

Manual de Tesouraria



A Tesouraria de um Clube/Distrito Leo

Enquadramento

A prática da gestão da pasta da secretaria é dimensionada pela actividade relacionada com a Gestão de Tesouraria usual, ainda que com as adaptações respectivas. A referida Gestão de Tesouraria assenta no conjunto de acções e decisões levadas a efeito pelo agente responsável no seio de um clube ou distrito Leo visando a organização e administração das finanças de um clube.

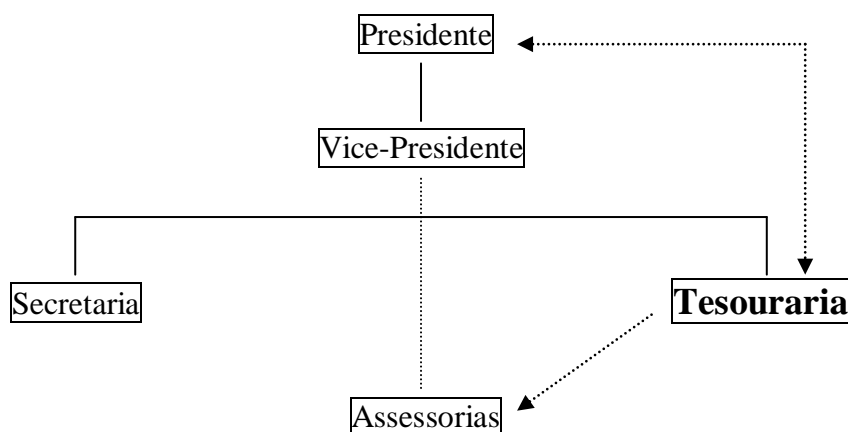
Numa abordagem técnica e específica, a Gestão de Tesouraria engloba-se na chamada Gestão Financeira, que consiste num determinado número de decisões e opções de carácter financeiro. A vertente financeira assume particular dimensão quando se está perante decisões afectas à política e orientação financeira adoptada e igualmente pela escolha de *Trade-Off's financeiros* (A) que possibilitem a rendibilidade da actividade global, tendo em linha de conta o carácter não lucrativo que um clube ou distrito Leo deve obrigatoriamente assumir.

O facto do movimento Lion/Leo ser um movimento sem fins lucrativos, este princípio deve ser encarado como primordial até ao termo da consecução das actividades e projectos, já que deve sempre existir sensibilidade para tentar obter o máximo de fundos a reverter para a comunidade e objectivos específicos e localizados previamente.

Sendo a Tesouraria do clube ou da estrutura distrital uma área sensível e deveras relevante para o bom funcionamento da organização, emerge como prioritário a definição clara e simples da estrutura directiva, inserindo o papel da interacção e comunicação interna constante e dinâmica na acção orientadora do clube ou distrito.

A noção dos objectivos previamente delineados e das linhas de acção estratégicas escolhidas devem também possuir uma dimensão elevada na selecção dos meios e dos recursos a utilizar, considerando a especificidade e complexidade da variável financeira.

Estruturalmente:

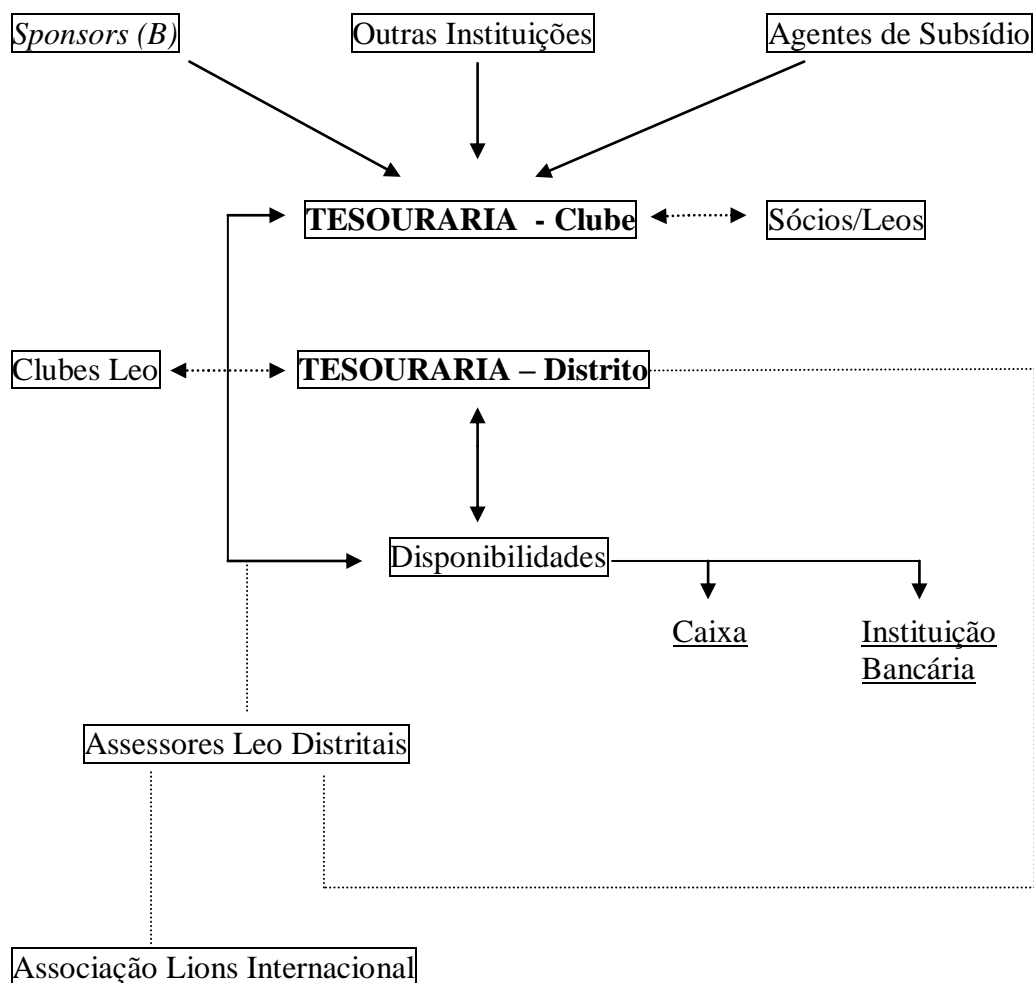


A Tesouraria e o Meio

A função principal da Gestão de Tesouraria de um clube ou distrito é a administração dos fluxos operados no resultado da actividade global, devendo esta considerar o papel crucial da interacção objectiva e determinante com o meio envolvente e todas as suas vertentes. As características do meio em que a estrutura organizativa está inserida varia de comunidade para comunidade e de área distrital para área distrital, devendo , por isso, ser um dos vectores de decisão estratégica e operacional.

Para que as funções do responsável da Tesouraria sejam desempenhadas de forma decisiva, é primordial ter em conta o factor da Eficácia aliado ao factor da Eficiência, para que desta forma exista disponibilidade e habilidade para escolher metas e meios necessários para alcançar as metas pretendidas com rigor, retirando o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Estas exigências devem ir de encontro à orientação e política directiva do clube ou da estrutura distrital, em conformidade com a vontade do companheiro Presidente.

Esquemáticamente:



A Pasta da Tesouraria

Por definição, pode-se entender o responsável pela pasta da Tesouraria de um clube ou distrito como aquele que está ligado de uma forma directa e comprometida com toda a variável afecta à Gestão de Tesouraria.

Nesta perspectiva, ao companheiro responsável estão confiadas as finanças do ou de toda a estrutura distrital, pelo que o sentido de **disciplina, rigor e transparência** devem ser assimilados como regras-base para a actuação enquanto agente financeiro, que se pretende coerente objectivo e responsável.

