
Controladoria como uma opção à sustentabilidade econômica nas organizações de Terceiro Setor: o caso de uma associação

*Management Control as an option for economic sustainability in Third Sector organizations:
The case of an association*

Valdir Machado Valadão Junior

Universidade Federal de Uberlândia – UFU - Brasil

Rodrigo Fernandes Malaquias

Universidade Federal de Uberlândia – UFU - Brasil

Edileusa Godói de Sousa

Universidade de São Paulo - USP - Brasil

Resumo

A ideia de sustentabilidade para o Terceiro Setor, particularmente a sustentabilidade econômica, tem conduzido inflamadas discussões relacionadas aos propósitos dessas organizações. É nessa discussão que o presente trabalho se insere, sendo realizado com o objetivo de mostrar as mudanças ocorridas em uma organização após a adoção de procedimentos de controladoria. O objeto de estudo é uma associação de trabalhadores que, após a implantação de técnicas de controladoria, obteve receitas financeiras, aumento do faturamento e economia de impostos. Assim, torna-se possível pensar que a gestão conduzida pela ideia de sustentabilidade econômica contribuiu com o cumprimento da missão da organização e com sua continuidade.

Palavras-chave: Controladoria, Associação, Sustentabilidade Econômica, Terceiro Setor.

Abstract

The idea of achieving sustainability for the third sector, especially economic sustainability, has provoked excited discussions about the purposes of these organizations. This paper addresses this type of discussion with the purpose of showing the changes in an organization after controlling procedures had been adopted. The study examines a workers association that, after adopting controlling techniques, achieved financial income, invoicing growth, and tax savings. These achievements lead to the conclusion that management based on the idea of economic sustainability helped the company fulfill its mission and continue to develop.

Key words: Management Control, Association, Economic Sustainability, Third Sector.

1 Introdução

Organizações de Terceiro Setor estão presentes nos sistemas sociais desde a antiguidade (HUDSON, 1999; COELHO, 2000); no entanto têm sido destaque na literatura desde a década de 1990, sendo pesquisadas em diferentes recortes. Alguns autores as analisam como uma possibilidade de mudança estrutural (GAIGER, 1998; LISBOA, 2001); outros, como um parceiro do Estado na redução das diferenças sociais (SALAMON, 1997; ADULIS e FISCHER, 1998). Alguns ressaltam as diferentes noções de racionalidade que existem nessas organizações (SERVA, 1997; VALADÃO JÚNIOR e MENEGASSO, 2003); outros preocupam-se com a noção de sustentabilidade necessária à perpetuidade dessas organizações (TAVARES, 2000; GUERREIRO, 2002).

O presente estudo vincula-se ao último grupo, ou seja, preocupa-se com a noção de sustentabilidade econômica subjacente às ações de uma organização de Terceiro Setor. Baseia-se na visão de Tavares (2000), isto é, uma organização não-lucrativa deve ter capacidade de se sustentar financeira e administrativamente.

Por meio do atendimento de uma necessidade, seja ela a produção de um objeto ou prestação de serviço, as organizações buscam cumprir sua missão e garantir sua continuidade. Dessa forma, é necessário que os gestores tenham ao seu alcance o acesso a informações para tomadas de decisão que visem à otimização de resultados nas transações que a empresa realiza. Considerando que a controladoria, segundo Almeida, Parisi e Pereira (2006), é uma integração entre um ramo do conhecimento e uma atividade administrativa, a aplicação de seus procedimentos subsidia o processo de gestão. Esse argumento orienta a perspectiva defendida neste artigo que associa a controladoria e a sustentabilidade econômica.

Nesse contexto, o artigo tem por objetivo a apresentação dos resultados alcançados pela implantação de procedimentos de controladoria em uma organização ativa no mercado. Essa organização constitui-se de uma associação de empregados situada no Triângulo Mineiro, que passava por diversos problemas de controle, chegando até a apresentar desvios de recursos.

Estruturalmente, o trabalho se divide em cinco partes, incluindo esta introdução. Na segunda parte, encontram-se os aspectos metodológicos adotados, e, na terceira, o referencial teórico que aborda os temas Terceiro Setor, sustentabilidade e controladoria. Na quarta seção, apresentam-se os processos e situações da associação antes, durante e após a implantação dos procedimentos de controladoria, além de realizar-se uma análise dos resultados obtidos. Na última parte, são tecidas as considerações finais.

2 Aspectos Metodológicos

Com relação aos objetivos, para este trabalho foi realizado um estudo descritivo que, segundo Andrade (2004), apresenta as características de uma determinada situação, permitindo sua observação, registro, análise, classificação e interpretação. Escolheu-se este estudo pelo motivo de o trabalho apresentar e descrever o processo de implantação de procedimentos de controladoria em uma organização de Terceiro Setor.

Os procedimentos de coleta “são os métodos práticos utilizados para juntar as informações necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/processo” (SANTOS, 2002, p. 27). Dessa forma, como método de procedimento, foi adotado o estudo de caso (YIN, 2001) e que, de acordo com Santos (2002, p. 31), representa “a seleção de um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos. O objeto do estudo de caso pode ser qualquer fato/fenômeno/processo individual, ou um de seus aspectos”.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, os documentos consultados foram as atas de reuniões, os extratos de conta-corrente e os demonstrativos contábeis/financeiros da associação, fornecidos com a condição de não-publicação dos dados reais acontecidos, incluindo os dados cadastrais da associação.

Como a Contabilidade representa uma das principais ciências das quais se originam a controladoria (MOSIMANN e FISCH, 1999), procedimentos relacionados com a auditoria contábil são coerentes de adoção junto à administração conduzida pela controladoria. Um dos conceitos provenientes da auditoria contábil e que apresenta aplicação à situação estudada no trabalho é a segregação de funções, que, de acordo com Attie (1998, p. 117),

estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação. Cada uma dessas fases deve, preferencialmente, ser executada por pessoas e setores independentes entre si.

