe a figura do contador, sendo substituída pelo gestor financeiro, responsável pelos recursos financeiros.

3.2.2 Recursos Humanos

Os recursos humanos são incorporados na medida em que é necessário, quando aumenta ou há redução no número de clientes da academia. Os estagiários são contratados por meio de contrato, para aprimorar seus conhecimentos acadêmicos com a prática, e dessa forma, desenvolver suas habilidades na respectiva área de atuação, já os funcionários efetivos são responsáveis pelo funcionamento da academia, profissionais com carga horária de seis horas/dia, desse modo, em todo momento existe um profissional experiente juntamente com um estagiário mantendo em pleno funcionamento e supervisão todos os clientes.

Existem diversos profissionais na academia, professores de musculação, *personal trainer*, professores de ginástica entre outros, o qual aprimora a estrutura da academia.

O controle dos funcionários é feito utilizando o cartão ponto, para registrar a entrada e a saída dos funcionários e a frequência, e seu desempenho é monitorado pelos gestores presente o tempo todo na área da academia e, por pesquisa de satisfação dos clientes, a fim de verificar a confiabilidade dos serviços prestados pelos profissionais de educação física.

3.2.3 Marketing

Na área comercial, a empresa atua de forma conservadora, com pouca divulgação da academia e de sua atividade fim. Emprega também, a propaganda por indicação de seus clientes a outros, e ainda, em eventos esportivos na qual é utilizado *outdoors*, divulgando o nome da academia aos participantes no evento.

É utilizada na academia, uma boutique, para a comercialização de produtos de vestuário, como camisetas e regatas com a estampa da logomarca da academia.

Ainda, em se tratando da área comercial, outra forma de propaganda do nome da academia é através do site de pesquisa *Hagah*, muito utilizado na região de Curitiba para propaganda, e uma ótima forma de divulgação em massa com o intuito de almejar mais clientes.

Nesta área é disponibilizado pouco recurso para o marketing empresarial, servindo também de ponto de melhoria para aumentar o número de clientes e concorrer com academias de bairros de classe social A e B em Curitiba.

4 CONTRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA PARA A ACADEMIA

A controladoria como ferramenta de gestão, tem como pontos chaves de melhoria na gestão atual da Academia Estilo de Vida os seguintes:

- Implementar sistemas de controle administrativo e financeiro;
- Auxiliar os gestores nas decisões, através de resultados e objetivos de curto e médio prazo;
- Integrar os departamentos da academia de forma que todos possam atingir os resultados de forma global, como um todo;
- Reduzir custos desnecessários, como melhor aproveitamento da mão de obra existente na academia, atribuindo mais aulas individualizadas, isto é, incentivar as aulas de *pillates* e de os serviços de *personal trainer*, com uma participação dos valores entre a academia e o professor responsável pela aula.

Para se chegar aos pontos chaves, a Academia terá de trabalhar os seguintes pontos: Difundir dentro da empresa, os novos valores e princípios da empresa, seguindo uma nova missão e visão de futuro.

Todos os funcionários, independente de seu nível hierárquico terá de implementar e adequar-se as novas diretrizes, sendo que dessa maneira os objetivos serão melhores trabalhados para se ter os melhores resultados.

4.1 A FUNÇÃO DOS GESTORES/CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA

Os gestores da empresa, apesar de terem conhecimento de administração, pouco estudado em sua grade curricular (acadêmica), deverão procurar aperfeiçoamento técnico nas áreas econômicas/financeiras, administrativas, gestão de recursos humanos e marketing/propaganda. Tal fator é importante por que merece dar atenção à especialização dos gestores, ambos devem procurar aperfeiçoamento técnico de modo que possam gerenciar melhor a academia, traçar novas estratégias, novas metas, realizar acompanhamento dos resultados e das operações, controle operacionais como custo com mão de obra, de acordo com a necessidade da academia ou com a rotatividade de clientes, conforme a

sazonalidade, já que como em tantos outros setores, neste também existe sazonalidade.

Com pouco conhecimento técnico administrativo, os gestores encontram algumas dificuldades como má escolha de suas estratégias para crescer frente ao mercado tão competitivo nos atuais dias. Outra dificuldade observada é a estratégia de contratação de mão de obra, com um quadro de funcionários grande para a academia, uma redução desse número com um salário maior talvez reduziria sua folha de pagamentos e teria funcionários por mais tempo atuando, apesar de ser uma estratégia mais arriscada.

Como na academia não existe especificamente departamentos descritos na prática, a adoção de profissionais é útil para uma melhor administração da estrutura atual, dos recursos gerados e das ações que podem ser tomadas para maximizar os lucros, tendo em vista que é uma das mais procuradas da região em que está situada.

Com a redistribuição dos cargos na empresa, poderia ser adotada uma estratégia mais agressiva, ou seja, como ambos os professores são formados em educação física um destes seria contratado como professor na academia sendo o outro substituído por um profissional, como administrador, contador ou assistente financeiro/administrativo, com a finalidade de auxiliar a atual gestão nas suas práticas gerenciais e destacar cada função administrativa, assim os resultados objetivados poderão ser alcançados num menor tempo.