As tarefas são diversificadas, onde proceder aos recebimentos e efectuar os pagamentos inerentes à actividade global do clube ou do distrito assume especial relevância. Durante o período em que exerce as funções, o Tesoureiro deve ter em linha de conta a necessidade de escolher e delinear metas financeiras e económicas a alcançar.

Sem objectivos lucrativos mas com princípios básicos de rentabilidade máxima do resultado a reverter para a comunidade respectiva, os recursos utilizados devem ser apropriados, para que assim as actividades e os projectos se auto-financiem a si próprios.

Anteriormente ao desempenho do cargo directivo da Tesouraria, o responsável da mesma deve considerar constante e seriamente o facto de ser Leo, com todos os desígnios reconhecidos, pelo que a necessidade de conhecimento do meio e dos recursos é essencial.

A pasta da secretaria padece de condutas baseadas em persistência e determinação, dada a sensibilidade exigível em questões que envolvam fluxos monetários e financeiros. O Tesoureiro é o responsável pela gestão das contas de um clube ou distrito, pelo que qualquer decisão de aplicação ou financiamento deve ter o seu parecer.

A representação e presença assídua nas actividades, reuniões ou conselhos distritais, é muito importante, visto o processamento contabilístico e económico que qualquer evento leonístico exige, através da apresentação do estado da pasta em reuniões ou recebimentos e pagamentos em actividades.

Por outro lado, a relação entre a Tesouraria e as Instituições Bancárias é relevante para o bom desempenho do cargo, pois actualizações da pasta apenas são válidas com suportes documentais facultados pela instituição bancária utilizada. Esta vertente ganha dimensão aquando da existência de problemas que surgem naturalmente e para as quais deve ser emprestada toda a capacidade e conhecimentos económicos e financeiros para a sua rápida resolução.

A pasta da tesouraria possui variáveis importantes, dividindo-se por:

- **Tesouraria Estratégica**
- **Tesouraria Operacional**
- **Tesouraria Aplicada**

A divisão apresentada pretende justificar e enquadrar as diferentes actividades e funções que um responsável pela pasta da Tesouraria de um Leo clube ou de um Distrito Leo deve desempenhar, tendo como critério as características de cada uma.

Tesouraria Estratégica

A Gestão de Tesouraria deve ser interpretada de uma forma responsável e competente, sendo necessário proceder à delimitação de pontos-chave que regem a actividade, numa objectiva ligação estreita com aspectos estratégicos de gestão organizada para equilíbrio de Tesouraria constante e adequado à realidade leonística.

Estrategicamente, o Tesoureiro deve preparar o seu desempenho de funções, para o ano leonístico respectivo, através da constituição de **um dossier de Tesouraria** que, fisicamente, possibilite o arquivo de informação económica e financeira afecta à vida leonística do clube. O arquivo-pasta referido deve conter separatas para Relatórios, facturas, recibos duplicados e todos documentos suporte da Tesouraria. Noutra prisma, tendo a noção de continuidade assente na preparação de condições para os responsáveis que o substituirão nos anos seguintes.

Assim, deverão ser levadas a efeito, no mínimo, as seguintes tarefas:

⇒ **Análise do Relatório e Contas dos 3 exercícios anteriores**, com especial incidência no do ano anterior

⇒ **Abertura de Conta numa Instituição Bancária, (Anexo 1)**, e registo do número conta e NIB (21 números) com pelo menos 3 assinaturas, sendo recomendável a do Presidente, Tesoureiro e Conselheiro Leo ou Assessor Leo. Para abertura de nova conta, no caso de já existir conta(s) bancária(s), deve-se proceder a emissão de cheque ou efectuar uma transferência bancária no valor existente em saldo. Se se optar por permanecer com a(s) conta(s) já existente(s), devem ser alteradas as assinaturas equivalentes aos titulares da conta.

⇒ **Requisição de Livro de Cheques e Talões de Depósito (Anexo 2)**

⇒ **Elaboração de um Plano de Quotas (Anexo 3)**, complementado com um cartão individual de sócio do Leo clube ou no caso distrital, pelos clubes-membro.