Assim, os dados qualitativos – documentos e observação indireta – foram tratados com base na análise de conteúdo (BAUER e GASKELL, 2002); já para os dados quantitativos – relatórios contábeis e demonstrativos financeiros – utilizaram-se os indicadores de análise econômico-financeira (ASSAF NETO, 2005).

A organização estudada é uma associação, tendo como o foco da pesquisa evidenciar a sustentabilidade econômica a partir da implementação de procedimentos da controladoria na gestão de organizações. Essa relevância é fundamentada pelos resultados atingidos e relacionados com as mudanças de fluxos de documentos, controle interno, administração de recursos financeiros e observação dos aspectos de economia com impostos.

Os limites do presente estudo encontram-se na não-possibilidade de generalização dos resultados obtidos, por ter-se realizado um estudo de caso (YIN, 2001). Outro limite é o recorte à sustentabilidade, pois, neste artigo, mesmo entendendo a relevância da sustentabilidade ambiental e social, será abordada apenas a sustentabilidade econômica.

3 Referencial Teórico

3.1 O Terceiro Setor

O termo Terceiro Setor torna-se presente na pauta de discussões quando da necessidade de se reconsiderar a divisão do trabalho entre o governo e as empresas, e, ao mesmo tempo, de reexaminar a responsabilidade do Estado no sentido de promover bem-estar social (COELHO, 2000). Representa aquelas organizações que não fazem parte do governo nem do mercado e que se organizam para assumir parte do papel não exercido nem pelo Estado, nem pelas empresas. Estão categorizadas nessa rede de organizações aquelas conhecidas como voluntárias, não governamentais, sem fins lucrativos, fundações privadas, fundações públicas não-estatais, entre outras, e que atuam em áreas que vão da filantropia, passando pelo assistencialismo até à defesa dos direitos humanos, do meio ambiente e da geração de trabalho e renda (ADULLIS e FISCHER, 1998; SERVA, 1997; CARDOSO, 1997; HUDSON, 1999).

A diversidade dessas organizações e as múltiplas denominações por elas recebidas demonstram a falta de precisão quanto ao seu conceito e a necessidade de estudos que melhor reconheçam suas práticas e dinâmicas, particularmente a análise de técnicas que garantam sua sustentabilidade.

Dessa forma, pode-se dizer que o conceito de Terceiro Setor é amplo e passível de qualificações sob diversos aspectos, mencionados por alguns autores (CARDOSO, 1997; HUDSON, 1999): realidade complexa, extrema heterogeneidade e diversidade de atores e formas de organização.

Parece ser um consenso na literatura em relação ao tema que seu fortalecimento, nos últimos anos, se deve principalmente à incapacidade de o Estado Moderno e Neoliberal gerir e prover as necessidades da sociedade civil. Nesse sentido, as ações autônomas ou as parcerias do Estado com o Terceiro Setor têm provido tanto algumas necessidades da sociedade civil como também contribuído para que o Estado melhore a gestão de políticas e programas sociais (DRUCKER, 1997; TENÓRIO, 1997; SERVA, 1997; ADULLIS e FISCHER, 1998).

Dois pontos parecem convergir nessas organizações. O primeiro é que elas não podem ser ditas ações governamentais ou de iniciativa privada, são organizações que se formam com vista ao bem comum, seja ele a comunidade como um todo, como no caso das ONGs ou então para um grupo de pessoas, como no caso das associações e cooperativas. Nos dois casos o coletivo deve sobrepor-se à ação individual (COELHO, 2000).

O segundo ponto convergente entre as organizações de Terceiro Setor são os valores que nelas se sobressaem, pois, mesmo quando obedecem a critérios legais e formais para a criação e nas atividades diárias, nelas se sobressaem a democracia, a flexibilidade, a autonomia, o envolvimento, a comunicação entre os participantes (VERNIS *et al.*, 1998).

Montaño (2002) é contundente ao estabelecer críticas ao Terceiro Setor. O autor afirma que a explosão do tema faz parte do projeto de reestruturação produtiva iniciado nos anos de 1970, que as ações no Terceiro Setor são respostas imediatas aos desajustes estruturais provocados pela hegemonia do mercado em relação à ação do Estado. Apaga as conquistas sociais escamoteando a luta de classe e as contradições entre o capital e o trabalho, e, ao mesmo tempo, categoriza, no mesmo espaço, organizações que ele denomina de “pilantropicas” ou aquelas que apenas perseguem o objetivo de enriquecer seus altos executivos com outras organizações de objetivos filantrópicos, bem como as comprometidas com o desenvolvimento, preservação e ampliação dos direitos sociais e trabalhistas.

Também é possível afirmar que as organizações de Terceiro Setor passam por um processo de transição que resultou, para o momento atual, em um movimento rumo a uma situação de profissionalização dessas organizações, assumindo atribuições muito mais complementares do que opositoras ao Estado (DUFLOTH, 2004).

Uma das maiores inquietações dessas organizações diz respeito, principalmente, ao seu pensamento de futuro e à capacidade de elas se relacionarem com diversas esferas e se fortalecerem institucionalmente como condição à sua sustentabilidade.

Assim, é recomendável reconhecer que essas organizações vêm passando por um processo de reidentificação, transitando entre um modelo assistencialista para outro de autossustentação. Além de preservar o trabalho e garantir qualidade de vida aos seus membros, devem ainda ter capacidade de se sustentarem política, financeira e administrativamente (TAVARES, 2000). Essa dualidade de objetivos “bem-estar social e sustentabilidade financeiro-administrativa” conduz à reflexão de que o modo de gestão, nas organizações de Terceiro Setor, deve se diferenciar daqueles que dominam o Primeiro e o Segundo Setor.

