

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SILVIO LUIZ GUEDIN

**O ORÇAMENTO DE CAIXA APLICADO PELO MÉTODO DE RECEBIMENTOS  
E DESEMBOLSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO PRIVADO**

FLORIANÓPOLIS

2005

SILVIO LUIZ GUEDIN

**O ORÇAMENTO DE CAIXA APLICADO PELO MÉTODO DE RECEBIMENTOS  
E DESEMBOLSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO PRIVADO**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Financeira.

Professor Orientador: Alexandre Marino Costa

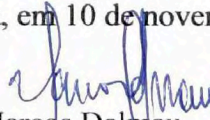
FLORIANÓPOLIS

2005

SILVIO LUIZ GUEDIN

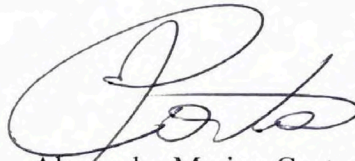
**O ORÇAMENTO DE CAIXA APLICADO PELO MÉTODO DE RECEBIMENTOS  
E DESEMBOLSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO PRIVADO**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 10 de novembro de 2005.

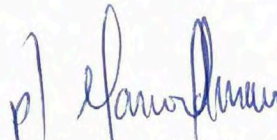


Prof. Marcos Dalmau  
Coordenador de Estágios

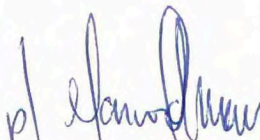
Apresentada à banca Examinadora integrada pelos professores:



Alexandre Marino Costa  
Orientador



Annelise da Cruz Serafim Zilio  
Membro



Priscilla Martins Ramos  
Membro

Administrar é ter bom senso...  
(Autor desconhecido)

Agradeço primeiramente a Grande Força Superior que sempre ilumina a minha vida.

A minha maravilhosa Mãe por ter me aturado e dado condições para ter chegado até aqui.

Aos meus familiares e amigos pelo grande incentivo.

Ao professor Dr. Alexandre Marino Costa, pela amizade e dedicação oferecida nesta caminhada.

A Universidade Federal de Santa Catarina e seu corpo docente que me proporcionaram a oportunidade de adquirir uma base sólida de conhecimentos, necessária a um bom profissional.

Enfim, agradeço a todas pessoas que de uma certa forma me incentivaram e torceram para que eu cumprisse mais essa etapa de minha vida.

## RESUMO

GUEDIN, Silvio Luiz. O ORÇAMENTO DE CAIXA APLICADO PELO MÉTODO DE RECEBIMENTOS E DESEMBOLSOS: Um estudo de caso em uma instituição de ensino privado. 2005. 85f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

O objetivo deste trabalho consistiu em sugerir uma ferramenta de planejamento e controle para uma instituição de ensino privado de Florianópolis para o ano letivo de 2006. Para isto iniciou-se o trabalho com a verificação e organização dos procedimentos financeiros existentes. Buscou-se as fontes de receita e despesas e agrupou-se em quadros. Com isto projetou-se uma Demonstração do Resultado do Exercício do ano de 2005 e analisou-se o ponto de equilíbrio de 06 grupos de turmas do colégio, divididos segundo o mesmo valor de mensalidade. Com os dados organizados e analisados, sugeriu-se o método de recebimentos e desembolsos, e sugestões para implementar este modelo, como ferramenta de planejamento e controle das atividades financeiras da organização. Segundo a metodologia empregada a pesquisa caracteriza-se como qualitativa quanto ao tipo de dados; o estudo foi realizado através de pesquisa exploratória e descritiva, bibliográfica documental e por fim realizou-se um estudo de caso.

Palavras-chave: gestão escolar; fluxo de caixa; análise do ponto de equilíbrio.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Gráfico do Ponto de Equilíbrio .....	32
Quadro 02: Modelo de Orçamento de caixa – método dos recebimentos e pagamentos .....	43
Quadro 03: Modelo de Orçamento de caixa – método do resultado ajustado .....	45
Quadro 04: Organograma: Colégio Espírito Santo .....	56
Quadro 05: Valor em R\$ das anuidades e mensalidades .....	60
Quadro 06: Número de alunos matriculados .....	61
Quadro 07: Relação da capacidade ociosa .....	61
Quadro 08: Número de alunos inadimplentes .....	62
Quadro 09: Filhos de colaboradores matriculados .....	63
Quadro 10: Anuidades pagas à vista .....	63
Quadro 11: Número de alunos matriculados ponderados em relação ao pagamento integral de mensalidade .....	65
Quadro 12: Receitas Ponderada .....	66
Quadro 13: Gráfico: proporção de alunos pagantes, referentes a receita ponderada .....	66
Quadro 14: Custos Totais no ano letivo de 2005 .....	68
Quadro 15: Projeção – Demonstração do Resultado do Exercício em 31/12/05 .....	69
Quadro 16: Ponto de equilíbrio da série Jardim I .....	70
Quadro 17: Ponto de equilíbrio da série Jardim II .....	71
Quadro 18: Ponto do equilíbrio do Pré-escolar .....	71
Quadro 19: Ponto de equilíbrio da 1ª, 2ª, 3ª e 4ª séries .....	72
Quadro 20: Ponto de equilíbrio da 5ª, 6ª, 7ª e 8ª séries .....	72
Quadro 21: Ponto de equilíbrio da 1ª série do Ensino Médio .....	73
Quadro 22: Margens de rentabilidade .....	74
Quadro 23: Projeção da receita mensal para 2006. ....	76
Quadro 24: Projeção do Custo Mensal 2006 .....	76
Quadro 25: Modelo e projeção de Fluxo de Caixa para organização .....	77
Quadro 26: Custo anual para implantação do modelo de fluxo de caixa .....	78

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Contextualização e Tema Problema .....	10
1.2 Objetivo .....	13
1.2.1. Objetivo Geral .....	13
1.2.2. Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa e Importância do Trabalho .....	13
1.4. Estrutura do trabalho .....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	17
2.1. Administração em Instituições de Ensino Privado .....	17
2.1.1. A Gestão em Instituições Ensino de Privado .....	17
2.1.2. A Gestão em Empresas Familiares .....	19
2.2. A Administração Financeira.....	20
2.2.1. O Processo de Funções da Administração Financeira.....	21
2.2.2. Os Ciclos: Operacional e Financeiro .....	23
2.3. Os Métodos de Análise Financeira.....	24
2.3.1. As Demonstrações Financeiras.....	24
2.3.2. Índices: Liquidez X Rentabilidade .....	27
2.3.3. O Ponto de Equilíbrio .....	31
2.4. Orçamento de Caixa .....	33
2.4.1. O Capital de Giro.....	33
2.4.2. O Fluxo de Caixa.....	35
2.4.2.1. Receitas.....	37
2.4.2.2. Despesas .....	39
2.4.3. Métodos de Orçamento de Caixa .....	40
3 METODOLOGIA.....	46
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	46
3.2 Tipo de Pesquisa.....	46
3.3 Universo da Pesquisa.....	48
3.4 Técnica de Coleta e Análise dos Dados.....	48
3.5 Limitações da pesquisa.....	50



<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>53</b>
4.1 Caracterização da Organização .....	53
4.1.2. Aspectos Organizacionais.....	55
4.1.3. Atuação no Mercado.....	57
4.2. Administração Financeira do Fluxo de Caixa .....	58
4.2.1 Receitas.....	58
4.2.2. Despesas .....	67
4.3. A Demonstração Financeira Projetada .....	68
4.4. Análise Financeira do Ponto de Equilíbrio.....	70
4.5. Análise de rentabilidade .....	73
4.6. Projeção do fluxo de caixa para o 1º semestre de 2006.....	74
4.7. Propostas para Implantação do Modelo de Fluxo de Caixa: .....	78
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>80</b>
5.1. Conclusões.....	80
5.2. Recomendações .....	82
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>84</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo tem como objetivo apresentar, esclarecer o assunto abordado, demonstrar o porque de sua realização e sua utilidade e tendo como seu foco o objetivo geral e a fragmentação deste com seus objetivos específicos.

### **1.1 Contextualização e Tema Problema**

A educação como atividade econômica mobiliza considerável massa de recursos produtivos. A quantificação destes recursos bem como a quantidade de oferta de serviços educacionais são de fundamental importância para o planejamento de políticas de governo como para o posicionamento e tomadas de decisão por parte do setor privado.

Em pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (2004), obteve-se alguns dados relevantes, sobre a educação privada no Brasil:

- a) 9,3 milhões de matrículas em 2004;
- b) 36.500 instituições;
- c) economia para os cofre públicos de R\$ 20 bilhões, além de agregar os impostos;
- d) 650.000 empregos diretos;
- e) o setor contribui com 1,3% do PIB.

A complexidade da economia moderna ocasionou uma maior concorrência entre as empresas, exigindo-se das mesmas uma maior eficiência na gestão financeira dos seus recursos. A gestão financeira feita de forma eficiente em uma empresa proporciona identificar qual a verdadeira quantidade de recursos financeiros necessários para financiar suas atividades, proporcionando o nível ótimo de capital de giro, e podendo promover aumentos significativos nos lucros com a diminuição de despesas financeiras.

A atividade financeira em uma organização requer acompanhamento contínuo dos seus resultados, de modo que sejam apurados e avaliados, e se por ventura existir a necessidade de ajustes e correções faça-se o que deve ser feito (controle).

Em pesquisa realizada no primeiro trimestre de 2004 pelo Sebrae, levantou -se as taxas de mortalidade de empresas no Brasil, a partir de dados de amostras de empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002. A seguir são apresentados os principais resultados obtidos, referentes às taxas de mortalidade.

- a) 49,9% das empresas encerraram as atividades com até 2 anos de existência;
- b) 56,4% com até 3 anos;
- c) 59,9% com até 4 anos.

A pesquisa do SEBRAE, levantou os principais motivos, que levam a esta mortalidade:

- a) falta de capital de giro: 24,1%;
- b) impostos altos/tributos: 16%;
- c) falta de clientes:8%;

- d) concorrência: 7,1%;
- e) baixo lucro: 6,1%;

Observou-se que segundo pesquisa do SEBRAE, o principal motivo que leva a mortalidade de empresas no Brasil é a falta de capital de giro. Para evitar esta situação, faz-se necessário uma boa gestão dos recursos financeiros de uma organização, como a quantidade de capital necessária para financiar suas atividades.

Seguindo este raciocínio, um dos grandes instrumentos que possibilita o planejamento e o controle financeiro de uma empresa é a elaboração do fluxo de caixa.

A partir disto chega-se ao objeto de estudo que é o Colégio Espírito Santo. A empresa no ano de 2005 completou dez anos de atividades, sendo hoje referência no ensino particular no Norte da Ilha de Santa Catarina, mais especificamente na Praia de Ingleses. A empresa nestes dez anos cresceu, passando de uma simples casa de madeira para um espaço amplo com biblioteca, espaço poli esportivo, laboratório de informática, laboratório de ciências, cantina, sala de professores e com 20 salas de aula. A empresa cresceu, desenvolveu-se fisicamente, teve o número de alunos matriculados, considerando o primeiro semestre de 2005, multiplicado por mais de 10, mas quanto a gestão administrativa e principalmente financeira, que será o foco de estudo desta pesquisa, a empresa não evoluiu da mesma maneira. O controle financeiro é feito de forma rudimentar com anotações em livros de registros e não há planejamento financeiro formalizado nem de curto e longo prazo.

De acordo com esta realidade encontrada será feito um levantamento financeiro de suas atividades, para após isso sugerir a adoção de um instrumento de planejamento e controle financeiro. A seguir segue o problema de pesquisa:

**De que maneira a Instituição de Ensino Privado pode organizar as informações financeiras relativas ao seu fluxo de caixa?**

## **1.2 Objetivo**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Apresentar um modelo para a elaboração de um fluxo de caixa, para auxílio no planejamento e controle das atividades financeiras do Colégio Espírito Santo.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- a) Apresentar as fontes de receitas;
- b) Apresentar as fontes de despesas;
- c) Determinar o Ponto de Equilíbrio;
- d) Projetar um fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle para o 1º semestre de 2006;
- e) Propor ações para implementar o modelo de fluxo de caixa

## **1.3 Justificativa e Importância do Trabalho**

A realização desta pesquisa é de suma importância para a organização, pois pretende verificar, organizar a real situação financeira da empresa e propor um modelo de planejamento e controle financeiro. A empresa fundada em 1995 nunca se preocupou com o

seu planejamento financeiro, hoje no ano de 2005, após dez anos de fundação a empresa cresceu e encontra dificuldades em prosseguir com suas atividades devido ao grau de informalidade na sua gestão, principalmente na área financeira. A continuidade da situação observada pode, em um futuro próximo, ser decisivo na sobrevivência da empresa. Onde funciona sem saber quais são seus verdadeiros resultados operacionais.

A originalidade pode ser observada tendo em vista, o grau de informalidade na gestão da empresa, sendo que será o primeiro estudo realizado na área financeira e tendo como objetivo sugerir uma proposta para facilitar e melhorar a administração financeira da empresa.

