

IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NA GESTÃO ESCOLAR

Michele Silva Costa¹, Diego Neves de Sousa²

O presente trabalho teve por objetivo a Implantação do Fluxo de Caixa no Centro Educacional Sagrada Família Ltda. situado em Montes Claros - MG. Esse objetivo foi conseguido por meio da implantação dos controles de contas a pagar, contas a receber e do fluxo de caixa. Para o alcance deste intento foram consultados documentos internos inerentes às rotinas da empresa como recibos, extratos bancários e todos os informes que pudessem contribuir na ação de aquisição de informações. O estudo foi fundamentado em autores como LONGNECKER (1998), GITMAN (2001), SANTOS (2001), MATIAS e JUNIOR (2002), dentre outros. Utilizando-se destas fontes, foi avaliada a aplicação dos mencionados controles adotados pela empresa escolar. O principal objetivo deste trabalho foi implantar o fluxo de caixa na referida escola oferecendo ao gestor subsídios que melhorem o processo de tomada de decisão. Tendo como principais resultados, a disciplina das rotinas que constituem o dia-a-dia e a melhor visualização da situação financeira da empresa escolar. Apesar deste resultado, faz-se necessária a continuidade de implantação de outros instrumentos que estimulem a ampliação fundamentada do negócio como resposta positiva ao mercado em que está inserido.

Palavras-Chave: Fluxo de Caixa. Gestão Escolar. Administração Financeira.

The present study aimed the Implantation of Cash Flow in the Centro Educacional Sagrada Família Ltda located in Montes Claros - MG . This goal was achieved through the implementation of controls over accounts payable, accounts receivable and cash flow. To achieve this purpose were consulted routines inherent to internal documents of the company as receipts, bank statements and all reports that could contribute to the action of acquiring information . The study was based on authors like Longnecker (1998), GITMAN (2001), Santos (2001), and MATIAS e JUNIOR (2002), among others . Using these sources, we evaluated the application of controls adopted by the school company. The main objective of this work was to implement the cash flow at the school offering to the manager grants to improve the process of decision making. The main results were the discipline routines that constitute the day - to-day and the best view of the school financial position. Despite this result, it is necessary to continue the implementation of other instruments that encourage the based expansion business as a positive response to the market in which it operates.

Keywords: Cash Flow. School Management. Financial Administration.

¹ Licenciada em Letras/Espanhol e Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes. Email: michele2_sc@yahoo.com.br.

² Gestor de Cooperativas e Mestre em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa - UFV. Email: diegocoop@hotmail.com.

1. INTRODUÇÃO

A administração financeira tem fundamental importância para as empresas sejam elas pertencentes a quaisquer portes. Esse valor justifica-se no fato de que a pluralidade das decisões é comedita em termos financeiros exigindo que todas as áreas de responsabilidade, sejam elas produção, marketing, sistemas de informação ou mesmo a administração geral possuam um conhecimento básico acerca da administração financeira, que por meio da implementação de instrumentos de controle e de análise, permitem gerar informações expressivas que auxiliam na gestão do empreendimento.

O principal enfoque da administração financeira, na atualidade, deve ser o processo de tomada de decisão e as ações que repercutem este processo, e seu objetivo deve ser a valorização do negócio da empresa.

Entretanto, apesar da crescente conscientização sobre a importância da administração financeira, tem-se a expectativa de que grande parte das pequenas empresas, mesmo possuindo uma boa condução das operações, persiste com as emergentes dificuldades de gestão de contas a pagar, contas a receber, conciliação bancária, formulação de fluxo de caixa, entre outros, expondo a necessidade de avaliar os seus procedimentos do gerir financeiro.

As diversas áreas administrativas e gerenciais das grandes empresas são dotadas de consultores, tecnologia, organogramas e fluxogramas estabelecidos em comitês gestores ou fruto de deliberações diretivas. Contudo, a realidade administrativa das empresas de menor porte é distinta, já que os sócios ou proprietários assumem diversas atividades impedindo que não sejam estabelecidas por competências, mas por necessidade e disposição de gerir os assuntos.