Em síntese, a polêmica parece ser o tom da discussão quando o tema é Terceiro Setor. Na realidade, esse tema sempre existiu, assumiu um papel de destaque porque procura desenvolver ações que o Estado Neoliberal se desobri-

gou em realizar. Parece ser um consenso na literatura de que elas estejam voltadas a valores humanitários e de participação. No entanto, vale ainda lembrar que o Terceiro Setor pode servir de fachada para escamotear algumas contradições presentes em nossa sociedade. Por fim, a idéia de sustentabilidade deve estar presente na gestão de uma organização de Terceiro Setor que se preocupa com sua perpetuidade.

3.2 *Sustentabilidade*

Ser capaz de se constituir e projetar-se no espaço público como protagonista relevante, seja por intermédio da mídia, na relação direta com a população, e/ou mediante parcerias com o poder público, com empresas e outras instituições, parece configurar-se como condição para a sustentabilidade das ações sociais das organizações do Terceiro Setor.

Contudo, antes de tratar da sustentabilidade focada nas organizações de Terceiro Setor, é necessário esclarecer esse conceito. Na literatura internacional parece haver um consenso na noção de sustentabilidade fundada na idéia do *triple bottom line* (ELKINGTON, 1998). Esse conceito é bastante difundido (SPANGENBERG e BONNIOT, 1998; GROOT, 2002). Nele a sustentabilidade assume três dimensões: a ecológica, ou seja, o capital natural; a econômica, também reconhecida como capital artificial; e a social ou capital humano.

A sustentabilidade, nessa abordagem, reconhece as obrigações das organizações para com seus diferentes grupos de interesse e as ações que cumprem essas obrigações devem ser divulgadas como informação aos *stakeholders*. Porém a perspectiva acima é criticada (NORMAM e MAC DONALD, 2003), conforme os autores ela carece de evidências teóricas e empíricas que a sustente, caso não cumpra essa condição, poderá ser mais um modismo na área.

Ao realizar um exercício de transposição das noções de sustentabilidade para o contexto das ONGs, sugere-se que a sustentabilidade se baseie, principalmente, no tripé: sustentabilidade econômica; sustentabilidade social; e sustentabilidade cultural. Em outras palavras, isso significa garantir a viabilidade econômica da organização, baseada em ações adequadas ao enfrentamento dos problemas a serem resolvidos, garantindo o efetivo atendimento das demandas dos grupos sociais beneficiados.

Na busca de indicadores no plano prático para a categoria sustentabilidade das ONGs, Valadão Júnior e Sousa (2006) tomaram como base os estudos de Oliveira (2002). O autor associou os indicadores correlacionados nas normas de gestão mundialmente aceitas: a Norma ISO 9000 - Gestão de Sistemas de Qualidade; a Norma ISO 14000 - Gestão Ambiental; a Norma BS 8800 - Análise dos

Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional; e a Norma SA 8000 - Parâmetros de Verificação da Responsabilidade Social das Organizações, com algumas subcategorias propostas por Sachs (1993). Assim, chegou-se a alguns indicadores propostos para a análise da sustentabilidade “ econômica, social e cultural de uma organização, retratados no Quadro 1.

Quadro 1: Categorias, definição constitutiva e indicadores de sustentabilidade

Categorias	Conceitos propostos por Sachs	Indicadores
Sustentabilidade econômica	- Alocação eficiente dos recursos - Fluxo constante de investimentos públicos e privados	Definição de metas e objetivos
		Existência de política para a qualidade
		Gerenciamento de riscos e crises
		Auditorias interna e externa
		Infraestrutura adequada
		Satisfação dos atendidos
		Gestão e monitoramento de processos, produtos e serviços
Sustentabilidade social	- Criação de um processo de desenvolvimento sustentado para uma sociedade justa pela geração de emprego e renda - Busca da qualidade de vida	Avaliação dos resultados da ONG
		Geração de emprego e renda
		Capacitação e desenvolvimento de pessoas
		Programa de saúde e segurança dos envolvidos
		Sistema de trabalho socialmente aceito
Sustentabilidade cultural	- Processo de desenvolvimento com raízes endógenas - Capacidade de manter a diversidade de culturas e valores	Interação com a sociedade
		Aprendizagem organizacional
		Existência de código de conduta organizacional
		Adequação comunicações internas e externas
		Imagem da organização
Análise crítica pela organização		

Fonte: Valadão Júnior e Sousa (2006).

A idéia de sustentabilidade para organizações de Terceiro Setor parece requerer uma mudança de postura institucional tanto em nível de novos procedimentos gerenciais quanto uma nova perspectiva de relacionamentos e articulações que ampliem a base social e a legitimidade dessas organizações.

Neste trabalho, a discussão de sustentabilidade assume uma de suas categorias, a sustentabilidade econômica, para construir indicadores que atendam a seus pressupostos, recorre-se aos conceitos desenvolvidos na controladoria.

3.3 A controladoria como um conjunto de conceitos que contribuem para a sustentabilidade econômica

Para a realização de atividades que não se mostrem viáveis de serem implantadas por indivíduos isoladamente, surgiram e surgem as organizações. Segundo Almeida (2006, p. 308), “há uma variedade de organizações, todas voltadas para a produção de algum tipo de bens e/ou serviços”. Essas organizações apresentam uma missão a ser cumprida, têm seus valores adotados e, para seu funcionamento, necessitam de recursos diversos, como os humanos, financeiros e materiais. No dia-a-dia, essas organizações realizam suas atividades visando ao alcance de seus objetivos e, conseqüentemente, sua continuidade.