A relevância para a organização pode ser observada, pois pretende-se elaborar uma proposta para solucionar um dos principais entraves na gestão da organização que é o setor de finanças. A proposta a ser sugerida é a utilização de um instrumento de planejamento e controle financeiro, o fluxo de caixa. Com a inserção deste instrumento na gestão financeira da empresa os sócios proprietários, que são os responsáveis pela gestão da empresa, poderão tomar decisões fundamentadas em dados e informações sólidas.

A viabilidade pode ser destacada, pois o sócio majoritário da organização, concordou e mostrou-se interessado na realização do mesmo, disponibilizando todo e qualquer tipo de informação que seja necessário. A empresa é localizada na cidade de Florianópolis, e que facilita a pesquisa *in loco*.

Com a realização desta pesquisa, o universo acadêmico e a Ciência da Administração são acrescentados com um novo experimento, que visa sugerir uma proposta para facilitar a gestão financeira de uma empresa prestadora de serviço, particularmente no ramo educacional.

#### 1.4. Estrutura do trabalho

O presente trabalho é desenvolvido em cinco capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada a introdução do estudo, onde são contextualizados o tema e o problema de pesquisa, juntamente com os objetivos e a justificativa. Nesse capítulo, são abordados os pontos relevantes sobre a gestão financeira de curto prazo, as condições encontradas na empresa em estudo e dados de uma pesquisa que revela o percentual da falência de pequenas empresas e os motivos. Apresentam-se também os motivos que levaram o pesquisador ao interesse deste assunto.

No segundo capítulo, a fundamentação teórica da pesquisa é dividida em quatro seções: A Administração em Instituições de Ensino privado; A Administração Financeira; Os Métodos de Análise Financeira; e Orçamento de Caixa. A primeira seção está dividida em: A Gestão em Instituições Ensino Privado e A Gestão em Empresas Familiares; a segunda seção está dividida em: O processo de Tomada de Decisão, Liquidez X Rentabilidade e Os Ciclos; a terceira seção está dividida em: Análise das Demonstrações Financeiras, Índices e O Ponto de Equilíbrio; a quarta e última seção está dividida em: O Capital de Giro, O Fluxo de Caixa e Métodos de Orçamento de Caixa.

No capítulo três, descreve-se a Metodologia utilizada na pesquisa, onde são demonstradas as técnicas utilizadas na coleta e análise dos dados. O quarto capítulo refere-se à Apresentação e à Análise dos Dados. Este capítulo está dividido em seis seções: 1. Caracterização da Organização: histórico, aspectos organizacionais e atuação no mercado; 2. Administração Financeira do Fluxo de Caixa: receitas e despesas; 3. A Demonstração Financeira Projetada; 4. Análise Financeira do Ponto de Equilíbrio; 5. Projeção do Fluxo de Caixa: receitas e despesas; 6. Propostas para Implantação do Modelo de Fluxo de Caixa.

No quinto e último capítulo são apresentadas as Considerações Finais à pesquisa, dividida em: conclusões e recomendações e, por fim, as referências utilizadas na realização desta pesquisa.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar conceitos, definições, um resgate teórico relativo ao tema proposto no intuito de criar condições para a resolução do objetivo do trabalho. Para isso buscou-se fundamentar os seguintes itens: Administração em Instituições de Ensino Privado; A Administração Financeira; Os Métodos de Análise Financeira; e Orçamento de Caixa.

### **2.1. Administração em Instituições de Ensino Privado**

Neste tópico serão abordados os conceitos, definições e funcionamento da gestão em Instituições de Ensino Privado e a Gestão em Empresas Familiares.

#### **2.1.1. A Gestão em Instituições Ensino de Privado**

A Instituição de Ensino Privado é uma empresa prestadora de serviço. Para Sanvicente e Santos (1979) serviço pode ser definido como sendo um bem econômico intangível, irreversível ou irrecuperável, cujo valor não depende principalmente de algum produto físico que possa ou não acompanhar a prestação de serviço. Ainda Sanvicente e Santos (1979) completam afirmando que as empresas prestadoras de serviço são constituídas por pessoal técnico e profissional, cujas habilidades são oferecidas no mercado para fins de contratação. Em geral, desempenham seu trabalho processando bens possuídos pelo cliente, ou na própria pessoa do cliente.

A administração escolar apresenta algumas peculiaridades quanto à gestão do empreendimento. A administração de uma empresa no ramo educacional, no que tange à parte operacional de suas atividades é feita seguindo-se um plano de gestão escolar<sup>1</sup>, que é elaborado previamente ao ano letivo, sendo um trabalho dinâmico e flexível responsável por:

- a) operacionalizar as medidas previstas de forma genérica no Regimento;
- b) propor ações para a execução da Proposta Pedagógica da escola em um determinado período letivo;
- c) nortear o gerenciamento das ações escolares.

No Plano de Gestão a escola apresenta sua proposta de trabalho, ressaltando seus principais problemas e os objetivos a serem alcançados. Relaciona também as ações específicas que pretende desenvolver, com vistas a solucionar os problemas ou a fornecer os aspectos positivos que tem a favor. Ainda, deixa claro, como, por quem e quando as ações serão realizadas, bem como os critérios para acompanhamento, controle e avaliação do trabalho desenvolvido. Com isso um plano de gestão deve conter, no mínimo:

- a) identificação e caracterização da unidade escolar, de sua clientela, seus recursos físicos, materiais e humanos.
- b) caracterização da comunidade e sua disponibilidade de recursos.
- c) objetivos da escola - gerais e específicos.

---

<sup>1</sup> Informações retiradas do site: <http://www.conteudoescola.com.br/site/content/view/46/26/>, no dia 20 de junho de 2005 às 20:20hs.

- d) definição de metas (a curto, médio e longo prazo) a serem atingidas e ações a serem desencadeadas.
- e) planos dos cursos mantidos pela escola.
- f) composição dos diferentes núcleos de trabalho que compõem a escola: Direção, Coordenação, Docentes, Administração e Serviços de Apoio.
- g) planos de trabalho dos diferentes núcleos a organização técnico-administrativa da escola.
- h) projetos curriculares e atividades de enriquecimento cultural.
- i) projetos extra-curriculares.
- j) critérios de acompanhamento, controle e avaliação do trabalho realizado pelos diferentes componentes do processo educativo.

### 2.1.2. A Gestão em Empresas Familiares

Neste tópico serão abordados aspectos relacionados a empresa familiar. A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Oliveira 1999, p.18. O início deste tipo de empresa está ligado a fundadores ligados à família, com um perfil geralmente empreendedor, detentor de um certo nível de tecnologia, com visão do negócio e iniciando suas atividades normalmente com um número pequeno de funcionários. Segundo OLIVEIRA (1999) o conhecimento de administração neste início de processo é bastante suave, sendo que o fundamental é a visão do negócio e a força e estilo de atuação; o resto vem depois.

Com bases nas considerações acima pode-se traçar um perfil da empresa Colégio Espírito Santo. Apesar de não ter acontecido mudanças em relação a sucessão do poder

decisório, a empresa é familiar, onde teve sua fundação por três irmãos com perfil empreendedor, detentores de grande nível de tecnologia, pois os mesmos são professores com mais de 25 anos de experiência no ramo educacional, levando-se em conta ensino (sala de aula) e gestão escolar (direção). Observando-se a idéia de Oliveira, na qual afirma que o conhecimento de administração no início de uma atividade empresarial familiar é “suave”, pode-se afirmar que isto levado para a empresa Colégio Espírito Santo é uma verdade, considerando-se o grau de informalidade observado na gestão da empresa, principalmente no que tange a área financeira.

Segundo pesquisa SEBRAE de agosto de 2004, o principal motivo de mortalidade da empresa, segundo os proprietários/ administradores, concentra-se na falta de capital de giro, indicando desequilíbrio nas entradas e saídas de recursos na empresa. Observou-se com a pesquisa do SEBRAE o motivo da mortalidade das empresas, sendo este relacionado com o desequilíbrio das contas de uma organização, sendo um fator preocupante para empresa em estudo nesta pesquisa, devido a sua precariedade no planejamento e controle de suas contas, justificando assim a elaboração desta pesquisa.

## **2.2. A Administração Financeira**

Neste item busca-se a definição de administração financeira e seu objetivo para com a empresa. Segundo Carvalho (1999) a administração financeira está estritamente ligada à Economia e Contabilidade, e pode ser vista como uma forma de Economia aplicada, que se baseia amplamente em conceitos econômicos, como também em dados contábeis para suas análises. Para ROSS; WESTERFIELD; JORDAN (1998) a

administração financeira é responsável por três tipos de questões, são elas: orçamento de capital, estrutura de capital e administração do capital de giro.

O orçamento de capital é responsável pelo processo de planejamento e gestão dos investimentos a longo prazo em uma empresa. Assim, o administrador financeiro procura identificar as oportunidades de investimento cujo valor para empresa é superior a seu custo de aquisição.

A segunda questão, diz respeito à forma pela qual a empresa obtém o financiamento de que necessita para sustentar seus investimentos a longo prazo, que é a estrutura de capital, sendo esta a combinação específica de capital de terceiros de longo prazo e capital próprio que a empresa utiliza para financiar suas operações.

E por fim, a terceira questão é a administração do capital de giro refere-se aos ativos a curto prazo de uma empresa, bem como seus passivos de curto prazo. A gestão do capital de giro é uma atividade diária que visa assegurar que a empresa tenha recursos suficientes para continuar suas atividades, evitando assim interrupções que geralmente se tornam onerosas para empresa. Isto envolve uma série de atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos financeiros.

### 2.2.1. O Processo de Funções da Administração Financeira

Segundo Hoji (1999) a administração financeira de uma empresa é exercida por pessoas ou grupos de pessoas, o executivo responsável é denominado administrador financeiro. Para o autor o administrador financeiro é responsável por três funções básicas: análise e controle financeiro, decisões de investimentos e financiamentos.

## 2.2.2. Os Ciclos: Operacional e Financeiro

Para Hoji (1999) o ciclo operacional de uma empresa industrial inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com o recebimento da venda. O ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques e prazo de recebimento da venda. Fazendo-se uma analogia para empresas prestadoras de serviço pode-se afirmar que o ciclo operacional de uma empresa é o momento em que o dinheiro entra na empresa, após o serviço ter sido prestado. Segundo Hoji (1999) o ciclo econômico inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com a venda do produto fabricado. Caso ocorram desembolsos ou gastos antes da compra da matéria-prima, é nesse momento que se inicia o ciclo econômico. Da mesma forma, caso ocorram desembolsos de custos de despesas relacionados com as operações após o recebimento da venda, é nesse momento que se encerra o ciclo financeiro.

Ainda segundo Hoji (1999) o ciclo financeiro tem início com o primeiro desembolso e termina, geralmente, com o recebimento da venda. Caso haja pagamento de custos ou despesas após o recebimento da venda, é nesse momento que se encerra o ciclo financeiro.

Para Zdanowicz (1998) o ciclo econômico caracteriza-se pelo prazo decorrido entre as entradas de matérias-primas (compras) e as saídas de produtos prontos (vendas), enquanto o ciclo financeiro caracteriza-se pelo prazo decorrido entre os desembolsos de caixa e os ingressos de caixa. Zdanowicz (1998) relaciona os ciclos econômicos e financeiros através da seguinte expressão: ciclo financeiro (CF) = ciclo econômico (CE) + prazo médio de recebimentos (PMR) – prazo médio de pagamentos (PMP).

$$CF = CE + PMR - PMP$$

Análise e controle financeiro consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de dados financeiros.

As decisões de investimentos dizem respeito à destinação dos recursos financeiros para a aplicação em ativos correntes e não correntes, considerando-se a relação adequada de risco e retorno dos capitais investidos.

As decisões de financiamentos são tomadas para captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, considerando-se a combinação adequada dos financiamentos a curto e a longo prazo e a estrutura de capital.

Complementando, Zdanowicz (1998) enumera funções e responsabilidades do administrador financeiro:

- a) Manter a empresa em permanente situação de liquidez;
- b) Maximizar o retorno sobre o investimento realizado;
- c) Administrar o capital de giro da empresa;
- d) Avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente;
- e) Estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados;
- f) Analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa;
- g) Informar à alta administração sobre as condições econômico-financeiras atuais e futuras da empresa;
- h) Interpretar as demonstrações financeiras da empresa;
- i) Manter-se atualizado em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

## 2.3. Os Métodos de Análise Financeira

Neste tópico serão abordados, alguns métodos de análise financeira, como: análise das demonstrações financeiras, índices e ponto de equilíbrio.

### 2.3.1. As Demonstrações Financeiras

As demonstrações financeiras constituem papel fundamental para que as análises financeiras sejam realizadas. Para Braga (1989), as demonstrações financeiras podem ser classificadas em: gerenciais para uso interno e contábeis para divulgação externa.

As demonstrações de uso interno, orientam o processo decisório ou refletem os planos da empresa, sendo compostas por dados históricos, dados projetados e comparações entre as projeções e o realizado.

As demonstrações para divulgação externa, são constituídas por: balanço patrimonial, demonstrações das mutações do patrimônio líquido, demonstração do resultado do exercício.