⇒ **Planificação de Tesouraria por actividades ou projectos (Anexo 4)**, através da elaboração de mapas de utilização de recurso e meios.

⇒ **Elaboração de Relação de Contactos (Anexo 5)** pertinentes e affectos à vida leonística do clube ou distrito, por sócios, Patrocinadores e Agentes de Subsídio.

⇒ **Elaboração de Folha de Despesas (Anexo 6)**, onde a discriminação de facturas e recibos de despesas de representação, como são despesas com combustíveis, portagens e telefones/Fax.

⇒ **Definir Prazos de Recebimento**, nomeadamente para Quotas e Despesas com Sócios e clubes no caso distrital, mas também com patrocínios e subsídios.

⇒ **Definir Prazos de Pagamento**, nomeadamente para Quotas, Despesas de representação ou Despesas affectas à organização ou participação em actividades.

⇒ **Definição do valor do Fundo Mínimo de Caixa**, que deve ser constante e adequado ao nível de actividade e de pequenos pagamentos potenciais.

Tesouraria Operacional

Sendo uma variável importante para o desempenho da pasta da Tesouraria, nela reside razoáveis níveis de trabalho e de empenho enquanto responsável pela Gestão da Tesouraria. Numa tendência de carácter operacional, devem ser assumidas como regra a tomada de decisões que traduzam a funcionalidade e equilíbrio de tesouraria, para que o clube ou distrito estejam seguros de suporte económico-financeiro constante.

O trabalho incide na relação com a conta caixa e igualmente com as Instituições Bancárias utilizadas, pelo que a noção de estabelecimento de contactos e de conhecimentos apresenta-se como sendo primordial. De uma forma natural e não controlável, os problemas potenciais emergem na área financeira, e para os quais o Tesoureiro deve estar sempre preparado para dar resposta adequada.

Operacionalmente, o Tesoureiro deve preocupar-se por seguir a orientação global levada a cabo pela direcção, onde a relação interna é importante, nomeadamente com o companheiro Presidente. Assim, deve considerar:

⇒ **Proceder a Recebimentos** {
 Quotas Leonísticas
 Receitas Actividades
 Patrocínios ; Subsídios
 Outros

⇒ **Proceder e Garantir a Pagamentos** {
 Despesas Actividades
 Quotas Distritais (no caso Clube)
 Doações aprovadas
 Material Directivo
 Diversos

⇒ **Verificação e Análise mensal de extractos bancários**, visando um controlo efectivo do saldo, evitando potenciais problemas como descobertos bancários, que para além do significado moral e de imagem negativa incorre em custos de manutenção extraordinários elevados.

⇒ **Elaboração de Orçamentos por Actividade**, visando planeamento de Tesouraria que servirá para a análise aos desvios verificados.

⇒ **Elaboração de Relatórios de Tesouraria por actividade ou projecto**, apurando o resultado por actividade, o que facilita o trabalho final para o Relatório e Contas anual, ou por opção para o Relatório e Contas Trimestral.

⇒ **Informação periódica da situação financeira, ao clube ou distrito**, nas assembleias ou conselhos dos mesmos, em coordenação com a ordem de trabalhos e com a vontade do companheiro Presidente.

⇒ **Elaboração de Recibos e de Facturas-Recibo**, para sustentação documental dos recebimentos verificados.

Relações Institucionais

Conforme referido anteriormente, a relação com outras instituições é primordial para a Gestão de Tesouraria, nomeadamente com as Instituições Bancárias, mas igualmente com Estruturas Lionísticas, Instituições Seguradoras, Organismos Governamentais, Organismos Autárquicos, Institutos, Delegações e Empresas.

O levantamento dos potenciais apoios e focos de ajuda económico-financeira deve ser efectuado, visando retirar o melhor aproveitamento da envolvente do clube ou do Distrito.