De acordo com Peleias (2002), com base na identificação de uma necessidade, uma organização reúne esforços de sua especialização para seu atendimento e satisfação. Essa reunião de esforços faz com que ela deixe de ser uma mera junção de recursos e passe a ser visualizada como um sistema. Considera-se que em um sistema “cada componente pode ter funções próprias, ao mesmo tempo em que executa funções necessárias ao perfeito funcionamento do todo” (PELEIAS, 2002, p. 5). Dessa forma, cada parte componente da organização deve funcionar em sinergia com as demais, possibilitando que ela atinja seus objetivos estabelecidos.

A realização e o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização estão ligados à sua continuidade. Segundo FIPECAFI (2003, p. 55), “para a contabilidade, a entidade é um organismo vivo que irá viver (operar) por um longo período de tempo (indeterminado) até que surjam fortes evidências em contrário”. Para a garantia e manutenção da continuidade das organizações, seus gestores devem adotar procedimentos de controle na administração, estando esses relacionados com a controladoria.

Mosimann e Fisch (1999, p. 99) apresentam o conceito de controladoria como sendo o “conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia”. Vista como uma unidade administrativa dentro das organizações, a controladoria pode ser definida como “uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão” (PELEIAS, 2002, p. 13).

No entanto, a administração conduzida pela controladoria não deve ser interpretada como um mecanismo capaz de gerar um relatório perfeito, a ser eternamente seguido pela empresa. Deve ser vista como um mecanismo que gera soluções diárias ou periódicas, que permite a avaliação do fluxo de acontecimentos da empresa, seja por relatórios gerenciais, indicadores, seja pela própria observação dos fatos. Deve permitir que o ciclo administrativo “planejamento, organização, direção e controle” sempre comece, desenvolva-se e termine no seu reinício.

A idéia de processo administrativo em organizações do Terceiro Setor é defendida por Hudson (1999) e Tenório (1997). Esses autores apontam a sua relevância, mas ressaltam que os significados presentes nelas devem ser mantidos para que sua natureza e foco não se confundam com os objetivos das empresas e dos órgãos públicos.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004, p. 27), “o órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca de eficácia gerencial”. Para o atendimento dessa finalidade, uma revisão da literatura e da prática empresarial realizada pelos citados autores indica a necessidade de quatro atividades básicas, que são: Planejamento, Controle, Informação e Contabilidade, apresentadas a seguir no Quadro 2. Outras atividades encontradas compreendem a supervisão de transações que impactem o desempenho da empresa, tais como impostos federais, estaduais e municipais.

Quadro 2: Descrição das atividades básicas necessárias à controladoria

Atividade	Descrição da Atividade
Planejamento	Refere-se ao estabelecimento e manutenção de um plano integrado, que envolva as atividades realizadas pela companhia e os objetivos que se desejam alcançar. Este plano deve ser analisado e revisado constantemente, comunicando aos devidos níveis os fatos ocorridos e as mudanças necessárias, conforme o caso.
Controle	Fase em que o desempenho é analisado de acordo com o padrão estabelecido, onde o gestor de cada área é informado sobre os resultados de suas funções, que deverá tomar providências junto ao seu departamento de responsabilidade.
Informação	Variável que irá subsidiar o processo de tomada de decisão dos gestores da companhia. As informações também devem ser preparadas para os usuários externos, tais como o governo, instituições financeiras, clientes e o público em geral.
Contabilidade	Registra todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidades de controle interno. Tem a função de preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo. Trata também dos custos em todos os níveis da empresa.

Fonte: Baseado em Figueiredo e Caggiano (2004, p. 27).

Atendendo à realização das atividades descritas anteriormente, a implantação dos procedimentos de controladoria irá contribuir com a continuidade da empresa. Dessa forma, os gestores serão providos de informações úteis e capazes de nortear tomadas de decisões. Atividades e transações que não estejam sendo executadas em seu nível ótimo deverão ser revistas, assim como seus métodos de execução, buscando-se sempre a eficácia e eficiência empresarial. Neste artigo, resalta-se mais uma vez, assume-se que a controladoria é o principal susten-

táculo à sustentabilidade econômica, seja na empresa, seja, como no caso do objeto aqui estudado, uma organização de Terceiro Setor.

4 Desenvolvimento e Análise dos Resultados

4.1 Sobre a Associação

Para a demonstração prática da aplicação de procedimentos de controladoria como idéia de sustentabilidade econômica em organizações de Terceiro Setor, tomou-se como exemplo o caso de uma associação de trabalhadores situada na região do Triângulo Mineiro. O objetivo dessa organização é o de promover ações para contribuir com o bem-estar de seus associados, funcionários de uma instituição de grande porte, denominada neste trabalho como Empresa Principal. Essa associação é uma entidade filantrópica, não remunera seus dirigentes pelos serviços prestados e aplica seus recursos na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos sociais. Seus dados cadastrais não serão revelados, pois os dados necessários para o desenvolvimento deste artigo foram fornecidos com essa condição. A escolha da associação como objeto de estudo ocorreu em virtude das mudanças que nela aconteceram, provenientes da necessidade de se sustentar economicamente.

No início do período estudado, a organização possuía convênios com duas entidades: um clube de esportes e lazer e uma empresa de assistência médica, que oferece planos de saúde à comunidade dos associados. O diferencial de ser um associado relaciona-se com a possibilidade de desconto, diretamente na folha de pagamento, das despesas de utilização referentes aos convênios oferecidos. Adicionalmente, os associados podem obter preços mais acessíveis e atendimento diferenciado junto aos serviços oferecidos pelas empresas conveniadas. Além disso, a associação promove confraternizações anuais, nas quais somente os colaboradores associados podem participar.

O meio de obtenção de receitas pela associação são as taxas de contribuição descontadas mensalmente da folha de pagamento de seus associados, a uma alíquota fixa de 0,5% (meio por cento) do salário bruto. Seus recursos financeiros disponíveis se encontram à disposição em conta-corrente. Dessa forma, a associação não mantém saldo em caixa.