O Balanço Patrimonial é uma amostra contábil em uma determinada época de uma empresa. Iudícibus et. al. (1990, p.31) define o Balanço Patrimonial da seguinte forma:

**O Balanço Patrimonial é uma das mais importantes demonstrações contábeis, através da qual podemos apurar (atestar) a situação patrimonial-financeira de uma entidade em determinado momento. Nesta demonstração estão claramente evidenciados o Ativo, o Passivo e o Patrimônio Líquido da entidade.**



No mesmo sentido ROSS; WESTERFIELD; JORDAN (1998) afirmam que o Balanço Patrimonial é um modo conveniente de organizar e sintetizar o que uma empresa possui (seus ativos), o que uma empresa deve (suas exigibilidades), e a diferença entre eles (o patrimônio líquido da empresa), num dado momento.

Toda empresa seja ela uma indústria, um comércio ou uma prestadora de serviços possui um patrimônio que varia segundo o tipo de atividade, o porte da empresa e a tecnologia utilizada. Esse patrimônio é representado por um conjunto de bens e obrigações, que no balanço patrimonial da empresa é denominado de “Ativo”, “Passivo” e “Patrimônio Líquido”. (Pereira & Aparecido dos Santos, 1995)

A análise do Balanço Patrimonial por parte de um administrador financeiro permite verificar a real situação patrimonial da empresa, analisando os pertences da empresa, ativos, e o que a empresa tem como obrigações, passivo, sendo a diferença entre os dois o patrimônio líquido da organização.

De acordo com Iudicibus et. al. (1990) o ativo compreende os bens e os direitos da entidade expressos em moeda; Caixa, Bancos, Imóveis, Veículos, Equipamentos, Mercadorias e Títulos a Receber. Os ativos são classificados como circulantes ou permanentes. Um ativo permanente é aquele que tem duração relativamente longa. Um ativo circulante tem duração inferior a um ano. (ROSS, 1990)

Para Assaf Neto e Silva (2002) o Ativo Circulante é dividido em: ativo circulante financeiro e ativo circulante operacional.

O ativo circulante financeiro, de natureza errática, é formado sem apresentar necessariamente um vínculo direto com o ciclo operacional da empresa. Não denota, por conseguinte, qualquer comportamento preestabelecido, variando mais estreitamente em função da conjuntura e do risco de maior ou menor liquidez que a empresa deseja assumir.

O ativo circulante operacional é composto de valores que mantêm estreita relação com a atividade operacional da empresa. Estes elementos são diretamente influenciados pelo volume de negócios e características das fases do ciclo operacional.

Segundo Iudicibus et. al. (1990) o passivo compreende basicamente as obrigações a pagar, isto é, as quantias que a empresa deve a terceiros: Títulos a Pagar, Contas a Pagar, Fornecedores, Salários a Pagar, Impostos a Pagar, Hipotecas a Pagar. As exigibilidades da empresa são apresentadas no lado direito do balanço. São classificados como circulantes (duração inferior a um ano) ou a longo prazo. (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN (1998)

Da mesma forma que o ativo, o passivo circulante será o foco de estudo desta pesquisa, tendo em vista a duração das exigibilidades. Para Assaf Neto e Silva (2002) o Passivo Circulante é dividido em, passivo circulante financeiro e passivo circulante operacional:

a) o passivo circulante financeiro inclui as dívidas da empresa junto a instituições financeiras e outras obrigações que também não apresentam nenhuma vinculação direta com sua atividade operacional;

b) o passivo circulante operacional representa as obrigações de curto prazo identificadas diretamente com o ciclo operacional da empresa. As características de formação dessas contas são similares as do ativo circulante operacional, representando as dívidas de funcionamento (operacionais) da empresa.

Segundo Hoji (1999), a Demonstração de Resultado do Exercício é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento

ou redução do patrimônio líquido entre duas datas. Ela deve ser representada de forma dedutiva, isto é, inicia-se com a Receita operacional bruta e dela deduz-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido. Complementando Sanvicente (1997), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), destina-se a evidenciar a formação de resultado líquido do exercício, diante do confronto das receitas, custos e despesas apuradas segundo o regime de competência.

### 2.3.2. Índices: Liquidez X Rentabilidade

Para Sanvicente (1997) as decisões da administração financeira possuem um objetivo básico que é a obtenção de maior rentabilidade possível sobre os investimentos realizados desde que não comprometa a liquidez da empresa.

Segundo Zdanowicz (1998) os indicadores utilizados para realizar a análise de liquidez da empresa são os seguintes:

- a) Liquidez imediata=instantânea=absoluta
- b) Liquidez seca = ácida
- c) Liquidez corrente = comum = normal
- d) Liquidez total = geral
- e) Solvência geral
- f) Endividamento
- g) Garantia de capitais de terceiros
- h) Imobilização de capitais próprios
- i) Capital circulante

O índice de liquidez imediata informa o quanto de dívidas a curto prazo da empresa pode ser saldada de imediato, ou seja, utilizando-se somente as disponibilidades existentes no momento. Não há um índice de liquidez imediata, que seja considerado ideal, pois varia de empresa para empresa, dependendo, principalmente, do seu tipo de atividade. O administrador financeiro deve estabelecer o índice satisfatório e revisar, periodicamente, esse padrão, em função do ambiente interno e externo à empresa.

O índice de liquidez seca é importante para que sejam feitas as seguintes correções sobre os valores a receber pela empresa:

- a) Deduzir da conta dos clientes, os títulos negociados ou descontados pela empresa;
- b) Deduzir a provisão para créditos de liquidação duvidosa;
- c) Deduzir os devedores duvidosos e incobráveis

O índice de liquidez corrente é bastante usado em análise financeira, pois estabelece a relação entre o conjunto de bens e direitos realizáveis líquidos de curto prazo e as obrigações de curto prazo da empresa. A medida que esse índice se aproxima de 0,5, podem aumentar os problemas de liquidez da empresa.

O índice de liquidez total demonstra a situação financeira da empresa a longo prazo, ou seja, é a relação entre a totalidade dos capitais circulantes próprios da empresa e o conjunto dos capitais de terceiros. Não havendo investimentos de expansão é aceitável um índice, no mínimo igual à unidade. Neste caso, o ativo permanente é todo financiado por capitais próprios.

A solvência geral é uma medida de avaliação da capacidade financeira da empresa a longo prazo para satisfazer os compromissos assumidos perante terceiros, exigíveis a qualquer prazo. O índice de solvência geral é um indicador financeiro muito útil para medir-se a capacidade financeira da empresa. A análise da solvência geral poderá ser realizada, em função dos valores que são obtidos pelo cálculo da relação entre o conjunto de bens e direitos da empresa e o total das obrigações com terceiros.

O grau de endividamento é um indicador muito utilizado, por sua importância, em termos de análise e de interpretação para detectar-se a situação financeira da empresa. Para a empresa operar com quase completa autonomia financeira, o seu grau de endividamento deverá estar próximo de zero. Assim, para que a empresa opere com boa estabilidade financeira, seu grau de endividamento deverá estar próximo a zero, em vez de um. Quanto menor o grau de endividamento, maior será a capacidade financeira da empresa a longo prazo.

O grau de garantia de capital de terceiros é obtido ao dividir-se o valor do patrimônio líquido pelo montante do passivo exigível. Quando o grau de garantia de capital de terceiros for superior à unidade, indicará que a empresa está financiando o seu ativo em maior proporção com capitais próprios em relação aos derivados de terceiros. Nestes termos, quanto mais alto for o grau de garantia de capital de terceiros, maior segurança haverá para os credores que emprestarem recursos à empresa.

O grau de imobilização do capital próprio é obtido pela relação entre o patrimônio líquido e o ativo permanente.

Quando o grau de imobilização do capital próprio for superior à unidade, significará que o ativo permanente é todo financiado por capitais próprios e libera parte dos

recursos para serem alocados em itens do ativo circulante e ativo realizável a longo prazo, ou seja, no capital de giro da empresa.

A análise do índice de capital circulante, também denominada de capital de giro, não é feita em termos de quocientes, conforme os anteriormente apresentados, mas por diferença absoluta entre o valor do ativo circulante e o montante do passivo circulante, a valores constantes. Se o valor do ativo circulante for superior ao valor do passivo circulante, afirma-se que o capital circulante ou o capital de giro é próprio. Em caso contrário, se o valor do passivo circulante for superior ao valor do ativo circulante, a empresa apresenta um passivo circulante a descoberto.

Segundo Hoji (1999) os índices de rentabilidade medem quanto está rendendo os capitais investidos, evidenciando o sucesso empresarial. Os índices de rentabilidade são calculados, geralmente, sobre as receitas líquidas, mas, em alguns casos, pode ser interessante calcular sobre as Receitas brutas deduzidas somente das Vendas canceladas e Abatimentos. Ainda Hoji (1999) os indicadores utilizados para realizar a análise de rentabilidade da empresa são os seguintes:

- a) Margem bruta;
- b) Margem líquida;
- c) Rentabilidade do capital próprio.

O índice, Margem bruta, indica quanto a empresa obtém de lucro bruto para cada R\$ 1,00 de receita líquida. Chega-se a este índice dividindo o lucro bruto pela receita operacional líquida.

O índice, Margem líquida, indica qual foi o lucro líquido em relação à receita operacional líquida. Chega-se a este índice dividindo o lucro líquido pela receita operacional líquida.

O índice, Rentabilidade do capital próprio, indica quanto rende o capital aplicado na empresa pelos proprietários. Chega-se a este índice dividindo o lucro líquido pelo saldo médio do patrimônio líquido.

### 2.3.3. O Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio (PE) é instrumento que possibilita verificar qual o número de vendas é preciso para cobrir todos os custos. Segundo Pereira e Santos (1995) o PE é definido como sendo o nível de vendas necessário para que todos os custos (fixos, variáveis e semivariáveis) resultantes das operações da empresa sejam cobertos. A sua análise é fundamental para determinação e formação do Preço de Venda. Complementando, Dantas (1996) pode-se determinar a quantia mínima na qual a firma começa a dar lucro, o ponto de nivelamento (ou de equilíbrio), dividindo-se o custo fixo pela margem de lucro desejada.

Para Ching, Marques e Prado (2004) o ponto de equilíbrio é definido como o nível de vendas em que o lucro da empresa é zero, ou seja, em que os custos igualam as receitas.

Colocado em forma de equação, ponto de equilíbrio é o ponto em que:

$$\textit{receita total (RT)} = \textit{custo variável total (CVT)} + \textit{custo fixo (CF)}$$

Em que:

a)  $\textit{receita total} = \textit{preço} \times \textit{quantidade}$ ;

b)  $\textit{custo variável total} = \textit{custo variável unitário} \times \textit{quantidade}$

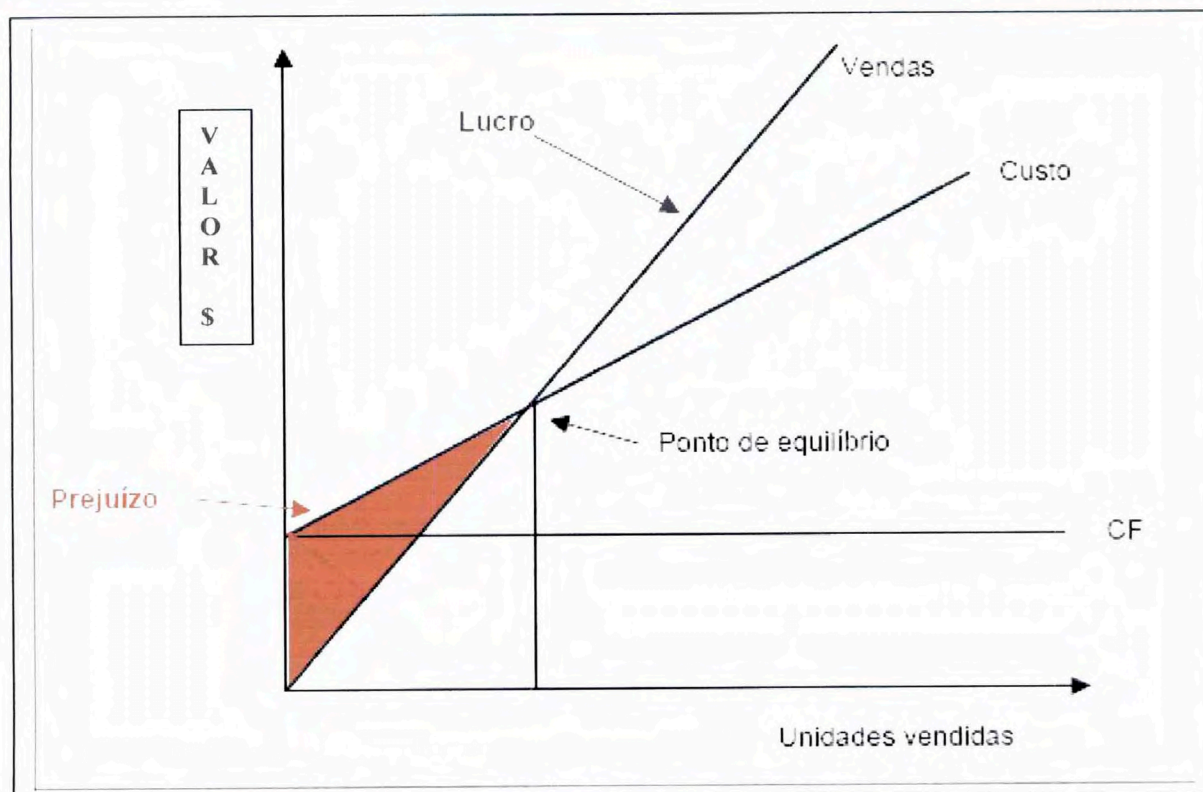
Desmembrando a equação acima:

- c) preço X quantidade = custo variável unitário X quantidade + custo fixo
- d) preço X quantidade – custo variável unitário X quantidade = custo fixo

Isolando a variável quantidade temos:

- e) quantidade X (preço – custo variável unitário) = custo fixo
- f) quantidade = custo fixo / (preço – custo variável unitário)

Esse é o ponto de equilíbrio em unidades vendidas. A seguir segue o quadro com a representação gráfica do ponto de equilíbrio:



**Quadro 01: Gráfico do Ponto de Equilíbrio**

Fonte: <http://www.professorcezar.adm.br>



O ponto de equilíbrio é o local onde a linha de receita total e a linha de custo total se encontram. Se estiver para cima, a empresa tem lucro; para baixo, tem prejuízo. O lucro ou prejuízo, em qualquer nível de vendas, são medidos pela distância vertical entre a linha de receita total e a linha de custo total ( custo variável mais custo fixo).