Devido às dificuldades econômicas como inflação, recessão e demanda, bem como as dificuldades mercadológicas como

concorrência e negociações com fornecedores, aplicar os recursos escassos disponíveis com a máxima eficiência que pede a globalização é uma tarefa muito difícil. Além da experiência que os gestores devem possuir e de algumas informações operacionais, são necessárias informações financeiras precisas, para conduzir um processo de tomada de decisão.

No entanto, mais do que o retorno financeiro, a administração financeira deve cuidar também da manutenção de um certo nível de liquidez da empresa, a fim de permitir disponibilidade de recursos para apoiar suas atividades do dia-a-dia.

De acordo com a realidade mencionada, notou-se no Centro Educacional Sagrada Família Ltda uma característica específica no que tange a administração de recursos financeiros e, juntamente a essa, surgiu a necessidade da implantação de práticas convenientes que propiciassem à organização melhor visualização da administração das finanças a fim de conceber informações que servissem de suporte à tomada de decisão na gestão escolar.

O presente trabalho foi realizado objetivando responder à seguinte pergunta: Como implantar o fluxo de caixa no Centro Educacional Sagrada Família Ltda? Buscando responder a essa questão, delineou-se como objetivo geral, implantar o fluxo de caixa no Centro Educacional Sagrada Família Ltda.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso que segundo Gil (2002, p. 54), “é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. De acordo com os procedimentos utilizados na realização do estágio, a pesquisa se classificou como exploratória, bibliográfica e documental.

A pesquisa exploratória para Gil (2002, p.41), “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. O planejamento da referida pesquisa é muito flexível, de maneira que possibilite a consideração dos mais variados aspectos concernentes ao caso estudado. Quanto à pesquisa bibliográfica, Gil (2002) entende que “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Quanto à pesquisa documental tem grande semelhança com a pesquisa bibliográfica e se distingue pela natureza da fonte. Gil (2002, p. 45), afirma que “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.

A execução do estudo de caso foi feita em fases, a saber:

- Fase I: Consistiu no levantamento bibliográfico e documental. Segundo Duarte e Furtado (2002, p.21) a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido a partir do material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, material impresso geralmente encontrado nas bibliotecas, redes eletrônicas acessíveis ao público geral. Quanto à pesquisa documental, averigua documentos a fim de descrever e comparar usos e costumes, tendências. Ressalta-se que a pesquisa documental estuda a realidade presente.

- Fase II: Nessa fase foram feitas observações das práticas realizadas pela empresa;
- Fase III: Incidiu no levantamento documental de registros financeiros juntamente com elaboração e implantação de instrumentos financeiros;
- Fase IV: Foi realizada a análise das informações, avaliação dos resultados

obtidos e elaboração da conclusão, bem como a estruturação da monografia a ser apresentada em banca examinadora.

Fundamentada com grande concentração na pesquisa documental, este trabalho baseou-se na análise de material até então não trabalhado.

2.1. Caracterização do Objeto Empírico

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e de pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. Tal educação inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Devido à escassez de instituições particulares para atenderem à demanda para a primeira etapa da educação básica na região sudoeste do município de Montes Claros, muitos pais eram obrigados a deslocarem para o centro da cidade em busca de uma escola que satisfizesse suas necessidades por educação de qualidade para atender inicialmente seus filhos de 0 a 6 anos de idade. Com o intuito de preencher a existente lacuna no mencionado cenário, no mês de janeiro de 1999 foi fundado o Centro Educacional Sagrada Família Ltda.

O Centro Educacional Sagrada Família Ltda, Unidade Escolar de Educação Regular de Educação Infantil e de Ensino Fundamental, localiza-se à Rua Cosme e Damião, nº 193, no bairro Santo Expedito no município de Montes Claros, Minas Gerais. É entidade civil com personalidade jurídica, devidamente registrada na Superintendência Regional da mesma cidade, sob o número 342, no livro 1 fl.91.