Especificamente:

- **Instituições Bancárias:** Deve-se proceder à manutenção das contas bancárias existentes e para casos especiais como organizações de conferências ou jornadas, negociar a facilidade e operacionalidade de serviços de transferência bancária, através do NIB. (Número Identificação Bancário)

- **Estruturas Lionísticas:** Sendo os Leos a principal actividade dos Lions, o apoio Lionístico é crucial para a salubridade económica de um clube ou distrito, pelo que devem ser solicitados apoios sustentados com Demonstrações e Orçamentos afectos ao evento ou actividade (global ou parcial) a levar a efeito.

- **Instituições Seguradoras:** Quando uma estrutura leonística organiza actividades ou projectos que envolvam Leos e cidadãos da Comunidade, nomeadamente crianças e idosos, devem ser efectuados Seguros adequados, para os quais a Tesouraria deve fazer um levantamento das condições para os mesmos, recolhendo dados e negociando junto de Seguradoras.

- **Estruturas Autárquicas e Governamentais :** A possibilidade de recolha de apoios governamentais, de ministérios e de fundos de ajuda social são variáveis a levar em consideração, atendendo aos processos de candidatura aos mesmos e às condições inerentes aos mesmos. Por outro lado, ao nível dos Subsídios de Transportes e Alimentação, as estruturas autárquicas podem ter um papel a desempenhar, recomendando-se a utilização de contactos para o efeito.

- **Institutos; Delegações e Empresas :** Considerando um Leo clube ou estrutura distrital com personalidade jurídica, o acesso a patrocínios e subsídios á facilitado, pelo que devem ser envidados esforços nesse sentido.

Para a Tesouraria de um Leo Clube

A Tesouraria de um Leo clube tem a responsabilidade de proceder ao recebimento das quotas leonísticas de todos os companheiros Leo que fazem parte do clube. As quotas de um clube devem ser encaradas como fundamentais para o funcionamento da estrutura organizativa bem, visando fazer face às normais despesas inerentes à vida leonística de um clube. Por esta razão, quando um clube decide proceder a um aumento efectivo do valor das quotas, deve fazê-lo sob um determinado objectivo e não apenas para possuir um nível de Fundo de Maneio superior.

As quotas leonísticas dividem-se então da seguinte forma:

- ◆ Quota de Sócio
- ◆ Quota Distrital
 - Distrito 115 Centro-Sul/Norte
 - Distrito Múltiplo Leo 115

A fixação do montante da quota de sócio é da responsabilidade da assembleia do clube, e só após ratificação do valor em causa podem ser cobradas e elaborados os respectivos recibos a entregar a cada sócio Leo..

Por outro lado, a fixação da quota Distrital cabe aos Gabinetes Distritais, pelo que no âmbito da Tesouraria de um clube, esta deve-se limitar a cobrar o valor respectivo, quer para o Distrito 115 Centro-Sul ou Centro-Norte quer para o Distrito Múltiplo Leo 115, e entregar ao totalidade das quotas recolhidas ao gabinete respectivo, tendo como referência o limite temporal existente, sob pena de pagamento extraordinário de multa e de não autorização para exercer direitos de voto.

A reter:

Data Limite de Pagamento : 31 de Setembro

Multa por mês de atraso: ≅0,5 Euros

Para a Tesouraria de um Distrito:

A Tesouraria de uma estrutura distrital, no que concerne a quotas leonísticas, tem a função de estabelecer o montante das mesmas, após ratificação em Conferência Distrital e em Conselho Distrital, e de proceder ao seu recebimento, por clube. De realçar o trabalho preparatório desejável de comunicação via telefone, via carta postal ou via e-mail, para os endereços e contactos dos companheiros Presidentes e Tesoureiros de cada clube, em inícios de Setembro, da obrigatoriedade de pagamento até final do mesmo mês.