## **2.4. Orçamento de Caixa**

Neste tópico serão abordados os conceitos, a importância do capital de giro, fluxo de caixa (receitas e despesas) e os métodos de orçamento de caixa, com exemplos, e suas aplicações.

### **2.4.1. O Capital de Giro**

O Capital de Giro é o instrumento de gestão financeira que complementa as funções do Fluxo de Caixa. Dentro deste tópico serão abordados os conceitos, suas classificações e os cuidados/riscos devidos na gestão do capital de giro.

O capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que transformam-se constantemente dentro do ciclo operacional. Tecnicamente, a circulação do capital de giro não fica restrita ao ativo circulante. Ele circula também pela contas do passivo circulante. Hoji (1999, p.106 e 107). Ainda segundo Hoji (1999) o estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço.

Conforme Carvalho (2005) o capital de giro líquido mostra as mudanças na posição atual quanto aos direitos e obrigações, enquanto o fluxo de caixa explica as variações ocorridas em qualquer conta durante qualquer momento do período. Segundo Pereira & Aparecido dos Santos, a gestão do Capital de Giro engloba o Ativo Circulante (Disponibilidades, Contas a Receber e Estoques) e o Passivo Circulante (todas as obrigações de curto prazo). Complementando Neto & Silva (2002) afirmam que a administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles.

Ainda, segundo Carvalho (1999) o capital de giro é constituído de recursos próprios da empresa que não serão absorvidos pelos investimentos fixos e assim, estarão disponíveis para financiar as operações de curto prazo (até um ano) da empresa. Com base nas projeções do fluxo de caixa, considerando um período de 12 meses, é possível calcular as necessidades de giro do período. Se as necessidades de capital de giro forem positivas, a empresa está conseguindo operar normalmente, utilizando-se do próprio capital, caso contrário, deve-se identificar as causas analisando-se as contas do fluxo de caixa, para solucionar ou pelo menos minimizar a falta de capital (créditos de terceiros e/ou empréstimos bancários).

Com a administração do capital de giro, pode-se controlar e planejar as finanças de uma organização no período em torno de um ano, evitando-se a necessidade da busca de capital de terceiros ou perda de rentabilidade com a deixa quantias vultuosas de dinheiro parado em caixa.

Todas atividades realizadas no presente, prevendo um resultado futuro estão sujeitas a um determinado grau de risco. Somente o que já aconteceu está livre de risco, pois é um fato consumado.

Para HOJI (1999) a gestão de riscos em empresas é indispensável, pois um fato econômico que acontece na Ásia, no “outro lado do mundo”, provoca reflexo imediato na economia brasileira.

Segundo HOJI *apud* Ross, Westerfield e Jaffe (1995:233) a parcela inesperada da taxa de retorno, aquela que decorre de surpresas, é o risco autêntico de qualquer investimento. Afinal de contas, se já tivéssemos conseguido o que se esperava, não poderia haver qualquer risco ou incerteza. Para os autores existem dois tipos de riscos, o sistemático e o não sistemático ou específico.

O risco sistemático é definido como sendo qualquer risco que afeta as empresas em geral. A incerteza sobre condições econômicas gerais, representadas por produto nacional, taxas de juros, ou inflação, afetam praticamente todas as empresas, com alguma intensidade.

O risco não sistemático ou risco específico é um tipo de risco que afeta especificamente uma empresa ou um pequeno grupo de empresas.

#### 2.4.2. O Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um documento que mostra a importância de controlar os gastos para o equilíbrio do caixa. Zdanowicz (2002) define fluxo de caixa como o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado, consistindo na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as

fontes de recursos e as aplicações em itens do ativo. Para ASSAF NETO E SILVA (2002) o fluxo de caixa é um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa, relacionando os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado tempo. Simplificando Ross (1998) afirma que a expressão fluxo de caixa indica simplesmente a diferença entre a quantidade monetária recebida e a quantidade que saiu da empresa.

**O fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro pois, através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa. De acordo com a situação econômico-financeira da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade para o período em apreciação, de forma quantificada em função das metas propostas. Zdanowicz (1998)**

Ainda Zdanowicz (1998) ressalta que o fluxo de caixa é o instrumento utilizado com a finalidade de detectar se o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, apresentará excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros pela empresa. Caso houver excedentes financeiros, permitirá ao administrador financeiro dar a destinação mais eficiente dos mesmos. Se houver falta de recursos financeiros, possibilitará a ele captar nas fontes menos onerosas do mercado.

O fluxo de caixa projetado pode ser expresso de forma genérica pela seguinte equação:

$$SFC = SIC + I - D$$

Em que:

SFC = saldo final de caixa;

SIC = saldo inicial de caixa;

I = ingressos

D = desembolsos

Para melhor detalhamento se faz necessário à definição dos diversos grupos que compõem o Fluxo de Caixa:

- a) Receitas;
- b) Despesas.

#### 2.4.2.1. Receitas

A receita de um estabelecimento é todo valor monetário que entra na organização, ou seja, toda quantia recebida pela empresa em um determinado período. Segundo Dantas (1996) a receita é igual ao preço vezes a quantidade, portanto, a receita total dividida pela quantidade é igual à média, e daí que esta é também igual à linha dos preços. Ainda o mesmo autor afirma que a receita depende da quantidade vendida e do nível do preço, ou seja a receita irá depender da quantidade vendida e recebida.

Para Hoji (1999) existem dois tipos de receita: a receita bruta de vendas e serviços e a receita líquida.

A receita bruta representa o valor das vendas a vista e a prazo de mercadorias e/ou produtos, bem como de serviços prestados, e inclui todos os impostos. A receita bruta é chamada, também, de faturamento bruto, mas pode não existir faturamento em sua composição e sim apropriação de receitas.

A receita líquida corresponde ao valor obtido pela receita bruta deduzida das vendas canceladas, abatimentos e impostos. É prática comum considerar-se a receita líquida como base, em análise de balanços.

As vendas canceladas representam as mercadorias devolvidas pelos clientes e canceladas, por vários motivos.

Os abatimentos são os descontos concedidos a clientes, por defeitos apresentados pelos produtos vendidos.

Os impostos sobre vendas e serviços representam os impostos incidentes sobre as vendas e os serviços prestados, cobrados dos clientes por meio da emissão de notas fiscais e faturas, tais como: imposto sobre produtos industrializados (IPI), imposto sobre circulação de mercadorias e sobre prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e comunicação (ICMS), impostos sobre serviço (ISS), imposto sobre vendas a varejo de combustíveis líquidos e gasosos (IVVC) e programa de integração social (PIS).

O cálculo para a cobrança de impostos em micro e pequenas empresas é feito em cima da receita total bruta, nestes casos o imposto a ser cobrado denomina-se Simples.

O Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples)<sup>2</sup> é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às pessoas jurídicas consideradas como microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), nos termos definidos na Lei nº 9.317, de 1996, e alterações posteriores, estabelecido em cumprimento ao que determina o disposto no art. 179 da Constituição Federal de 1988. Constitui-se em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a receita bruta.

---

<sup>2</sup> Fonte: <http://www.receita.fazenda.gov.br>

Considera-se ME, para efeito do Simples, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais).

Considera-se EPP, para efeito do Simples, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

#### 2.4.2.2. Despesas

Muitas pessoas e empresas utilizam os termos gastos, custos e despesas indistintamente. Segundo Ching, Marques e Prado *apud* Martins (1998) as definições corretas são:

a) gastos: sacrifício financeiro com o qual a entidade arca para obter um produto ou um serviço qualquer. Por exemplo, gastos com mão-de-obra e com honorários, gastos na compra de um imobilizado etc.;

b) custo: gasto relativo a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. A matéria-prima é um gasto em sua aquisição e passa a um custo em sua utilização para a fabricação de um bem;

c) despesas: bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Todos os custos que são ou foram gastos se transformam em despesas quando da entrega dos bens ou serviços a que se referem.

Segundo Ching, Marques e Prado (2004) as despesas também podem representar custos do período, como propaganda e pesquisa e desenvolvimento, porque não podem ser associadas com a fabricação e a venda dos produtos. Custos do produto são todos os custos incorridos para o volume e mix dos produtos produzidos no período.

Para Martins (2000) existem algumas formas para classificação dos custos, sendo divididos em: custos diretos ou indiretos; e custos fixos, variáveis, semifixos ou semivariáveis.

Os custos diretos diferenciam-se dos indiretos por poderem ser diretamente associados aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa ao passo que os custos indiretos necessitam de alguma forma alocação para relacioná-los ao produto. Existem os custos diretos, onde são contabilizados como indiretos, pois, sua mensuração é difícil ou seus valores são insignificantes.

Os custos fixos são os que num período tem seu montante fixado, não em função de oscilações na atividade; os variáveis são os que num período tem seu valor determinado em função de oscilações na atividade; e os semifixos ou semivariáveis possuem componentes das duas naturezas, são os custos com parte fixa e parte variável.

#### 2.4.3. Métodos de Orçamento de Caixa

A projeção do fluxo de caixa é uma atividade essencial para a maioria das instituições. O que pode variar é o grau de formalidade empregado na sua construção. Segundo Sanvicente e Santos (1979) há dois métodos básicos usados no orçamento de caixa, são eles:



a) Método dos recebimentos e pagamentos

Dos dois métodos, este é o mais detalhado para a preparação do orçamento de caixa. Baseia-se nos orçamentos parciais até aqui elaborados, ajustando-os para as data em as transações efetivamente se converterão em termos de caixa. Outros ajustes são necessários para excluir todos os itens desses orçamentos parciais que não reflitam saídas efetivas de caixa, como depreciação, provisões etc.

As entradas de caixa compõem-se basicamente de entradas operacionais de vendas à vista e a prazo, entradas não-operacionais, e empréstimos bancários. As entradas operacionais de vendas à vista e a prazo são uma decorrência da política de crédito e cobrança adotada pela empresa.

Crédito e cobrança são dois aspectos diretamente ligados entre si e com o volume de vendas. A política de concessão de crédito envolve um equilíbrio entre os lucros advindos das vendas a prazo e o custo de manutenção dos valores a receber, acrescido dos possíveis prejuízos decorrentes de dívidas incobráveis. Sendo de inteira responsabilidade da diretoria da empresa e seus assessores, a fixação da política de crédito.

A política de concessão de crédito é um fator a se considerado paralelamente à elaboração do orçamento de vendas, tal é a sua influência sobre o volume de vendas da empresa. É preciso notar que, quanto mais liberal for a política de concessão de crédito da empresa, maior poderá ser o número de clientes e, conseqüentemente, maiores serão as vendas, mas é desejável chegar a um equilíbrio apropriado com os custos do investimentos em contas a receber.

Supondo que não tenha havido alteração da política de crédito e cobrança, e que prevaleçam os mesmos padrões dos últimos anos, a elaboração das estimativas de entradas

de caixa provenientes das vendas pode ser feita com base nos dados históricos, extraindo-se daí o prazo médio existente entre a data da venda e a da cobrança.

A seguir segue o quadro com a ilustração do modelo de Orçamento de caixa (método dos recebimentos e pagamentos):

DISCRIMINAÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
<b>SALDO INICIAL</b>										
<b>RECEBIMENTOS</b>										
Vendas a crédito										
Vendas à vista										
Dividendos recebidos										
Empréstimos bancários										
Subscrição de ações										
Vendas de ativos										
Outros										
<b>TOTAL DE RECEBIMENTOS</b>										
<b>PAGAMENTOS</b>										
Matérias-primas										
Materiais indiretos										
Instalações e equipamentos										
Salários										
Encargos										
Impostos										
Juros										
Dividendos pagos										
<b>TOTAL DE PAGAMENTOS</b>										
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>										

**Quadro 02: Modelo de Orçamento de caixa – método dos recebimentos e pagamentos**

Fonte: Orçamento na administração de empresas: Sanvicente e Santos (1979)

## b) Método do resultado ajustado

Este método é utilizado quando se fazem projeções de prazos superiores a um ano, nas quais os detalhamentos trimestrais ou mensais não são significativos. O método é bem mais simples, todavia, o seu conteúdo informativo para o planejamento é mais reduzido.