O projeto de concepção do Centro Educacional Sagrada Família Ltda e o projeto político pedagógico foram elaborados pela equipe fundadora da escola. Quanto à experiência de gerente, apenas a sócia majoritária a possui, decorrente de doze anos de ocupação do cargo de diretora numa mesma escola pública. Ressalta-se ainda a contribuição que um trabalho comunitário de educação infantil (creche) conferiu à antiga sócia e atual proprietária.

A missão foi definida por todos os membros do educandário e o controle da qualidade se dá por meio da avaliação feita pelos pais, alunos e profissionais ao longo do ano nas reuniões e, também, através de comunicações individuais.

A metodologia utilizada é a sócio-construtivista em que, segundo Vygotsky (2000), o desenvolvimento da inteligência é produto da convivência enriquecida por outros métodos que também logram êxito no ato de ensinar-aprender.

O planejamento é feito no início do ano após a avaliação do trabalho anteriormente concluído e, ao longo do ano, há o replanejamento e o enriquecimento dos conteúdos e atividades a serem desenvolvidas.

Atualmente a escola trabalha com educação infantil cujo objetivo é o desenvolvimento integral da criança em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade; e com o ensino fundamental que tem por objetivo a formação básica do cidadão mediante o desenvolvimento da capacidade de aprender tendo como meios básicos o domínio pleno da leitura, da escrita e do cálculo, bem como a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores além da compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade. Destaca-se ainda

como objetivo da escola propiciar o fortalecimento dos vínculos da família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

Segundo a classificação de porte de empresa feita pelo SEBRAE (1997), tendo como parâmetro o número de empregados, a referida empresa é considerada pequena, uma vez que o número de empregados está entre 10 e 49, como se pode observar na Tabela 4.

Tabela 4. Classificação de Porte por Número de Empregados

| PORTE DA EMPRESA | COMÉRCIO E SERVIÇOS | INDÚSTRIA |
|------------------|---------------------|-----------|
| Micro | Até 9 | Até 19 |
| Pequena | 10 a 49 | 20 a 99 |
| Média | 50 a 99 | 100 a 499 |
| Grande | > 100 | > 500 |

Fonte: Adaptado de Matias e Júnior (2002).

O funcionamento da empresa iniciou com 6 pessoas e atualmente conta com 14 funcionários sendo distribuídos na função de professora, supervisora, encarregada de serviços gerais, diretora e secretária. Além disso, o Centro Educacional Sagrada Família Ltda possui 140 alunos distribuídos nas seguintes turmas:

- Maternal;
- Pré-escolar: 1º, 2º e 3º períodos.

Em 2003, já contando com as adequadas condições de funcionamento, a instituição solicitou aos órgãos competentes autorização para funcionamento do Ensino Fundamental, com implantação gradativa de 1ª a 4ª série (a partir de 2004). Assim, o ensino fundamental está assim distribuído:

- 1ª Série: 10 alunos;
- 2ª Série: 18 alunos;
- 3ª Série: 10 alunos.

| Data: 09/08/2006 | | |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| CONTAS A PAGAR | | |
| DESCRIÇÃO | VALOR | SITUAÇÃO |
| Compra de material | R\$ 3,00 | R\$ 2,94 |
| Pagamento de água e esgoto | R\$ 100,00 | R\$ 100,00 |
| Pagamento de energia elétrica | R\$ 130,00 | R\$ 130,00 |
| Pagamento de telefone | R\$ 30,00 | R\$ 30,00 |
| SALDO: | R\$ 263,00 | R\$ 262,94 |

Apesar da crescente conscientização da importância de uma boa administração financeira, tem-se a expectativa de que grande parte das pequenas empresas, mesmo possuindo excelência na condução das operações e alta performance comercial, persiste com os seus problemas de gestão de contas a pagar, contas a receber, conciliação bancária, formulação de fluxo de caixa, entre outros, revelando a necessidade de avaliar os seus processos de gestão financeira. Na figura do contador, regularmente residem quase todas as ações administrativas, enquanto o proprietário e sócios envolvem-se com atividades de produção e comercialização na sua organização.