A cada período de dois anos, a associação tem sua diretoria modificada, sendo a nova diretoria proposta por eleição realizada entre os associados. Os fatos acontecidos para o desenvolvimento desta pesquisa permeiam o período em que uma nova diretoria assumiu a administração da associação, com seu exercício previsto para o biênio 2005/2007.

4.2 Dos Procedimentos Adotados pela Associação

Neste tópico serão apresentados os procedimentos que eram adotados pela associação antes de ser administrada pela nova diretoria.

Com relação ao clube de esportes e lazer, no início de cada mês, era enviado um boleto para a associação, constando um valor a ser pago referente à mensalidade dos associados conveniados que utilizavam o clube. Para a realização do pagamento desse boleto, bem com de qualquer outro pagamento, fazia-se necessária a emissão de um cheque, já que a organização não mantinha saldo em caixa. No verso de todo cheque emitido, apresentava-se a descrição do fato que gerou sua emissão e, logo após a sua assinatura, providenciava-se uma cópia frente e verso para arquivo.

A empresa de assistência médica também enviava, no início de cada mês, junto com suas notas fiscais, os boletos para pagamento. Com esses documentos, era enviada em uma planilha a descrição analítica da movimentação ocorrida no mês competente. Essa descrição analítica compõe-se pelos nomes dos associados, juntamente com os valores das despesas por eles efetuadas, com relação à utilização de serviços médicos diversos. Essas planilhas são apresentadas em folhas devidamente numeradas, trazendo na última folha a informação de quantas páginas é composto o relatório, em que folha começa e em que folha este termina, além do total geral, que deve conferir com o valor apresentado nos boletos de cobrança e devidas notas fiscais.

De posse da planilha de movimentação, era necessário o envio dessas informações ao Departamento de Pessoal (DP) da Empresa Principal, para que a realização dos descontos em folha acontecesse. Dessa forma, a secretária da associação digitava todos os valores e nomes em uma planilha do programa *Microsoft Excel*. Logo após uma conferência pela própria secretária de um serviço que ela mesma fazia, ela enviava as informações por *e-mail* ao DP. Chegando ao seu destino, um colaborador do DP lançava novamente esses valores no programa que gera as folhas de pagamento, e os valores eram abatidos nos holerites, obedecendo aos limites legais vigentes.

Se houvesse a inclusão de algum associado, essa informação era encaminhada ao DP, no mesmo *e-mail* em que eram enviados os dados, para que, a partir daquele mês, fosse descontada de seu salário bruto mensal a taxa de 0,5% para contribuição junto à associação. O mesmo procedimento era adotado com relação aos convênios mantidos, nos quais as inclusões ou exclusões eram enviadas ao DP por *e-mail*, sendo de responsabilidade somente da secretária a elaboração e conferência de todos esses procedimentos.

Após gerar as folhas de pagamento, o DP emitia um relatório com todos os descontos realizados. Este relatório era encaminhado ao Departamento de Conta-

bilidade da Empresa Principal, que providenciava para que os valores das taxas de contribuição, despesas da empresa de assistência médica e mensalidades do clube de esporte e lazer, descontados das folhas de pagamento, fossem encaminhados à associação. Esse valor era encaminhado por meio de depósito em conta-corrente. Ou seja, com essa ação, realizava-se um repasse do valor descontado dos associados para a associação, já que o pagamento referente à utilização dos convênios pelos associados era feito pela citada associação.

Depositado o valor, a associação providenciava o pagamento das faturas da empresa de assistência médica, do boleto do clube de esportes e lazer e continuava suas atividades normais do dia-a-dia.

No caso dos colaboradores associados que, por algum motivo, se encontravam afastados das atividades diárias da Empresa Principal, havia outro tipo de tratamento. Como esses colaboradores não recebiam o salário mensal por estarem afastados, o desconto em sua folha de pagamento de taxas de contribuição e convênios que, por ventura, usufruíram no período de afastamento, não era possível. Para tanto, eles procuravam a secretária e verificavam o total dos valores utilizados, cujo pagamento deveria ser efetuado mediante depósito em conta-corrente. Toda a operação referente aos depósitos, desde a informação do valor devido pelo associado até a conferência de sua efetivação, era realizada somente pela secretária.

4.3 Falhas Identificadas nos Procedimentos Adotados

A diretoria que assumiu o controle no biênio 2005/2007 encontrou algumas irregularidades na organização, tanto nos processos internos adotados quanto com relação aos funcionários que executavam as funções. Essas irregularidades serão descritas a seguir.

Os valores das planilhas preenchidas com base nas informações recebidas das empresas conveniadas eram digitados e conferidos com a planilha a ser enviada ao DP por somente uma pessoa. Ou seja, se houvesse algum erro, e esse erro fosse proposital por parte de quem digitou a planilha, ele não seria detectado e nem solucionado. De acordo com Attie (1998, p. 116), as funções dentro de uma empresa devem ser divididas, “de forma que nenhuma pessoa possa manejar completamente uma operação do início ao fim”. Havia nesse ponto a necessidade de uma segregação de funções.

A informação da inclusão e exclusão de associados da organização também era feita somente por uma pessoa: a secretária. Dessa forma, alguém poderia solicitar a sua inclusão ou exclusão da associação e, por não haver conferência de outra pessoa, a não-efetivação dessa solicitação poderia causar transtornos às duas partes. Novamente vem à tona a segregação de funções descrita por Attie (1998).

O clube de esportes e lazer não enviava documento algum com validade legal referente às mensalidades pagas quando o boleto era quitado, sendo a contabilização dessa movimentação efetuada somente pelo boleto bancário. Também por parte do referido clube não era enviada uma lista informando analiticamente a quais funcionários fazia referência o valor total cobrado. Esse clube era quem informava aos associados conveniados quando essa relação deveria ser fornecida pela associação.