Os montantes oriundos do recebimento de quotas devem ser utilizados para o funcionamento interno da estrutura organizativa de um Distrito Leo, ou em casos especiais, para actividades extraordinárias, desde que aprovadas em Conselho Distrital respectivo.

Na sequência dos recebimentos, deve ser emitido um recibo para cada clube, respeitante ao pagamento de quotas, discriminando o número de sócios pagos por clube. Realça-se neste particular a necessidade da Tesouraria de um Distrito proceder à elaboração de uma Relação de Clubes/Quotas, pois apenas os clubes com quotas pagas podem exercer direitos de votação em Conselhos Distritais.

Tesouraria Aplicada

A Tesouraria de um Leo Clube ou de uma estrutura distrital, enquanto forma de evidenciar fluxos financeiros (Despesas / Receitas), económicos (Custos / Proveitos) e de Tesouraria (Pagamentos / Recebimentos), resultantes da actividade global de carácter leonístico, reveste-se de conteúdos que envolvem toda a informação recolhida ao longo do exercício leonístico (**C**). As informações são económico-financeiras, o que permite a elaboração de resumos e demonstrações contabilísticas e financeiras que tentam evidenciar a situação das finanças e da Tesouraria do clube ou do Distrito.

A Tesouraria em sentido lato não se pode confundir com Área Financeira, na medida em que a Tesouraria á parte integrante de um conjunto de vertentes que compõem a Gestão Financeira, pelo que qualquer semelhança de conteúdo deve-se às adaptações inerentes ao facto de estarmos restritos ao movimento leonístico.

Nesta sequência, o Tesoureiro deve proceder à elaboração de documentos que suportem as suas decisões e evidenciem os fluxos obtidos e concedidos, para desta forma obter resultados concretos expressos em unidades monetárias que revelem, com rigor e disciplina e veracidade, a *performance* (**D**) das finanças do clube ou do distrito. Conforme referido anteriormente, a actividade de exploração de uma estrutura leonística deve levar em linha de consideração o facto do movimento presente não ter como fim objectivos lucrativos, ainda que deva existir sensibilidade para a procura de meios e de recursos que permitam a obtenção de resultados elevados, afim de os reverter para a comunidade respectiva (monetariamente ou não), aumentando níveis de ajuda social.

Deste modo, a Tesouraria deve :

→ **Elaborar Relatório de Tesouraria por Actividades ou projectos**, conforme está exemplificado em Anexo, numa tentativa de controlar a evolução dos centros de Custos, Proveitos e de Resultados. De realçar o carácter auxiliar que este Relatório detém, no que respeita à obrigatoriedade de elaboração.

→ **Elaborar Relatório e Contas Trimestral e/ou Anual do Exercício**

(ANEXO 7)

- Mapas e Análises de Origens e Aplicações de Fundos(**E**)
- Mapa da Conta Corrente (**F**)
- Quadro de Quotas (**G**)
- Mapa de Desvios entre previsto e realizado (**H**)
- Balanço global de actividade (**I**)

Através das Demonstrações Económico-Financeiras elaboradas, o Tesoureiro suporta todo o seu papel na estrutura leonística, devendo este facto pesar na apresentação, discussão e aprovação das mesmas, dentro dos períodos temporais definidos, e tendo em consideração que os Relatórios apresentados detém o formato actual, por falta de normalização contabilístico-leonística para a sua elaboração.

Clube: Apresentação em Assembleia: 31 de Junho do ano N+1

Distrito: Apresentação em Conselho Distrital : 31 de Junho do ano N+1

O Financiamento

O Financiamento de uma estrutura leonística ao nível da actividade global de exploração, deve reger-se por todos os esforços possíveis de envidar no sentido de financiar as actividades e o normal funcionamento do clube ou do distrito.