A informação básica inicial é o resultado líquido projetado, no qual são feitos os devidos ajustes para coloca-lo em termos de movimentos de caixa.

As principais diferenças entre o resultado líquido e o saldo projetado são: 1. os itens puramente contábeis, como por exemplo, a depreciação, e 2. os itens que afetam o resultado líquido mas ainda não se converteram em movimento de caixa, como as vendas a prazo do último mês do período orçamentário, e que só serão recebidas nos meses seguintes.

A seguir segue o quadro com a ilustração do modelo de Orçamento de caixa (método do resultado ajustado):

Obs.: os valores apresentados são meramente ilustrativos.

Saldo de caixa anterior		R\$ 1.500,00
Adições ao caixa	R\$ 1.500,00	
Lucro líquido projetado		
Adições ao lucro líquido		
depreciação	300	
venda de ativos	500	
redução de devedores	150	
aumento de credores	50	
aumento de capital	20	
Lucro líquido ajustado		<u>1.020</u>
Subtotal		2520
Deduções do lucro líquido		
pagamentos antecipados	50	
compra de imóveis e equipamentos	1.500	
aumento de devedores	100	
aumento de estoques		
redução de credores		
dividendos pagos	<u>200</u>	
Subtotal		1850
<b>SALDO FINAL</b>		<b>670</b>

**Quadro 03: Modelo de Orçamento de caixa – método do resultado ajustado**

Fonte: Orçamento na administração de empresas: Sanvicente e Santos (1979)

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia da pesquisa científica tem como objetivo a construção e a elaboração da pesquisa, discorrendo sobre suas características e peculiaridades, demonstrando de que forma se relacionam com o estudo realizado.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa quanto ao tipo de dados e informações que foram coletados. Segundo Chizzotti (2001) os dados qualitativos são colhidos, iterativamente, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas da pesquisa e na interação com seus sujeitos. As idas e voltas por parte do pesquisador e a convivência no meio estudado colaboraram para o entendimento e compreensão dos dados e informações, facilitando a construção desta pesquisa.

#### **3.2 Tipo de Pesquisa**

Este estudo foi realizado através de uma pesquisa exploratória e descritiva, que segundo Mattar (1999) visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Já Vergara (1997) afirma que a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Ainda Vergara (1997) afirma que a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa exploratória é vista como o passo inicial de uma pesquisa científica. Esta possibilita o desenvolvimento de um estudo inédito e interessante sobre um determinado tema, tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Sendo de uma maneira geral, um estudo preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa. Apesar de o planejamento da pesquisa exploratória ser flexível, quase sempre ela se transforma em uma pesquisa bibliográfica ou um estudo de caso.

Após a exploração do tema-problema a pesquisa enquadra-se em uma pesquisa bibliográfica documental. Para Vergara (1997) a investigação documental é realizada em documentos no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias vídeo tape, informações em disquetes, diários, cartas pessoais, e outros. Já conforme Lakatos; Marconi (1990) a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. Consiste na busca por documentos que sejam coerentes com a pesquisa científica.

Com o levantamento de dados e informações, estudo bibliográfico e documental concluído, fundamentando o estudo em questão, a quarta e última etapa da pesquisa científica é o estudo de caso. O estudo de caso, conforme Mattar (1999) é caracterizado pelo estudo profundo, e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita a investigação de seu amplo e detalhado conhecimento. Acrescentando Chizzotti (2001) diz que o desenvolvimento de um estudo de caso é composto por três fases: seleção e delimitação do caso, o trabalho de campo e a organização e redação do relatório.

Nesta pesquisa, foi realizado um estudo de caso, Colégio Espírito Santo, como meio de investigação, com auxílio de levantamento bibliográfico, pesquisa e análise documental, além da observação, participação e vivência do pesquisador na própria organização em estudo.

### **3.3 Universo da Pesquisa**

O universo desta pesquisa compreende as instituições de ensino privado, localizada na cidade de Florianópolis/SC, tendo como amostra o Colégio Espírito Santo localizado na Praia de Ingleses.

Segundo Vergara (1997), a população amostral ou amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério. A amostra desta pesquisa foi escolhida, utilizando-se o critério de acessibilidade, devido à facilidade do pesquisador em obter dados e informações, pois se trata de uma empresa familiar na qual faz parte. O segundo critério da escolha desta amostra foi o interesse por parte da organização, tendo em vista sua precariedade em relação ao assunto estudado.

### **3.4 Técnica de Coleta e Análise dos Dados**

Segundo Mattar (1999) os dados em pesquisas são classificados em dois grandes grupos: dados primários e dados secundários.

Os dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades



específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e similares.

Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros do que atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

A obtenção dos dados e informações para a elaboração do estudo de caso foram feitos através de fontes documentais, registros em arquivos, entrevistas informais e observação não estruturada dos procedimentos utilizados na empresa. Nesta pesquisa foram utilizados dados primários e secundários.

Nas entrevistas informais, segundo (Lakatos; Marconi, 1990) o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão.

A técnica de observação não estruturada consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. (Lakatos; Marconi, 1990:187). Com a utilização da observação não estruturada pôde-se verificar o funcionamento (dia-dia) da área financeira do Colégio Espírito Santo, facilitando o entendimento de suas atividades, onde contribuiu para o desenvolvimento desta pesquisa.

Os dados da pesquisa foram ordenados e originaram tabelas, onde foram classificados em quadros financeiros. Utilizou-se como ferramenta no auxílio da tabulação e ordenação destes dados o software EXCEL.

### 3.5 Limitações da pesquisa

A administração financeira é um ramo da Ciência da Administração muito amplo. Dentro desta amplitude e levando-se em consideração as necessidades observadas na empresa foco desta pesquisa, delimitou-se a mesma por estudar a gestão financeira de curto prazo, que compreende a gestão de recursos financeiros dentro de período máximo de 01 ano.

Ainda assim, pode-se dizer que o tema em estudo é muito amplo. Para isso escolheu-se dentro da gestão financeira de curto prazo, a elaboração de um fluxo de caixa para a empresa, (projeção para o 1º semestre de 2006). Colégio Espírito Santo, devido ao seu objetivo, que é o planejamento e o controle financeiro, indo ao encontro das necessidades da organização.

A atividade principal de uma instituição de ensino é a educação dos seus alunos. A instituição de ensino em estudo tem como principal fonte de renda as mensalidades proveniente dos seus alunos, porém não é sua única fonte de renda. Mas para fim didático esta pesquisa limitou-se na atividade fim da empresa, ou seja, foi considerado como fonte de entrada de recursos, apenas as mensalidades da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Existem seis valores diferentes de anuidades e conseqüentemente de mensalidades no colégio, são eles: Jardim I, Jardim II, Pré-escolar, 1ª série à 4ª série, 5ª série à 8ª série e 1ª série do Ensino Médio (2º). Usou-se esses 06 grupos, como critério de divisão, para posterior estudo e análise.

Para a realização do fluxo de caixa do 1º semestre de 2006, utilizou-se por base projeções, como a inflação do ano de 2005 para aumento de mensalidades e

conseqüentemente receita e utilizou-se o mesmo critério para o aumento de custos. Ainda para a construção do fluxo de caixa, chegou-se ao número de alunos através de expectativa e experiência empírica, ao longo dos dez anos de empresa, dos proprietários, no qual sabe-se que isto pode aumentar a margem de erro da pesquisa, pois o mercado é incerto.

Outros fatores também influenciaram a margem de acerto e fidelidade com o realizado: as planilhas com as receitas e os custos discriminados não foram disponibilizadas, pois trata-se de um documento estratégico, houve dificuldade na procura de dados, pois estavam “espalhados” pela empresa sem uma ordem de arquivamento, verificou-se também a sobre-carga de trabalho da secretária, onde ao mesmo tempo cuidava de assuntos pedagógicos, administrativos e financeiros, não podendo dar uma atenção maior para os dados e algumas despesas pequenas não são contabilizadas, sem registro.

Os índices de liquidez apresentados na fundamentação teórica não foram utilizados na apresentação e análise de dados, pois na organização não existe um histórico financeiro, que abranja, algumas demonstrações financeiras, como o Balanço Patrimonial, onde é fundamental para cálculo destes índices. Nos índices relacionados à rentabilidade, foram calculados o de margem bruta e margem líquida, utilizando-se os dados da demonstração do resultado do exercício projetada. O índice de rentabilidade do capital próprio não foi calculado pela não existência de dados.

Com a realização desta monografia, pretende-se responder o problema em questão, planejando e controlando as finanças do Colégio Espírito Santo, possibilitando que as decisões não sejam tomadas “no escuro”, tendo como instrumentos para tomada de decisão: projeção do fluxo de caixa para o 1º semestre de 2006, a organização dos dados e informações financeiras em planilhas eletrônicas, a análise do ponto de equilíbrio onde se pode observar a situação dos seis grupos estudados verificando se estão superavitários ou

não e ainda a demonstração de resultado do exercício, onde pode-se observar a saúde financeira da organização.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo serão abordadas informações sobre a empresa, iniciando pela Caracterização da Organização, Administração Financeira do Fluxo de Caixa, A Demonstração Financeira Projetada, Análise Financeira do Ponto de Equilíbrio, Projeção do Fluxo de Caixa para o 1º semestre de 2006 e por fim as Propostas para Implantação do Modelo de Fluxo de Caixa.

### **4.1 Caracterização da Organização**

O Colégio Espírito Santo é uma empresa de pequeno porte (EPP) prestadora de serviços no ramo da educação e adota como forma de tributação o SIMPLES. Considera-se EPP, para efeito do Simples, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

A empresa no ano de 2005, no mês de outubro (mês da coleta de dados) estava com 389 alunos matriculados regularmente, divididos em dois turnos, matutino e vespertino.

#### **4.1.1 Histórico<sup>3</sup>**

O Colégio Espírito Santo é uma escola particular localizada em Florianópolis. A empresa escola teve sua fundação no ano de 1995, estando hoje, no seu décimo ano de

---

Fonte: site da empresa

funcionamento, comportando o Ensino Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio (1ª série).

Em 1988, os irmãos Silva adquiriram um terreno numa quase deserta Praia do Balneário de Ingleses, onde foi construída uma casa de madeira, que serviria de local de veraneio para a família. Posteriormente, a matriarca Maria fixou residência permanente naquela casa e, no ano de 1995, sua filha Marilda mudou-se para morar junto a mãe. Com o passar do tempo, conhecendo mais a comunidade, sentiram os anseios das famílias locais, as quais almejavam uma escola particular para seus filhos, uma vez que a dificuldade de se locomoverem até o centro de Florianópolis para estudar impedia que muitas famílias fixassem residência permanente no Balneário. Estes motivos, somados à experiência educacional dos irmãos Silva, que vêm exercendo o magistério há muitos anos, foram fatores preponderantes para a criação, em 1996, ainda na velha casa de madeira, do CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL ESPÍRITO SANTO, cujo funcionamento foi autorizado pela Portaria SED nº E 3731, de 29 de agosto daquele ano, iniciando-se as atividades com apenas 13 alunos.

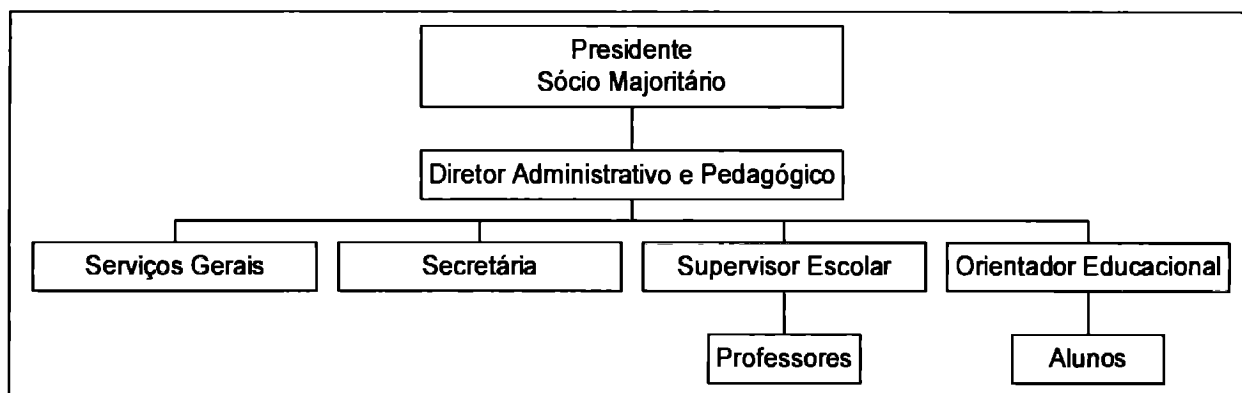
No ano seguinte, criou-se o Ensino Fundamental de 1ª à 4ª Série, autorizado a funcionar por intermédio da Portaria E 546 / SED, de 15 de março de 1997, nível que seria implantado gradativamente, a partir daquele ano letivo. Em 09 de maio do mesmo ano, é inaugurado o prédio do CENTRO DE EDUCAÇÃO ESPÍRITO SANTO, que então já contava com 49 alunos matriculados e computava duas salas de aula, uma secretaria, banheiro para os professores, uma área coberta com dois sanitários para os alunos, uma cantina e uma quadra esportiva. A inauguração tornou-se um marco na história da comunidade de Ingleses, com a participação de centenas de pessoas. No mesmo ano, foram demolidas a velha casa de madeira e as demais dependências, que deram lugar ao novo

complexo escolar. Onde, em 20 de dezembro de 2000, foram instaladas as séries seguintes (5ª à 8ª) do Ensino Fundamental, ano em que se deram início, também, as etapas de construção da Biblioteca, cuja patronesse é a Profª Rita, novas salas de aula e a piscina térmica, que estrearam suas atividades em 2002.