Não havia conferência do que era enviado para desconto ao DP e o que era realmente descontado da folha de pagamento dos funcionários. A informação dos descontos realizados em folha podia ser conferida por meio da planilha emitida pelo DP. Se houvesse descontos realizados de maneira incorreta, salvo reclamação do colaborador prejudicado, o seu acontecimento passava despercebido. Esse fato, quando ocorria, refletia no montante financeiro a ser recebido por intermédio do repasse. Se fossem descontados valores abaixo do que a associação devia para as empresas conveniadas, sem perceber, quem arcava com o ônus era a própria associação.

Não havia também um controle dos associados afastados, possibilitando que alguns deles se utilizassem de algum convênio e não realizassem os devidos depósitos, o que acabava gerando ainda mais despesas para a associação. Quando um associado era afastado, o DP não enviava um comunicado à associação para os devidos procedimentos e nem a associação cobrava do DP o envio de tal comunicado.

Os usuários que estavam afastados e que procuravam a secretária para o pagamento de seus débitos referentes à utilização de convênios somente depositavam o valor das despesas consumidas. A secretária não os informava sobre o valor referente às taxas de contribuição, colaborando com a queda do faturamento da associação pelo não-recebimento de taxas de associados afastados que desfrutavam dos convênios.

Diante dos pontos falhos identificados, a diretoria da associação resolveu contratar um auditor externo para verificar toda a movimentação ocorrida que envolvesse despesas da empresa de assistência médica, mensalidades do clube de esporte e lazer e taxas mensais de contribuição durante o período de julho a dezembro de 2005.

Todos os pontos citados como falhos acima foram confirmados pelo auditor, que apresentou um extenso relatório contendo todas as informações que fundamentavam essas falhas. Ainda, foi descoberto mais uma irregularidade: a secretária responsável pela digitação das planilhas, valendo-se de não ter o seu trabalho conferido por outros funcionários, agia de má-fé e, por interesses próprios, omitia alguns valores que deveriam ser descontados da folha de pagamento de alguns funcionários, obtendo com isso vantagens financeiras para si mesma.

Além disso, detectou-se que alguns colaboradores que se encontravam afastados procuravam a secretária para tomar conhecimento do valor a ser pago, referente aos convênios utilizados. A secretária lhes informava o valor e, em vez de orientá-los para a realização do depósito direto na conta da associação, ela recolhia os recursos financeiros alegando que ela mesma faria o depósito. Quando essa secretária deveria encaminhar os valores para a conta-corrente da associação, dava outro destino aos recursos, e o fato se dava por encerrado, no entender da secretária.

4.4 Soluções para os Pontos Falhos e Novas Propostas

A partir dos acontecimentos evidenciados na subseção anterior, a diretoria da associação buscou a implementação de um novo modelo de gestão, baseado em procedimentos da controladoria, com o intuito de garantir sua sustentabilidade econômica. Essa implementação visava à solução dos problemas, ao melhor atendimento dos associados e a uma melhor aplicação dos recursos financeiros.

Como a secretária confessou os desvios e confirmou os dados apresentados anteriormente, foi necessário o seu desligamento imediato, juntamente com o acionamento de meios legais para o recebimento do montante dos valores por ela desviados, após o levantamento do total do prejuízo.

Contrataram-se os serviços de uma nova secretária que foi orientada para a realização dos procedimentos de forma correta. A conferência da planilha a ser enviada ao DP para descontos passou a ser realizada por duas pessoas, e o valor total das planilhas também passou a ser confrontado com o apresentado nas devidas notas fiscais. A informação da inclusão e exclusão de associados na organização tornou-se de responsabilidade de pessoas diferentes.

Os associados aptos a utilizarem o clube de esporte e lazer passaram a ser controlados pela associação. Por meio de uma lista, os nomes dos colaboradores com as obrigações em dia eram enviados ao clube de esporte e lazer que, com base nessa lista, calculava o montante a ser pago. Além disso, ao ser quitado o boleto bancário para pagamento, emitia-se também um recibo com validade fiscal, que era encaminhado à contabilidade da associação para os devidos procedimentos.

Solicitou-se ao DP que, logo após a emissão do relatório referente aos descontos a serem realizados nas folhas de pagamento, este fosse encaminhado à associação para uma conferência entre o que foi previsto e o que foi realmente descontado das folhas de pagamento de cada funcionário. Na existência de quaisquer divergências entre os valores, o DP passou a ser acionado, devendo informar as causas das divergências por *e-mail*, possibilitando um controle efetivo dos acontecimentos.

Foi realizada também a implantação de um controle dos associados afastados que optavam pela utilização dos convênios da associação. Nos valores por eles pagos, passou-se a identificar sua composição, onde deveria conter, além das despesas devidas, a taxa de contribuição mensal. Adicionalmente, o DP passou a comunicar à associação o fato do afastamento de algum funcionário.

Não se limitando à realização das implementações apresentadas, verificaram-se ainda outros pontos, conforme será descrito na sequência.

O fato geralmente conhecido como *furo de caixa*, é notado, na maioria das vezes, quando as empresas passam por dificuldades financeiras por apresentarem seu caixa com saldo zero ou sua conta bancária com saldo negativo. O *furo de caixa* também é provocado pela sobra excessiva de recursos líquidos, que não têm para onde serem destinados. Assim, de uma forma ou de outra, o *furo de caixa* representa uma má administração dos recursos financeiros.

Do saldo total que a associação apresentava na conta *Bancos*, apenas 15% já eram suficientes para a cobertura de despesas mensais o que possibilitava, ainda, uma folga financeira a associação. Então, 85% dos recursos em bancos estavam parados, ou seja, deixando de ganhar rendimentos financeiros no mercado, implicando uma má decisão de investimento e formação de capital de giro.