As formas de financiamento de uma Organização ou Empresa com fins lucrativos dividem-se pelo auto-financiamento com capitais próprios e pelo financiamento recorrendo à Dívida. Numa óptica leonística, tais hipóteses não se podem colocar de momento, visto o auto-financiamento ser complexo, uma vez que um clube ou distrito leo não tem como fim objectivos lucrativos e muito menos existem Resultados Líquidos em sentido técnico que o sustentem e permitam. Por outro lado, a recorrência a Instituições de Crédito não está ainda ao alcance das nossas estruturas nem ao nível da dimensão nem ao nível da capacidade de gerar riqueza, pois tal não faz parte da nossa essência.

Desta forma, a problemática do financiamento deve partir de premissas relacionadas com a ideia de que as actividades ou projectos se devem financiar a si próprias, na medida em que o Activo Circulante do clube ou do distrito deve ser canalizado ao funcionamento interno, e igualmente na premissa que todos os apoios e ajudas devem ser oriundas da comunidade, para após a realização das actividades, se possam reverter em níveis mais elevados, para a comunidade em geral, nomeadamente visando os desfavorecidos.

Ao escolher e definir a estratégia de actuação, a Tesouraria deve efectuar um levantamento das hipóteses existentes na comunidade, ao nível de Patrocínios e Subsídios, tal como anteriormente se exemplificou no capítulo das relações institucionais.

Com o levantamento referido, cabe à Tesouraria em conjunto com o companheiro Presidente escolher os meios e recursos ajustados ao alcançar dos objectivos de ajuda social que regem o movimento leonístico.

Neste âmbito, a Gestão de Tesouraria consiste em determinar as necessidades de Tesouraria e aplicar os recursos para lhes fazer face.

O Tesoureiro deve então:

⇒ **Efectuar levantamento de apoios potenciais.** { Patrocínios
Subsídios
Outros

⇒ **Elaborar Plano de Investimentos por actividade**

⇒ **Efectuar Análise de Risco dos Investimentos e das Fontes Financiamento**

Índice

A Tesouraria de um Clube/Distrito Leo

Enquadramento	2
A Tesouraria e o Meio	3
A Pasta da Tesouraria	4
Tesouraria Estratégica	5
Tesouraria Operacional	6
Relações Institucionais	7
Relação Distrito - Clube	8
Tesouraria Aplicada	9
O Financiamento	10

Glossário

GLOSSÁRIO

- (A) **Trade-Off financeiros** – Conjunto das escolhas ou caminhos que um gestor estratégico tem de efectuar visando implementar ou melhorar níveis de produtividade que garantam o alcance dos objectivos propostos.
- (B) **Sponsors** – Designação institucional para os comuns Patrocinadores ou financiadores da actividade global ou parcial de uma empresa ou instituição.
- (C) **Exercício Leonístico** – Designação para todo o período temporal que define a actividade leonística. Este período inicia-se em Setembro e termina em final de Junho.
- (D) **Performance** – Resultados obtidos no decorrer da actividade leonística, que permitem avaliar o grau de alcance dos objectivos propostos.
- (E) **Mapas e Análises de Origens e Aplicações de Fundos**– Designação para todos os mapas elaborados que permitem evidenciar as diferentes proveniências e respectivos destinos dos fundos afectos à exploração da actividade.
- (F) **Mapa da Conta Corrente** – Designação para o mapa que evidencia os movimentos ocorridos e registados na conta corrente do Leo clube ou Distrito Leo, tendo especial atenção para os movimentos em numerário e em cheque ou transferência bancária, devidamente identificados como Débitos e Créditos.
- (G) **Quadro de Quotas**- Quadro que visa evidenciar os montantes e as origens das quotas recebidas e por receber, fornecendo informação precisa sobre origens de fundos afectos ao funcionamento interno do clube ou do Distrito.
- (H) **Mapa de Desvios** – Permite evidenciar as diferenças ocorridas entre o que foi orçamentado e o que realmente sucedeu. A análise dos mesmos desvios é muito relevante para planeamentos futuros nas áreas sensíveis.
- (I) **Balanço Global de Actividade** – Balanço global da Actividade geral e também parcial ou por actividades ou eventos do clube ou do Distrito Leo, evidenciando resultados.