No ano de 2003, uma nova ala do complexo educacional, constituída de 03 pavimentos, foi inaugurada, dando espaço as salas da Educação Infantil e também ao futuro Ensino Médio. Em 2004, os proprietários entraram com pedido de implantação do Ensino Médio ao Conselho Estadual de Educação e, por unanimidade, obtiveram a aprovação, no dia 09 de novembro, pela Portaria 594/04, Parecer N° 353, e publicado no Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, sob Decreto N° 2.717, de 10 de dezembro de 2004. O então Centro de Educação passa a se denominar Colégio Espírito Santo. No ano de 2005 teve início as atividades do Ensino Médio com a 1ª série, com previsão de acréscimo das séries subseqüentes nos próximos dois anos.

#### 4.1.2. Aspectos Organizacionais

O Colégio Espírito Santo é composto por quatro níveis hierárquicos, como pode-se observar no quadro:



#### **Quadro 04: Organograma: Colégio Espírito Santo**

Fonte: Colégio Espírito Santo

O nível hierárquico mais alto na organização é o do Presidente, onde é ocupado pelo sócio majoritário, sendo responsável pelas decisões estratégicas da organização. O segundo nível hierárquico na organização é composto por apenas uma pessoa, ocupando conjuntamente os cargos de Diretor Administrativo e Pedagógico. No nível subsequente existem quatro distinções de cargos, são eles: Serviços Gerais, Secretária, Supervisor Escolar e Orientador Educacional.

Nos Serviços Gerais, existem cinco profissionais, que são responsáveis: pela manutenção da empresa, limpeza e segurança.

A Secretária, um profissional, é responsável em conjunto com a Direção das atividades pedagógicas e administrativas. Estas atividades vão desde a confecção de boletins, controle de faltas dos colaboradores até cobrança de mensalidade e trabalhos bancários.

A Supervisão Escolar é composta, por um profissional, onde é responsável pela supervisão do ensino, planejamento das atividades escolares e pedagógicas, além de auxiliar os professores.



A Orientação Educacional é composta por um profissional, onde é responsável pela resolução e auxílio em relação ao comportamento dos alunos.

O Colégio Espírito Santo apresenta um Plano Político Pedagógico formalizado, onde é apresentado a sua proposta de trabalho e seus objetivos a serem alcançados, bem como as maneiras de atingir este objetivo. Observou-se que a administração do Colégio Espírito Santo nas suas atividades relacionadas ao seu fim, que é a educação dos alunos, a empresa contém as informações, os objetivos e as maneiras de como alcançá-los bem definidas, já no campo da gestão do Colégio como empresa é que está a problemática da organização, o acumulo de funções por parte da Direção e da Secretária e a falta de um colaborador responsável pelas atividades de cobrança e financeiras, dificultam a organização da gestão da empresa e principalmente no que se refere a parte financeira, a qual é foco de estudo desta pesquisa.

A missão da empresa é auxiliar na formação de homens e mulheres livres de condicionamentos que os impeçam de viver plenamente como seres humanos, tornando-os, assim, sujeitos de seu próprio desenvolvimento e participantes de uma sociedade mais democrática, humanizada e justa.

#### 4.1.3. Atuação no Mercado

No ano de 1995, quando a empresa escola iniciou suas atividades, o mercado onde decidiu atuar era muito promissor, sendo a primeira escola privada na praia dos Ingleses e tendo em vista que o poder público não conseguia suprir as necessidades por educação nesta região. Hoje no ano de 2005 o cenário é diferente, novas escolas privadas surgiram, vislumbrando a oportunidade existente acirrando a competitividade do setor desta região.

O Colégio Espírito Santo tem como seu público alvo alunos com perfil econômico das classes A e B, residentes no Norte da Ilha de Santa Catarina.

Em pesquisa da própria organização em parceria com o Sindicato das Escolas Particulares de Santa Catarina, no ano de 2005, constatou-se que existem 21 instituições de ensino privado na área que compreende a praia dos Ingleses, praia do Santinho e Rio Vermelho. Destas escolas onze instituições são clandestinas, ou seja o seu funcionamento ainda não está autorizado. Considerando as escolas legalizadas e as clandestinas chega-se a um total de 1.615 alunos matriculados. Com estes dados pode-se afirmar que o Colégio Espírito Santo, com seus 389 alunos é a maior instituição de ensino privado desta região, com participação de 24,10% do mercado.

#### **4.2. Administração Financeira do Fluxo de Caixa**

Este item corresponde a descrição das atividades financeiras da instituição, abordando os tópicos receitas e despesas.

##### **4.2.1 Receitas**

O Colégio Espírito Santo tem como fonte de entrada de recursos financeiros a mensalidade dos alunos da Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, natação para alunos, natação para aberta a comunidade, aula de tennis, atividades poli-esportivas, ballet, teclado, aulas de hidroginástica, venda de uniformes escolares e venda de apostilas (bimestre). Como já foi citado nas limitações da pesquisa, serão consideradas apenas as

receitas provenientes das mensalidades relativas a Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio.

O contrato de prestação de serviço fixado entre o colégio e o cliente tem um valor fixo (anuidade), variando somente em relação série a ser cursada. Esta anuidade pode ser paga a vista no início do ano, geralmente em janeiro com 10% de desconto, ou em planos de 10 meses, 11 meses e 12 meses. O pagamento das mensalidades é realizado na própria instituição, não existe um departamento financeiro ou tesouraria. O recebimento é feito pela secretária, que acumula as atividades pedagógicas, administrativas e financeiras. Observou-se uma sobre-carga de trabalho nesta área. O controle de pagamento é através de carnês, confeccionados na própria organização.

Na elaboração desta pesquisa considerou-se que todos os pagamentos foram feitos no plano de 12 meses, com exceção aos que pagaram a mensalidade à vista no início do ano. Os filhos de colaboradores matriculados na instituição pagam 60% do valor da mensalidade.

O número de alunos matriculados, inadimplentes, filhos de colaboradores, pagamentos à vista, foram considerados a partir de levantamentos do mês de outubro de 2005, os meses de novembro e dezembro foram feitas projeções (média), número considerado bem próximo considerando o comportamento dos meses anteriores, série histórica. No caso dos alunos inadimplentes, considerou-se a inadimplência total, ou seja quem está com mensalidades em atraso, foi considerado nulo, como se não tivesse pago nenhuma das mensalidades.

Na série Jardim II, existem 03 casos de bolsas totais, ou seja, sem receita. Esses três casos foram considerados como inadimplentes.

A seguir segue os quadros com os valores das mensalidades e anuidades, número de alunos matriculados, relação da capacidade instalada/ ociosa, alunos inadimplentes, filhos de colaboradores, número de anuidades pagas à vista, número de alunos ponderados em relação a mensalidade integral e receita ponderada. Subdivididos em: Jardim I, Jardim II, Pré, 1ª série a 4ª série, 5ª série a 8ª série e 1ª série do Ensino Médio (2º).

<b>Séries</b>	<b>Anuidade</b>	<b>Mensalidade - 12X</b>
Jardim I	R\$ 2.246,00	R\$ 187,17
Jardim II	R\$ 2.340,00	R\$ 195,00
Pré	R\$ 2.376,00	R\$ 198,00
1ª - 4ª	R\$ 2.616,00	R\$ 218,00
5ª - 8ª	R\$ 3.312,00	R\$ 276,00
1ª - 2º	R\$ 3.600,00	R\$ 300,00

**Quadro 05: Valor em R\$ das anuidades e mensalidades**

Fonte: Dados da Pesquisa

Neste quadro temos os valores das anuidades e mensalidades (plano em 12X), subdivididos em grupos com o mesmo valor monetário.

Séries	Nº de alunos matriculados
Jardim I	18
Jardim II	24
Pré	32
1ª - 4ª	148
5ª - 8ª	157
1ª - 2º	10
<b>Total Geral</b>	<b>389</b>

**Quadro 06: Número de alunos matriculados**

Fonte: Dados da pesquisa

Neste quadro temos o número de alunos matriculados, subdivididos em grupos, considerando o mesmo critério do Quadro 1, o valor das anuidades.

Séries	Capacidade Instalada	Nº de alunos matriculados	Capacidade ociosa
Jardim I	40	18	22
Jardim II	40	24	16
Pré	50	32	18
1ª - 4ª	250	148	102
5ª - 8ª	250	157	93
Ensino Médio	90	10	80
<b>Total Geral</b>	<b>720</b>	<b>389</b>	<b>331</b>

**Quadro 07: Relação da capacidade ociosa**

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro 07 é feita a relação entre a capacidade instalada do Colégio considerando as salas existentes e sua utilização completa em dois turnos e o número real de alunos matriculados, chegando-se a capacidade ociosa. Observou-se que a empresa trabalha com 54,03% de sua capacidade instalada, tendo uma capacidade ociosa grande que pode ser melhor aproveitada, aumentando os rendimentos futuros.

<b>Séries</b>	<b>Alunos inadimplentes</b>
Jardim I	1
Jardim II	5
Pré	5
1 <sup>a</sup> - 4 <sup>a</sup>	12
5 <sup>a</sup> - 8 <sup>a</sup>	13
1 <sup>a</sup> - 2 <sup>o</sup>	0
<b>Total Geral</b>	<b>33</b>

#### **Quadro 08: Número de alunos inadimplentes**

Fonte: Dados da pesquisa

Neste quadro estão contidos os alunos com mensalidades atrasadas, ou seja, inadimplentes.

<b>Séries</b>	<b>Filhos de Colaboradores</b>
Jardim I	2
Jardim II	0
Pré	1
1 <sup>a</sup> - 4 <sup>a</sup>	4
5 <sup>a</sup> - 8 <sup>a</sup>	2
1 <sup>a</sup> - 2 <sup>o</sup>	3
<b>Total Geral</b>	<b>12</b>

#### **Quadro 09: Filhos de colaboradores matriculados**

Fonte: Dados da pesquisa

Neste quadro estão contidos os filhos de colaboradores, matriculados na instituição, lembrando que estes correspondem a 60% da mensalidade apenas.

<b>Séries</b>	<b>Anuidades pagas à vista</b>
Jardim I	0
Jardim II	0
Pré	0
1 <sup>a</sup> - 4 <sup>a</sup>	6
5 <sup>a</sup> - 8 <sup>a</sup>	7
1 <sup>a</sup> - 2 <sup>o</sup>	0
<b>Total Geral</b>	<b>13</b>

#### **Quadro 10: Anuidades pagas à vista**

Fonte: Dados da pesquisa

Neste quadro estão os alunos matriculados que pagaram a anuidade no início do ano, aproveitando o desconto de 10% no valor total. Observa-se a concentração de

anuidades pagas à vista no Ensino Fundamental. Estas 13 mensalidades correspondem a 3,34% do total de alunos matriculados.



Séries	Nº de alunos matriculados	Filhos de Funcionários	Inadimplentes	Anuidades à vista	Total
Jardim I	18	2	1	0	16,2
Jardim II	24	0	2	0	22
Pré	32	1	5	0	26,6
1ª - 4ª	148	4	12	6	133,8
5ª - 8ª	157	2	13	7	142,5
1ª - 2º	10	3	0	0	8,8
<b>Total Geral</b>	<b>389</b>	<b>12</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>349,9</b>

**Quadro 11: Número de alunos matriculados ponderados em relação ao pagamento integral de mensalidade**

Fonte: Dados da pesquisa

Neste quadro tem-se o número de alunos matriculados ponderados. Neste quadro foram descontados a diferença (60%) entre o que os filhos de funcionários pagam e a mensalidade total, a diferença em relação as anuidades pagas à vista e retirados os inadimplentes. **Fórmula:**

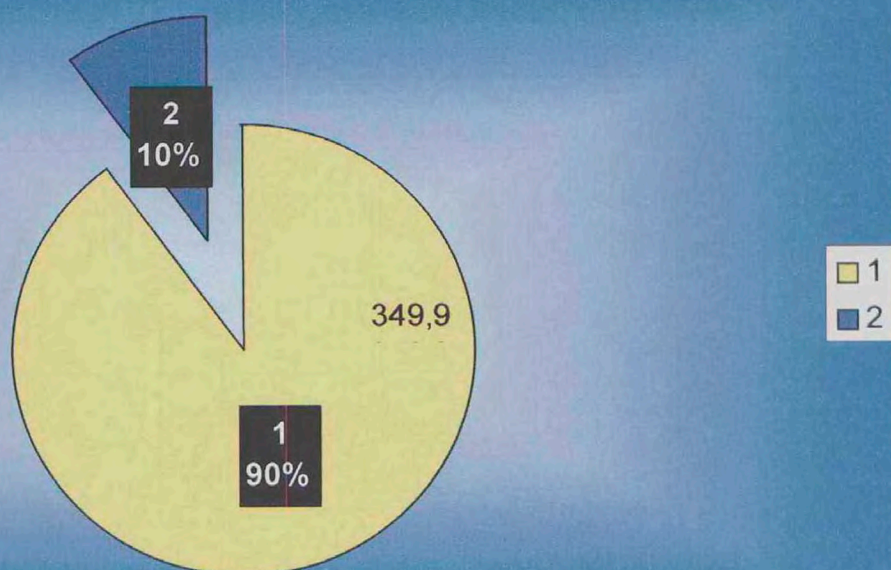
Alunos matriculados ponderados = Nº alunos matriculados – (Filhos de funcionários X 0,40) – inadimplentes - (anuidades à vista X 0,10).