Os recursos parados na conta-corrente da empresa foram então destinados para uma aplicação financeira de rendimento fixo. A partir dessa decisão, a associação passou a contar com rendimentos financeiros mensais que representavam aproximadamente 7% do valor que ela arrecadava mensalmente de taxas dos associados. Exemplificando: se a receita com taxas de contribuição em determinado mês fosse de R\$ 10.000,00, seu rendimento financeiro neste mesmo mês seria de aproximadamente R\$ 700,00.

A associação firmou mais convênios com dois laboratórios de exames e com outro clube de esporte e lazer bem conceituado na cidade onde atua. Ambos os convênios oferecem um custo mais baixo para os associados conveniados. Sabendo que todo final de ano a Empresa Principal promove uma confraternização com seus colaboradores, que reunia todos os associados e potenciais associados, a diretoria da associação aproveitou essa oportunidade para distribuir folhetos explicativos sobre os convênios e realização de sorteios de diversos brindes. Com essa ação conseguiu mais de cerca de 10% no número de associados, aumentando, conseqüentemente, o faturamento mensal.

Outra observação realizada foi a percepção do seguinte fato: o DP descontava dos colaboradores os valores referentes às taxas e despesas dos convênios com saúde e os repassava à associação por meio de depósito bancário. A associação, com o valor já depositado em sua conta-corrente, fazia o pagamento das faturas da empresa de convênio médico, dentre outros. Com esse procedimento,

ao realizar o pagamento por meio de cheques às entidades conveniadas, a associação estava sujeita à tributação de CPMF, na qual esse montante já havia sido tributado, quando a Empresa Principal o depositou na conta da associação.

A diretoria da associação, então, mais uma vez fazia uso dos procedimentos de controladoria e solicitava à presidente da Empresa Principal uma autorização para que as faturas referentes ao convênio médico fossem pagas diretamente pela Empresa, sem passar pela conta da associação, objetivando uma economia de CPMF. Realizou-se esse procedimento somente para o pagamento dos boletos referentes ao convênio médico, pelo motivo de os outros pagamentos representarem um baixo percentual de economia diante das transações de documentos que seriam necessárias. A solicitação foi prontamente atendida, e a associação passou a economizar mensalmente com a redução da despesa com CPMF um valor que representava cerca de 9% do seu faturamento com taxas de contribuição.

Com a aplicação financeira e a economia de CPMF, o superávit da associação apresentou um aumento mensal de mais de 15% em relação ao seu faturamento bruto. Utilizando-se do exemplo anterior, se a receita em certo mês fosse de R\$ 10.000,00, o aumento proporcional que ela conseguisse no seu superávit final seria de aproximadamente R\$ 1.500,00. Isso sem contar o aumento do faturamento conseqüente do acréscimo no número de associados que se filiaram na confraternização da Empresa Principal.

Uma síntese apresentada no Quadro 3, a seguir, contém os principais impactos identificados na associação após a implementação dos procedimentos de controladoria.

Quadro 3: Síntese dos principais impactos na associação após a implementação dos procedimentos de controladoria

Procedimento Adotado	Objetivo para a associação	Impacto para a associação	Indicador
Segregação de funções	Não permitir a ocorrência de desvio de recursos	Implantação de um nível de controle que reduz as possibilidades de desvios	Os saldos de todas as contas conferem
Melhor gerenciamento de recursos financeiros	Melhoramento de resultados	Aumento nos superávits mensais	Análise vertical no demonstrativo de resultado
Políticas para atrair novos associados	Aumentar o número de associados (contribuintes)	Aumento do número de associados	Análise horizontal sobre a quantidade mensal de associados
Melhor gerenciamento de recursos tributáveis	Melhoramento de resultados	Aumento nos superávits mensais	Análise vertical no demonstrativo de resultado
Segregação de funções	Aumentar a confiabilidade dos dados dos associados que eram enviados a outros setores	Implantação de um nível de controle que reduz a incidência de erros na conferência dos dados	Redução das reclamações feitas por outros setores, com relação a dados incorretos enviados

Fonte: Elaborado pelos autores.

No caso aqui apresentado, o conjunto de procedimentos de controladoria proporcionou à organização uma implementação em torno de 15% de seu faturamento bruto. O desdobramento imediato disso foi o aumento no número de associados. Na sequência, essas e outras constatações sobre o estudo serão apresentadas.

5 Considerações Finais

As organizações realizam diariamente suas atividades objetivando cumprir sua missão, garantir sua continuidade e sustentabilidade. Vistas como sistemas, considera-se que as unidades componentes da organização devem interagir entre si, permitindo que a reunião de esforços para o atendimento de sua necessidade seja alcançado, implicando o fato de que ela é mais do que a simples junção de todos os recursos com os quais é formada.

Junto com a administração dessas organizações, a controladoria apresenta-se como um suporte para o processo de gestão, subsidiando decisões com o fornecimento de informações sobre o desempenho da organização e das áreas que a compõem.

Para as organizações do Terceiro Setor, a ideia de sustentabilidade requer uma mudança de postura institucional, tanto em nível de novos procedimentos gerenciais quanto em uma nova pesquisa de relacionamentos e articulações que ampliem sua base social e legitimidade. O recorte feito à sustentabilidade neste trabalho foi para a categoria econômica.

Com o objetivo de apresentar na prática as mudanças após a implantação de procedimentos de controladoria em uma organização, tomou-se como exemplo uma associação de trabalhadores situada no Triângulo Mineiro. Como condição para obter os dados necessários para a pesquisa, omitiu-se sua identificação. A cada período de dois anos, a associação estudada tem sua diretoria modificada, sendo a nova diretoria proposta por eleição realizada entre os associados. Os fatos acontecidos para o desenvolvimento desta pesquisa estão dentro do período em que uma nova diretoria assumiu a associação, com seu exercício previsto para o biênio 2005/2007.