Sendo assim, a empresa referenciada possuía uma administração financeira pouco estruturada, com somente uma simples listagem de contas a serem pagas e enumeração dos boletos cujas mensalidades eram recebidas. Também havia a inclusão de capital próprio para pagamentos e aquisições inerentes à organização.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para um controle financeiro adequado é necessário um eficiente controle de contas a pagar e a receber. A ausência ou deficiência de contas a pagar, faz com que a companhia precise tomar emprestado ou usar seu próprio capital para saldar as faturas de seus fornecedores. Já a falta do controle de contas a receber gera o aumento da inadimplência, o que compromete a liquidez da empresa.

Objetivando o controle das contas a receber, utilizou-se como modelo a Figura 1 apresentada no item 2.3 do referencial teórico. Ilustrando a aplicação deste controle, tem-se a Tabela 2.

Tabela 2. Contas a Receber dos Registros financeiros do Centro Educacional Sagrada Família.

| Data: 07/08/2006 | | |
|---------------------|-------------------|----------------------|
| CONTAS A RECEBER | | |
| DESCRIÇÃO | VALOR | SITUAÇÃO |
| Recebimento Aluno X | R\$ 100,00 | Recebido: R\$ 100,00 |
| Recebimento Aluno Y | R\$ 100,00 | Não recebido |
| SALDO: | R\$ 200,00 | R\$ 100,00 |

Com a implantação do controle de contas a receber notou-se a disponibilidade de mecanismos adequados para a programação de recebimentos e pagamentos. Também houve maior quantidade de recebimento em virtude de cobrança adequada com a observância da data de vencimento acordada entre as partes.

Com tal controle foi possível formular políticas de concessão de crédito com base nas análises de acompanhamento da situação quanto aos aspectos de pontualidade, capacidade de pagamento e situação financeira.

Esse fato pode ser observado com o controle inerente ao dia 07/08/2006 em que se previa o recebimento de R\$ 200,00 e somente houve a entrada em caixa de R\$ 100,00. Com isso, a empresa dentro de número de dias pré-estabelecidos (10 dias) lançou mão de artifícios de cobrança a fim de receber o que lhe cabia.

O controle de contas a pagar foi pertinente para a empresa, pois com a utilização deste foi possível o planejamento das compras e pagamentos que constituem a rotina para o bom funcionamento da referida

escola. A fim de controlar as contas a pagar, foi utilizado o controle mostrado na Tabela 3.

Tabela 3. Contas a Pagar dos Registros financeiros do Centro Educacional Sagrada Família

Data de início: 01/08/06

Saldo no início

do fluxo: R\$ 5.095,86

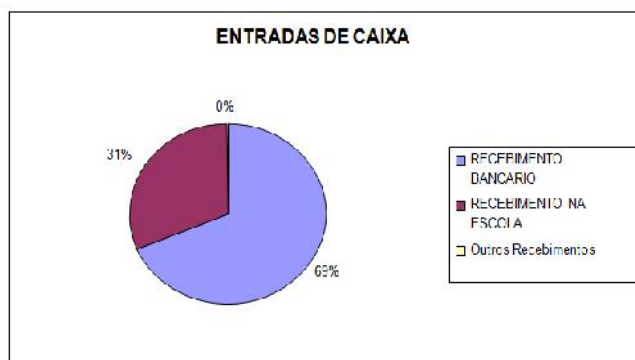
| | 01/09/06 | | 04/09/06 | |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Prev. | Realiz. | Prev. | Realiz. |
| Recebimento mensalidade | | | | |
| Outras entradas | 100,00 | | 100,00 | 200,00 |
| Outros Recebimentos | | | | |
| Total de Créditos | 100,00 | 0,00 | 100,00 | 200,00 |
| Pagamento Fornecedores | | | 400,00 | 351,80 |
| Água | | | | |
| Luz | | | | |
| Telefone | | | | |
| Alimentação | | | | 600,00 |
| Segurança | | | | |
| Salários | | | | |
| Outras Saídas | | | | |
| Total de Débitos | 0,00 | 0,00 | 400,00 | 951,80 |
| Saldo do dia | 100,00 | 0,00 | -300,00 | -751,80 |
| Saldo Acumulado | 5.195,86 | 5.095,86 | 4.895,86 | 4.344,06 |