Séries	Alunos Ponderados	Anuidade	Receitas Ponderada
Jardim I	16,2	R\$ 2.246,00	R\$ 36.385,20
Jardim II	22	R\$ 2.340,00	R\$ 51.480,00
Pré	26,6	R\$ 2.376,00	R\$ 63.201,60
1 <sup>a</sup> - 4 <sup>a</sup>	133,8	R\$ 2.616,00	R\$ 350.020,80
5 <sup>a</sup> - 8 <sup>a</sup>	142,5	R\$ 3.312,00	R\$ 471.960,00
1 <sup>a</sup> - 2 <sup>o</sup>	8,8	R\$ 3.600,00	R\$ 31.680,00
<b>Total Geral</b>	<b>349,9</b>	-	<b>R\$ 1.004.727,60</b>

### Quadro 12: Receitas Ponderada

Fonte: Dados da pesquisa

Neste quadro 12, chegou-se a receita ponderada, multiplicando-se os alunos ponderados pela anuidade.



### Quadro 13: Gráfico: proporção de alunos pagantes, referentes a receita ponderada

Fonte: Dados da Pesquisa

Neste quadro observa-se que a empresa deixa de arrecadar 10% do seu potencial, tendo em vista o número de alunos inadimplentes, filhos de funcionários, bolsas integrais e o desconto dado referente ao pagamento de mensalidades à vista.

#### 4.2.2. Despesas

A maior despesa/ custo de uma empresa privada prestadora de serviços no ramo educacional é com o pagamento da mão-de-obra, ou seja, o salário do corpo docente, pessoal administrativo e, além disso, o pessoal e suporte e material necessário.

O Colégio Espírito Santo tem como fonte de saída de recursos financeiros, o pagamento dos colaboradores: professores, pedagoga, bioquímico, pessoal administrativo, serventes e zelador; energia elétrica, água, gás para aquecimento da piscina, telefone, internet, produtos de limpeza, material operacional (material escolar), sindicato, marketing, impostos e encargos.

A seguir segue os quadros com os valores referentes aos custos totais, custo fixo e custo variável, subdivididos em: Jardim I, Jardim II, Pré, 1ª série a 4ª série, 5ª série a 8ª série e 1ª série do Ensino Médio (2º). Os meses de novembro e dezembro foram feitas projeções considerando-se a série histórica de custos.

<b>Séries</b>	<b>Custo Fixo Anual</b>	<b>Custo Variável Anual</b>	<b>Custo Total Anual</b>
Jardim I	R\$ 21.206,24	R\$ 4.131,38	R\$ 25.337,62
Jardim II	R\$ 28.259,73	R\$ 5.505,53	R\$ 33.765,26
Pré	R\$ 37.694,90	R\$ 7.343,68	R\$ 45.038,58
1ª - 4ª	R\$ 174.275,94	R\$ 33.952,24	R\$ 208.228,18
5ª - 8ª	R\$ 184.856,16	R\$ 36.013,46	R\$ 220.869,62
1ª - 2º	R\$ 11.771,07	R\$ 2.293,23	R\$ 14.064,30
<b>Custo Total Anual</b>	<b>R\$ 458.064,04</b>	<b>R\$ 89.239,52</b>	<b>R\$ 547.303,56</b>

#### **Quadro 14: Custos Totais no ano letivo de 2005**

Fonte: Dados da pesquisa

Neste quadro número 14, mostra-se os custos fixos, variáveis e sua soma, ou seja os custos totais da instituição no ano letivo de 2005. Para se chegar a estes valores utilizou-se a planilha<sup>4</sup> de custos da instituição, onde como forma de divisão de valores, utilizou-se o método de rateio pelo número de alunos totais matriculados em cada série.

#### **4.3. A Demonstração Financeira Projetada**

A seguir segue o quadro com a projeção da demonstração do resultado do exercício em 31/12/2005:

<sup>4</sup> Planilha de custos totais utilizada pelo Colégio Espírito Santo não foi incluída neste trabalho para preservar a integridade da instituição. A planilha é considerada estratégica pela organização.

<b>Discriminação</b>	<b>Projeção: 31/12/05</b>
1 - Receita	R\$ 1.004.727,60
1.1 - Produtos	-
1.2 - Serviços	R\$ 1.004.727,60
1.3 - Outros	-
2 - Custos Variáveis	R\$ 89.239,52
3 - Margem de Contribuição	R\$ 915.488,08
4 - Custos Fixos	R\$ 458.064,04
5 - Lucro Operacional	R\$ 457.424,04
6 - Imposto de Renda	R\$ 68.613,61
7 - Contribuição social	R\$ 41.168,16
<b>8 - Lucro Líquido Final</b>	<b>RS 347.642,27</b>

#### **Quadro 15: Projeção – Demonstração do Resultado do Exercício em 31/12/05**

Fonte: Dados da pesquisa

Neste quadro 15 apresentou-se a projeção da demonstração do resultado do exercício em 31/12/2005. A empresa obteve um Lucro Líquido Final no exercício de 2005 de R\$ 347.642,27.

O cálculo do Imposto de Renda e Contribuição Social depende do enquadramento da empresa a base de lucro. Como a empresa é optante pelo SIMPLES os valores a serem recolhidos pelo IRPJ e CSSL, estão inclusos no recolhimento simplificado. O cálculo realizado nesta planilha<sup>5</sup> foi realizado com base no lucro real, seguindo a base de cálculo de 15% para IR sobre lucro e 9% para CSSL sobre lucro.

<sup>5</sup> Fonte: Sebrae: [http://www.triangolos.com.br/incentivos/apf/Analise\\_Projecoes\\_Financeiras.xls](http://www.triangolos.com.br/incentivos/apf/Analise_Projecoes_Financeiras.xls)

#### 4.4. Análise Financeira do Ponto de Equilíbrio

Para a realização do ponto de equilíbrio e sua posterior análise, considerou-se os Quadros 8 e 10, lembrando que no quadro 8, o número de alunos e a receita são ponderados em relação a cálculo feito anteriormente, por isso o número de alunos pode ser fracionado.

Fórmulas utilizadas:

$$\text{PE em nº de alunos} = \frac{\text{custo total anual}}{\text{receita anual por alunos}} = \text{Nº de ALUNOS}$$

$$\text{PE em receita/aluno} = \frac{\text{custo total anual}}{\text{nº de alunos}} = \text{RECEITA em R\$ ANUAL/ALUNO}$$

A seguir segue a análise do ponto de equilíbrio, em número de alunos e em receita, das séries, Jardim I, Jardim II, Pré, 1ª série a 4ª série, 5ª série a 8ª série e 1ª série do Ensino Médio (2º):

<b>JARDIM I</b>	
PE em nº de aluno: $\frac{25.337,62}{2.246,00}$ 11,2	PE em receita/aluno: $\frac{25.337,62}{16,2}$ R\$1.564,05

**Quadro 16: Ponto de equilíbrio da série Jardim I**

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro de número 16, pode-se observar que a série Jardim I é superavitária, existindo 05 alunos acima do ponto de equilíbrio. Com relação à receita há um superávit de R\$ 681,95 por aluno.

<b>JARDIM II</b>	
PE em nº de aluno: $\frac{33.765,26}{2.340,00}$ <b>14,43</b>	PE em receita/aluno: $\frac{33.765,26}{22}$ <b>R\$ 1.534,78</b>

#### **Quadro 17: Ponto de equilíbrio da série Jardim II**

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro de número 17, pode-se observar que a série Jardim II é superavitária, existindo 7,57 alunos acima do ponto de equilíbrio. Com relação a receita há um superávit de R\$ 805,22 por aluno.

<b>PRÉ</b>	
PE em nº de aluno: $\frac{45.038,58}{2.376,00}$ <b>19</b>	PE em receita/aluno: $\frac{45.038,58}{26,6}$ <b>R\$ 1.693,18</b>

#### **Quadro 18: Ponto do equilíbrio do Pré-escolar**

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro de número 18, pode-se observar que a série Pré-escolar é superavitária, existindo 7,6 alunos acima do ponto de equilíbrio. Com relação à receita há um superávit de R\$ 682,82 por aluno.

1ª - 4ª série	
PE em nº de aluno: $\frac{208.228,18}{2.616,00}$ 79,6	PE em receita/aluno: $\frac{208.228,18}{133,8}$ R\$ 1.556,26

**Quadro 19: Ponto de equilíbrio da 1ª, 2ª, 3ª e 4ª séries**

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro de número 19, pode-se observar que o grupo de séries (1ª - 4ª) é superavitário, existindo 54,20 alunos acima do ponto de equilíbrio. Com relação à receita há um superávit de R\$ 1.059,74 por aluno.

5ª - 8ª série	
PE em nº de aluno: $\frac{220.869,62}{3.312,00}$ 66,7	PE em receita/aluno: $\frac{220.869,62}{142,5}$ R\$ 1.549,96

**Quadro 20: Ponto de equilíbrio da 5ª, 6ª, 7ª e 8ª séries**

Fonte: Dados da pesquisa



No quadro de número 20, pode-se observar que o grupo de séries (5ª - 8ª) é superavitário, existindo 75,80 alunos acima do ponto de equilíbrio. Com relação a receita há um superávit de R\$ 1.762,04 por aluno.

<b>1ª série do Ensino Médio</b>	
PE em nº de aluno: $\frac{14.064,30}{3.600,00}$ <b>3,91</b>	PE em receita/aluno: $\frac{14.064,30}{8,8}$ <b>R\$ 1.598,22</b>

#### **Quadro 21: Ponto de equilíbrio da 1ª série do Ensino Médio**

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro de número 21, pode-se observar que a 1ª série do Ensino Médio é superavitária, existindo 4,90 alunos acima do ponto de equilíbrio. Com relação à receita há um superávit de R\$ 2.001,78 por aluno.

#### **4.5. Análise de rentabilidade**

Neste tópico serão calculados as margens de rentabilidade bruta e líquida da empresa.

Fórmulas utilizadas:

$$\text{Margem Bruta (MB)} = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Receita operacional líquida}}$$

$$\text{Margem Líquida (ML)} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita operacional líquida}}$$

$\text{MB} = \frac{\text{R\$ } 457.424,04}{\text{R\$ } 1.004.727,60} \quad \mathbf{0,46}$	$\text{ML} = \frac{\text{R\$ } 347.642,27}{\text{R\$ } 1.004.727,60} \quad \mathbf{0,35}$
---	---

#### Quadro 22: Margens de rentabilidade

Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se no quadro XX que a empresa apresenta uma boa margem de rentabilidade.

A margem de rentabilidade bruta está em 0,46 ou 46% e a margem líquida está em 0,35 ou 35%, ou seja a cada R\$ 1,00 de Receita a empresa fica com R\$ 0,35.

#### 4.6. Projeção do fluxo de caixa para o 1º semestre de 2006

Para a projeção do fluxo de caixa para o 1º semestre de 2006, foram consideradas as seguintes projeções: aumento das mensalidades em 6%, acompanhando a perspectiva de alta da inflação no ano de 2005, que está em torno de 5,31%<sup>6</sup>, para os custos totais (despesas) adotou-se o mesmo critério (custo total multiplicado por 1,06 e depois dividido por 12 meses). Em relação

<sup>6</sup> Fonte InvetNews

ao número de alunos matriculados, tendo em vista que o número de séries ainda está em expansão na instituição, considerou-se que os alunos serão aprovados e continuarão na empresa, ou seja aumentará em uma turma a 2ª série do Ensino Médio. Considerou-se também que o ciclo de entrada de novos alunos continuará, ou seja novos alunos entrarão no Jardim I mantendo o mesmo número do ano de 2005, 18 alunos. A mensalidade desta nova turma, 2ª série do Ensino Médio, considerou-se equivalente a da 1ª série do Ensino Médio do ano de 2005, acrescida de 6% para o ano de 2006.

O nível de ponderação em relação aos alunos matriculados e pagamento de mensalidades integrais em 2005 é de 10%, levando-se em consideração que o fluxo de caixa é mensal, a receita dos alunos que pagam à vista não pode ser considerada dividida pelos meses do ano. No ano de 2005, ocorreram 13 casos de pagamento à vista, todos no Ensino Fundamental, representando 3,34% do total de alunos matriculados, estipulou-se então que a taxa de ponderação diminuiria para 6% e considera-se que 14 alunos (3,44% dos 407 alunos de 2006), divididos em 7 do grupo de 1ª série à 4ª série e mais 7 de 5ª série à 8ª série, pagarão a mensalidade no mês de Janeiro. Com isso nos meses subseqüentes não haverá o pagamento de mensalidade desses alunos.