Após a implantação de procedimentos de controladoria na organização estudada, o fluxograma de documentos, juntamente com os processos de conferência, foi melhorado; a gestão de recursos financeiros e o capital de giro foram otimizados; passou-se a controlar de uma forma racional os associados que se encontravam afastados e utilizavam-se dos convênios oferecidos; conseguiu-se uma economia de impostos com a adoção de novos processos e obteve-se também um aumento no número de associados, o que contribuiu para um consequente aumento no faturamento.

Esses resultados contribuíram para a sustentabilidade econômica e, a partir dela, a sustentabilidade social. Essa constatação é possível no momento em que

os excedentes proporcionaram que a associação realizasse novos convênios. Acredita-se que esse conjunto de coisas fortaleça os significados partilhados pela organização, logo, sustentabilidade cultural. Em outras palavras, o imbricamento das sustentabilidades a partir da sustentabilidade econômica.

Dessa forma, evidenciou-se que uma gestão conduzida por procedimentos de controladoria contribui com o cumprimento da missão da associação. Além disso, com os aumentos conseguidos nos superávits mensais, fica também evidente a contribuição da controladoria para a continuidade das empresas em geral e, particularmente, no caso estudado, essa contribuição pode se estender também às organizações de Terceiro Setor.

Por fim, cabe alertar aqui para os limites deste estudo. O primeiro refere-se à impossibilidade de generalização dos resultados obtidos; outro limite relaciona-se com a categoria de sustentabilidade abordada, e este estudo tratou apenas da sustentabilidade econômica. Assim, como recomendação para trabalhos futuros, sugere-se uma abordagem ilustrada com mais de um caso empírico e que envolva a controladoria juntamente com outras noções de sustentabilidade “social, ambiental, cultural, além da econômica.

Referências

- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ALMEIDA, L. B. Sistema de Informações de Gestão Econômica. In: CATELLI, A. (Coord.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 10.
- ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 12.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- CARDOSO, R. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor - desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 7-12.

COELHO, S. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2000.

DRUCKER, P. **A administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUFLOTH, S. C. **Organizações sistêmicas do Terceiro Setor: estudo das configurações das organizações do Terceiro Setor baseado nos sistemas auto-organizados e auto-regulados. Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, texto nº 06, Belo Horizonte, maio de 2004)**

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21 st century business**, Canadá: New Society Publisher, 1998.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FIPECAFI; MARTINS, E. (Org.). **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável às demais sociedades. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GAIGER, L. I. **A solidariedade como alternativa econômica para os pobres. Ijuí**, Contexto e Educação, ano 13, nº 50, p. 47-71, Abr./Jun., 1998.

GROOT, I. **Measurement of sustainability in coffee and cocoa**. Utrecht: Institute for Sustainable Commodities, 2002.

GUERREIRO, E. P. **Gestão social integrada; o empreendedorismo das organizações não-governamentais e a parceria estratégica com a administração municipal. In: CONGRESSO MINEIRO DE MUNICÍPIOS, 19, Belo Horizonte, MG, 21 maio 2002. Anais...** Belo Horizonte, 2002. 1 CD-ROM.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

LISBOA, A. M. **A socioeconômica solidária diante da grande transformação, Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v.37, nº 159, p. 27-57, 2001.

MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração das empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NORMAN, W.; MacDONALD, C. Getting to the bottom of “triple bottom line” **Business Ethics Quarterly**, march, 2003.

OLIVEIRA, J. H. R. de. **M.A.I.S.:** Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional. Florianópolis 2002. 217 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis 2002.

PELEIAS, I. R. **Controladoria:** gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI:** desenvolvimento e Meio Ambiente. Trad. Magda Lopes. São Paulo: Studio Nobel, 1993.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. *In:* IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor:** desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 89 -111.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n° 02, 18-30, 1997.

SPANGENBERG, J. H.; BONNIOT, O. **Sustainability indicator: a compass on the road towards sustainability** Wuppertal: Wuppertal Institute, n° 81, 1998, 34p.

TAVARES, P. da C. Terceiro Setor: estrutura organizacional: classificação (in) adequadas? *In:* 1º Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba, 2000. **Anais...** Curitiba, 2000.

TENÓRIO, F. G. Um espectro ronda o Terceiro Setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 85-102. set/out., 1999.

TENÓRIO, Fernando G. (org.). **Gestão de Ongs:** principais funções gerenciais. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1997.

VALADÃO JR, V. M.; MENEGASSO, M. E. Geração de trabalho e renda: a diversidade organizacional. *In:* XXVII Encontro Anual da ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Área temática: teoria das organizações.

VALADÃO JÚNIOR, V. M. e SOUSA, E. G. de. **Redes organizacionais: possibilidades, limites e desafios na sustentabilidade de uma ONG. In: X Colóquio Internacional sobre Poder Local, 2006, Salvador. Anais... Salvador.**

VERNIS DOMÈNECH, A. *et al.* **La gestión de las organizaciones no lucrativas.** Bilbao: Deusto, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso – Planejamento e Métodos.** Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Artigo recebido em: Maio de 2008 e

Artigo aprovado para publicação em: Dezembro de 2008.

Endereço dos autores

Valdir Machado Valadão Júnior

valdirjr@ufu.br

Av. José Rezende Costa, 471 - apto 501 Bairro Santa Maria
Uberlândia - Minas Gerais - Brasil.
38.408-010

Rodrigo Fernandes Malaquias

rodrigofmalaquias@yahoo.com.br

Rua Guia Lopes, 1100, Bairro Abadia
Uberaba - Minas Gerais - Brasil
38.026-360

Edileusa Godói de Sousa

edileusagodoi@uol.com.br

Avenida Brasil, n 2331 – Bairro Aparecida
Uberlândia - Minas Gerais - Brasil
38.400-718