Possui cerca de 1000 m² de área útil, professores com vasta experiência no mercado, estacionamento e segurança. Seus funcionários prezam pelo atendimento ao cliente, assistência durante os treinos e conta também, com equipamentos novos, sendo que existe um supervisor técnico diário para a perfeita manutenção dos equipamentos.

Conforme pesquisa em empresas que utilizam a área de controladoria em suas empresas, tal área poderá ser utilizada na academia, sendo que no início terá um custo alto para implantação contando com profissionais do ramo, sistema de informações para auxiliar nos trabalhos e reestruturação da forma na qual a empresa trabalha, adotando novas sistemáticas e métodos de funcionamento. O *pay back* desse investimento será de aproximadamente de 2 a 3 anos, com os custo para ter um *controller* e um sistema informatizado interligando todas as área,

conforme pesquisa *in loco*, realizado na GVT e CNH, ambas sediadas em Curitiba/PR.

Em relação ao mercado, o número de academia vem crescendo muito, e aí entra o diferencial, atrativos mais procurados com várias opções de horários, preços acessíveis e atendimento personalizado, conforme a modalidade ou horário.

Na região do bairro Bacacheri, existem cerca de quatro academias, dentre elas a de maior porte é a Estilo de Vida, pelo tempo de existência e pela sua credibilidade no seu serviço.

Para permanecer no mercado como uma das grandes houve uma ampliação da academia no biênio de 2008/2009, com uma reestruturação completa, e ao mesmo tempo mantendo em funcionamento a academia. Após a reforma houve um aumento de aproximadamente 27,5% de clientes, motivados pela nova fachada do prédio e pelo início da propaganda da academia no site de pesquisa *Hagah*.

Uma das estratégias implantadas ainda foi à participação em eventos esportivos, com a participação de equipes compostas pelos alunos da própria academia, assim utilizando uniformes com a logomarca da academia e *banner* para exposição e divulgação.

5 CONCLUSÃO

Diante da análise deste trabalho, referenciando a controladoria e sistema de informações é notório a viabilidade de, em uma organização qualquer, a implantação da área de controladoria com um profissional habilitado e experiência no assunto. Assim algumas implantações são necessárias como readequar a missão e visão da empresa, com objetivos e metas novas capazes de serem realizados, funcionários a par de todas as novas adaptações e conscientes da nova rotina de trabalho.

Todas as atividades estão vinculadas ao resultado global, isto é, todos os departamentos deveram trabalhar de forma que os resultados sejam melhores que gerados isoladamente. Dessa maneira, cada setor e cada funcionário sabendo disto trabalhará em função de melhores resultados, tem incentivo para alcançar novas metas talvez não estudadas anteriormente.

A figura de um *controller* dentro de uma empresa melhora a rotina trabalhista e a gestão administrativa. Conhecedor de todas as áreas da empresa é o elo de ligação da direção com área operacional e principal mediador das decisões dos gestores. É o responsável por apresentar relatórios de desempenho da empresa com os motivos de resultados negativos, propor novas linhas de ação e poder de persuasão perante a direção, e sempre parcial nos seus trabalhos.

A academia estudada nesta monografia é de administração simples, com gestores qualificados para a atividade fim, porém pouco conhecimento gerencial. Possui uma vasta clientela pelo porte da academia e pela quantidade de concorrentes situados nas proximidades do bairro e tal estudo visa auxiliar nas atividades gerenciais, melhorar a rotina administrativa e financeira e ainda, interligar os departamentos da academia, apesar de não estarem explicitamente expostos, tendo com resultado o aumento no lucro desta empresa.

A controladoria com todo os seus benefícios só é eficiente e eficaz se estiver relacionado com o sistema de informação, pois com a utilização desta ferramenta interliga todos os setores da academia onde todos poderão acompanhar o andamento da empresa e assim o *controller* fará acompanhamento em tempo real das atividades e resultados gerados por todos na empresa.

Todavia, este trabalho realizado a partir de pesquisa bibliográfica, sobre controladoria, evidenciando o papel da controladoria no processo de gestão das

empresas, como uma unidade administrativa definida na estrutura organizacional, com o propósito de oferecer o devido suporte e apoio à atuação eficaz dos gestores.

Se existir um profissional de controladoria na academia este exercerá o papel de membro influente na gestão empresarial, contribuindo com sua visão estratégica (com informações objetivas, rápidas e precisas) e com sua vasta especialização generalista nas mediações, mensurações e avaliações de desempenho e da excelência empresarial.

A controladoria assume que a empresa deve ser vista como um conjunto de ações e esforços centralizados num determinado fim, ou seja, cumprir sua missão. Para isso, entende que a eficácia, abrangendo a produtividade, a eficiência, a adaptabilidade, geração de valor aos acionistas, clientes e colaboradores, consiste, por conseguinte, na premissa básica que deve nortear as ações dos diversos gestores.

6 REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSIMANN, Clara Pelegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informações e as decisões gerenciais na era da internet**. Traduzido por: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: ed. Saraiva, 2002.

Normas Legais. http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lc123_2006.htm. Acesso em: 20 de agosto de 2010.