Com a Tabela 3 pode-se observar que por meio de contas a pagar estima-se o que será utilizado para a quitação das obrigações. Isso proporcionou ao caixa um saldo mínimo para efetuar os pagamentos correspondentes à data em questão. As situações futuras de liquidez da empresa e os investimentos necessários ao negócio são elementos que resultam do fluxo de caixa.

O objetivo do fluxo de caixa é proporcionar o exame dos saldos futuros previstos de modo a auxiliar no processo de tomada de decisões da empresa, ou seja, é antever em que condição ficará o saldo de caixa em um determinado período

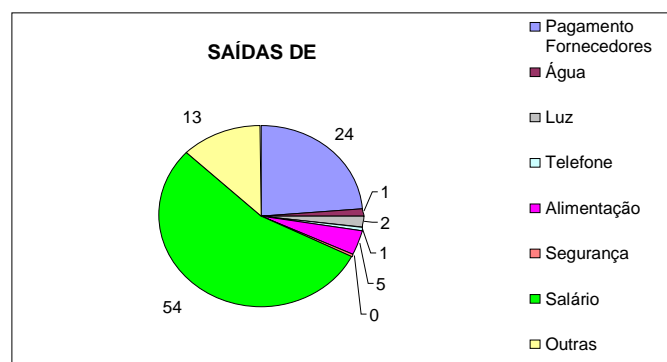
estipulado. Importantes informações para a tomada de decisões são extraídas do fluxo de caixa, como por exemplo, a visualização de entradas e saídas de caixa que pode ser simplificada por meio de gráfico. Quanto às entradas de caixa no Centro Educacional Sagrada Família Ltda, tem-se o Gráfico 1.

Gráfico 1. Entradas de Caixa



Analisando os dados do fluxo de caixa, verificou-se que a maioria dos pagamentos é efetuada pelo sistema bancário, proporcionando aos clientes maior comodidade, e para a instituição educacional, maior segurança. Ainda com os dados obtidos no fluxo de caixa, elaborou-se o Gráfico 2.

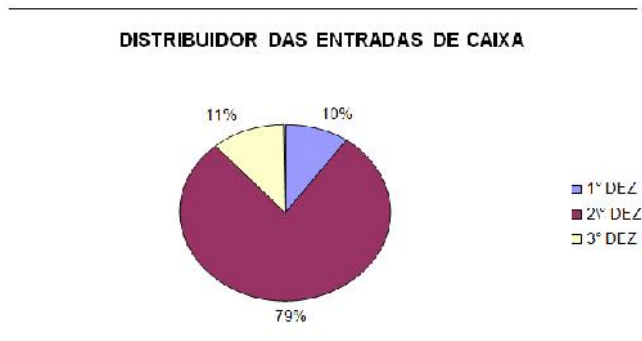
Gráfico 2. Saídas de Caixa



Com a observação do gráfico, notou-se que a maior quantidade dos recursos financeiros da organização está voltada para o pagamento de salários, indicando o alto valor da mão de obra. A segunda maior parte a que se destinam os recursos monetários está no pagamento de fornecedores, seguido de outras saídas. Despesas com água e telefone, são mínimas se comparadas

ao total de salários que é pago para se manter a empresa e funcionamento. Ainda com base no fluxo de caixa, confeccionou-se o Gráfico 3.

Gráfico 3. Distribuidor das Entradas de Caixa



Percebe-se que há uma concentração de recebimentos na segunda dezena de cada mês. Essa concentração indica que o melhor período para que a empresa efetue seus pagamentos e faça suas compras está compreendido na segunda dezena de cada mês, pois é nessa época que há maior quantidade de recursos financeiros disponíveis.