A seguir segue os quadros de receitas e despesas que servirão como base dados para a projeção do fluxo de caixa:

Séries	Nº de alunos matriculados	Alunos Ponderados	Mensalidades	Receita mensal
Jardim I	18	16,92	R\$ 198,40	R\$ 3.356,93
Jardim II	18	16,92	R\$ 206,70	R\$ 3.497,36
Pré	24	22,56	R\$ 209,88	R\$ 4.734,89
1ª - 4ª	144	128,78	R\$ 231,08	R\$ 29.758,48
5ª - 8ª	163	146,64	R\$ 292,56	R\$ 42.901,00
Ensino Médio	40	37,6	R\$ 318,00	R\$ 11.956,80
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>407</b>	<b>369,42</b>	-	<b>R\$ 96.205,47</b>

**Quadro 23: Projeção da receita mensal para 2006.**

Fonte: Dados da pesquisa

Séries	Custo Total Anual 2005	Projeção: Custo Total 2006	Projeção: Custo Mensal 2006
Jardim I	R\$ 25.337,62	R\$ 26.857,88	R\$ 2.238,16
Jardim II	R\$ 33.765,26	R\$ 35.791,18	R\$ 2.982,60
Pré	R\$ 45.038,58	R\$ 47.740,89	R\$ 3.978,41
1ª - 4ª	R\$ 208.228,18	R\$ 220.721,87	R\$ 18.393,49
5ª - 8ª	R\$ 220.869,62	R\$ 234.121,80	R\$ 19.510,15
1ª - 2º	R\$ 14.064,30	R\$ 14.908,16	R\$ 1.242,35
<b>Custo Total Anual</b>	<b>R\$ 547.303,56</b>	<b>R\$ 580.141,77</b>	<b>R\$ 48.345,15</b>

**Quadro 24: Projeção do Custo Mensal 2006**

Fonte: Dados da pesquisa

Com as informações dos quadros 23 e 24, pode-se projetar o fluxo de caixa para o 1º semestre de 2006:

**MODELO DE FLUXO DE CAIXA**

PERÍODOS	JAN			FEV			MARÇO			ABRIL			MAIO			JUNHO		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	
<b>ITENS</b>																		
<b>1. INGRESSOS</b>																		
Mensalidades		96.205,47			96.205,47			96.205,47			96.205,47			96.205,47			96.205,47	
Desconto de duplicatas																		
Vendas do ativo permanente																		
Aluguéis recebidos																		
Aumentos do capital social																		
Receitas Financeiras																		
Outros		39.587,17																
<b>TOTAL</b>		135.792,64																
<b>2. DESEMBOLSOS</b>																		
Salários																		
Manutenção Informática																		
Sindicato																		
Gastos com saúde																		
Impostos																		
Energia Elétrica																		
Água																		
Telefone																		
Internet																		
Xerox																		
Material Limpeza																		
Gás																		
Outros Gastos																		
<b>TOTAL</b>		48.345,15			48.345,15			48.345,15			48.345,15			48.345,15			48.345,15	
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>		87.447,49																
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>		0																
<b>DISPONIBILIDADE ACUMULADA (3+4)</b>		87.447,49																
NÍVEL DESEJADO DE CAIXA																		
APLICAÇÕES NO MERCADO																		
RESGATE DE APLICAÇÕES																		
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>																		

Fonte: ZDANOWICZ (1998)

P = projetado; R = realizado; D = defasagem.

**Quadro 25: Modelo e projeção de Fluxo de Caixa para organização**

No quadro 25 é apresentado o modelo de fluxo de caixa que poderá ser utilizado pela organização. Apesar de estar incompleto em relação a discriminação dos itens com seus respectivos valores, há uma projeção de receitas totais e custos. Na qual observa-se um grande excedente de caixa no mês de janeiro.

#### 4.7. Propostas para Implantação do Modelo de Fluxo de Caixa:

1. Disponibilizar o espaço e um computador com acesso ao software EXCEL;
2. Contratar um colaborador para operacionalizar o fluxo de caixa;
3. Esclarecer para administração da empresa a importância da adoção deste modelo.

<b>Ações</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Custo anual</b>
1	Direção Geral	R\$ 1.500,00
2	Direção Geral	R\$ 13.000,00
3	Direção Geral	R\$ -
<b>Total</b>		<b>R\$ 14.500,00</b>

**Quadro 26: Custo anual para implantação do modelo de fluxo de caixa**

Fonte: Colégio Espírito Santo

No quadro 26, apresenta-se as ações, responsabilidades e o custo anual para implantação do modelo de fluxo de caixa. Na ação de número um, considerou-se a compra de um computador novo para a empresa, mas este custo pode ser excluído se puder ser feito o remanejamento dos computadores já existentes. Na ação de número dois, considerou-se a contratação de um novo colaborador para operacionalizar o modelo proposto, considerou-se um gasto mensal de R\$ 1.000,00 com salários + encargos, totalizando R\$ 13.000,00, pois

considerou-se mais R\$ 1.000,00 como décimo terceiro salário. Na última e terceira ação é o esclarecimento para a administração da empresa e para os demais colaboradores da área administrativa da importância da adoção deste método, como instrumento de planejamento e controle. Com adoção deste procedimento pretende-se obter dados mais confiáveis e a contabilização de todas as despesas, facilitando e aprimorando a utilização deste método.

Todas estas ações seriam de responsabilidade direta da Direção Administrativa, que no caso da empresa acumula as funções administrativas e pedagógicas. O custo total anual previsto para implantação do modelo é R\$ 14.500,00, considerado viável pelos possíveis benefícios que sua adoção trará.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1. Conclusões

A organização financeira iniciou-se, verificando-se como são realizados os procedimentos financeiros da empresa. Pode-se observar uma grande dificuldade de respostas, quando o assunto era finanças empresariais. Fatores como: sobre-carga de trabalho do pessoal administrativo, que além do seu trabalho diário é responsável pelos assuntos pedagógicos e financeiros, falta de conhecimento aprofundado na área estudada pelos componentes da empresa, cultura empresarial de expandir o negócio sem a utilização de parâmetros e falta de uma série histórica de dados, dificultam a organização financeira influenciando na empresa como um todo.

Na realização desta pesquisa utilizou-se como critério de agrupamento de série, em função da anuidade, ou seja as séries com o mesmo valor foram agrupadas, formou-se então seis grupos: Jardim I, Jardim II, Pré-Escola, 1ª série até 4ª série, 5ª série até 8ª série e Ensino Médio com a 1ª série.

Como procedimentos para a organização do colégio/empresa, iniciou-se pela reunião de dados e informações existentes em planilhas eletrônicas, como: valor das anuidades e mensalidades, número de alunos matriculados, capacidade instalada, ou seja, qual o número máximo de alunos que a empresa pode chegar hoje, capacidade ociosa, número de alunos inadimplentes, número de alunos filhos de colaboradores com seu desconto de 40% nas mensalidades, anuidades pagas à vista com desconto de 10%, planilha com o número de alunos matriculados ponderados em relação a mensalidades com descontos e inadimplência, receita ponderada e planilha com os custos fixos, variáveis e



totais. A partir da organização dos dados pode-se chegar a Demonstração do resultado do Exercício, onde a empresa obteve um Lucro Líquido de R\$ 347.642,27, considerando-se que o faturamento bruto foi de R\$ 1.004.727,60, chega-se a uma margem líquida de rentabilidade de 35%, ou seja a cada R\$ 1,00 de receita a empresa fica com R\$ 0,35.

O principal instrumento de análise financeira utilizado na pesquisa foi o ponto de equilíbrio. Este foi calculado de duas maneiras, em relação ao número de alunos e em relação à receita anual. Os grupos de séries estudados foram os seis citados anteriormente em função dos valores das mensalidades, considerando o nível de ponderação pré-estabelecido e explicado.

Observou-se que os seis grupos pesquisados mostraram-se superavitários, em relação ao número de alunos e receita. No Jardim I teve-se 05 alunos acima do ponto de equilíbrio e R\$ 681,95 em receita, representando em termos percentuais 30,60%. No Jardim II teve-se 7,57 alunos acima do ponto de equilíbrio e R\$ 805,22 em receita, representando em termos percentuais 34,41%. No Pré-Escolar teve-se 7,6 alunos acima do ponto de equilíbrio e R\$ 682,82 em receita, representando em termos percentuais 28,50%. No grupo de séries de 1ª a 4ª teve-se 54,2 alunos acima do ponto de equilíbrio e R\$ 1.059,74 em receita, representando em termos percentuais 40,51%. No grupo de séries de 5ª a 8ª teve-se 75,80 alunos acima do ponto de equilíbrio e R\$ 1.762,04 em receita, representando em termos percentuais 53,20%. E por fim na análise da única turma do Ensino Médio, teve-se 4,90 alunos acima do ponto de equilíbrio e R\$ 2.001,78 em receita, representando em termos percentuais 55,60%. Apesar de que em números percentuais o Ensino Médio ter sido o maior, esse é o grande problema da organização, por ser o primeiro ano de existência desta série, considerando-se o baixo número de alunos, pode-se afirmar que ainda não está consolidado.

A partir da organização e análise dos dados do ano de 2005, fez-se uma projeção de receitas e despesas/custos para o 1º semestre de 2006. Com os dados e informações organizados e projetados para o 1º semestre de 2006, sugere-se como instrumento de planejamento e controle a adoção da planilha de fluxo de caixa (orçamento de caixa aplicado pelo método de recebimentos e desembolsos), exemplo visualizado no corpo da pesquisa. Com a análise dos dados projetados e lançados nesta planilha, pode-se observar um grande excedente de caixa no mês de janeiro de 2006.

## 5.2. Recomendações

Após observação dos procedimentos, organização e análise financeira, chegou-se a tais sugestões:

- a) definição de uma política de cobrança formalizada;
- b) departamentalização do setor de finanças;
- c) contratação de um profissional responsável pela área de finanças;
- d) adoção de ferramentas de planejamento e controle financeiro, fluxo de caixa;
- e) adoção de um *software* gestão escolar, sugestão: ASP<sup>7</sup> Escola: Sistema de Gestão Escolar em Internet, desconto para associados ao SINEPE (sindicato);
- f) adoção de parâmetros financeiros, para o processo de tomada de decisão;

---

<sup>7</sup> Mais informações, vide: <http://www.sinepe-sc.org.br/>

- g) direcionar parte do excedente financeiro para a área de marketing, medida que pode diminuir a capacidade ociosa, consolidar o Ensino Médio e aumentar o faturamento.

Sugere-se também que existam novas pesquisas no âmbito financeiro do Colégio Espírito Santo, aprimorando e acrescentando as informações, análises e sugestões feitas nesta pesquisa, tendo em vista que foi o primeiro estudo financeiro da organização, e por isso os valores e as análises contidas nesta pesquisa estão sujeitos a um viés alto.

## REFERÊNCIAS

ASSAF, Alexandre Neto; SILVA César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CARVALHO, Paulo César Leite. **CONCEITOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO**. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>. Acesso em 21 de junho de 2005.

CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **CONTABILIDADE & FINANÇAS: Para não Especialistas**. 1ª reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

**Conteúdo escola:** O Portal do Educador. Disponível em: <http://www.conteudoescola.com.br/site/content/view/46/26/>. Acesso em 20 de junho de 2005.

**Curso Análise e Planejamento Financeiro:** SEBRAE. Disponível em: [http://www.triangolos.com.br/incentivos/apf/Analise\\_Projecoes\\_Financeiras.xls](http://www.triangolos.com.br/incentivos/apf/Analise_Projecoes_Financeiras.xls). Acesso em 10 de outubro de 2005.

DANTAS, Antonio. **Análise de Investimentos e Projetos: Aplica à pequena Empresa**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1996.

HOJI, Masakazu. **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA: Uma Abordagem Prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio (coordenador). **CONTABILIDADE INTRODUTÓRIA**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATANO, Cristiane Fernandes. Análise do ponto de equilíbrio aplicada às atividades educacionais de uma instituição de ensino privado de Florianópolis. 2004. 106f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **EMPRESA FAMILIAR: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido (coordenadores). **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor.** 2ª ed. Brasília: SEBRAE, 1995.

Professor Cezar A. Oliveira. Disponível em: <http://www.professorcezar.adm.br/>. **Ponto de equilíbrio.** Acesso em 04 de outubro de 2005.

**Receita Federal.** Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em 15 de outubro de 2005.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Raldolph W; JORDAN, Bradford D; tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. **Princípios de Administração Financeira: Essentials of Corporate Finance.** São Paulo: Atlas, 1998.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresa: planejamento e controle.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1979.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

**Sindicato das Escolas Particulares: SINEPE.** Disponível em: <http://www.sinepe-sc.org.br/>. Acesso em 19 de setembro de 2005.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa.** 7ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

\_\_\_\_\_. **Fluxo de Caixa.** 8ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.