Tabela 4. Variação entre o Previsto e o Realizado

| | AGOSTO | | | OUTUBRO | | |
|--------------------------|------------------|------------------|---------------|------------------|------------------|--------------|
| | Realizado | Previsto | Variação | Realizado | Previsto | Variação |
| Receb. Mens. | 9.000,00 | 9.000,00 | 0,00% | 9.300,00 | 9.300,00 | 5,10% |
| Outras entradas | 4.100,00 | 4.200,00 | -2,44% | 4.300,00 | 4.700,00 | -9,30% |
| Outros Receb. | 0,00 | 0,00 | 0,00% | 38,00 | 0,00 | 0,00% |
| TOTAL DE CRÉDITOS | 13.100,00 | 13.200,00 | -0,76% | 14.138,00 | 14.000,00 | 0,98% |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00% | 0,00 | 0,00 | 0,00% |
| Pgto Forn. | 1.750,43 | 1.563,00 | 10,71% | 2.215,30 | 2.165,00 | 2,27% |
| Água | 96,79 | 100,00 | -3,32% | 108,74 | 100,00 | 8,04% |
| Luz | 141,58 | 130,00 | 8,18% | 200,00 | 150,00 | 25,00% |
| Telefone | 34,90 | 30,00 | 14,04% | 53,98 | 40,00 | 25,90% |

Ao se observar a variação entre o previsto e o realizado, notou-se que as estimativas foram bastante próximas do que realmente se efetivou, fato comprovado pela pequena variação na maioria dos valores.

Visto que o objetivo do desenvolvimento deste trabalho era a Implantação do Fluxo de

Caixa no Centro Educacional Sagrada Família Ltda, pode-se observar, conforme a planilha 4, que este foi alcançado por meio da disciplina no cumprimento das rotinas que perfizeram a adoção do controle de contas a pagar e a receber propostos inicialmente, o que contribuiu significativamente para que a utilização do fluxo de caixa se tornasse efetiva.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a implantação da administração de contas a pagar, a receber e, sobretudo do fluxo de caixa, notou-se formulações claras em relação à política de administração de recursos financeiros e a capacidade de efetuar o pagamento das obrigações dentro do período de tempo previsto. A implantação dos controles mencionados também proporcionou à instituição educacional maior amplitude de visão, o que auxilia no processo de tomada de decisões, a fim de minimizar as incertezas geradas pela mesma.

O trabalho apresentou como limitação o curto período de tempo em que foi acompanhada a execução das atividades propostas, uma vez que esta necessita do constante monitoramento do método que está sendo utilizado e da disciplina, já que a frequência do cumprimento de tais atividades influencia na interpretação de cada valor monetário encontrado.

Em face das considerações expostas na introdução e na caracterização da empresa, este trabalho apresentou uma contribuição à prática da administração financeira como instrumento de controle contínuo para o uso efetivo da organização, além de proporcionar à acadêmica o aprofundamento dos conhecimentos teóricos sobre o assunto, bem como a aplicabilidade na prática empresarial.

Contudo, reconhece-se a necessidade de gradativamente adotar outros instrumentos que permitam aprimorar as atividades que perfazem a administração de finanças. Sugere-se para a continuidade deste trabalho a aplicação de recursos em investimentos financeiros - quando o saldo de caixa estiver consideravelmente alto - bem como a implantação e o acompanhamento do capital de giro e índices financeiros.

5. REFERÊNCIAS

DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli Viana. Manual para elaboração de monografias e projetos de pesquisas. 3 ed. Montes Claros: Unimontes, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira Essencial. 2. ed Porto Alegre: Bookman, 2001.

LONGNECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W; PETTY, J William. Administração de pequenas empresas - ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1998.

MATIAS, Alberto Borges, JUNIOR, Fabio Lopes. Administração financeira nas empresas de pequeno porte. São Paulo: Manoele, 2002.

SANTOS, Edno Oliveira dos. Administração Financeira da Pequena e Média Empresa. São Paulo: Atlas, 2001.

VYGOTSKY, Lev Semenovich A formação Social da Mente. São Paulo: Martins Fontes, 2000.