

PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL LAÇOS DE TERNURA LTDA.

Mônica Letícia de Oliveira¹
Kadúgia Faccin²

Resumo: O planejamento financeiro é uma ferramenta que permite à empresa estabelecer com antecedência a direção a seguir, evitando imprevistos e decisões irrefletidas e elevando a competitividade do negócio. Considerando-se a ampla concorrência existente entre as organizações, planejar e tomar as decisões corretas pode fazer a diferença entre crescer ou sucumbir perante o concorrente. Em virtude do exposto, o objetivo geral estabelecido neste estudo é estruturar um planejamento financeiro para a Escola de Educação Infantil Laços de Ternura Ltda. para o ano de 2012. A elaboração do planejamento financeiro envolve diferentes etapas, a partir das quais estão elencados os objetivos específicos do estudo: analisar os atuais procedimentos financeiros realizados na empresa; estimar as receitas e despesas; elaborar o orçamento de caixa e projetar as demonstrações financeiras. A fundamentação teórica foi elaborada consultando-se obras de diversos autores. A partir disso, Gitman (2004) e Zdanowicz (2001) contribuem fundamentalmente para a elaboração da base teórica, sendo esses autores os principais teóricos pesquisados. O estudo realizado é um estudo de caso exploratório e qualitativo. Os dados foram coletados por meio de entrevista em profundidade e pesquisa documental e, para interpretá-los, utilizou-se a análise de conteúdo. As informações obtidas possibilitam conhecer mais amplamente os processos financeiros realizados na empresa, além de formarem a base para a projeção de receitas e despesas para o ano de 2012. O estudo realizado permite visualizar o possível futuro financeiro da empresa e analisar previamente quais as ações necessárias para manter o equilíbrio entre as entradas e saídas de recursos. Assim sendo, as previsões elaboradas podem ser utilizadas para orientar a tomada de decisões financeiras e administrativas. O planejamento financeiro, quando adequadamente elaborado, acompanhado e ajustado, torna-se um importante instrumento para otimizar o desempenho da empresa e fortalecer sua saúde financeira.

Palavras-Chave: Planejamento financeiro. Orçamento. Projeção.

Abstract: Financial planning is a tool that allows the company to establish in advance the direction to follow, avoiding unexpected situations and thoughtless decisions, as well as it increases the business competitiveness. Considering the extensive competition among organizations, plan and make the right decisions can make the difference between developing or succumbing to the competition. Due to the foregoing, the general aim of this study is to structure a financial planning for the company Escola de Educação Infantil Laços de Ternura Ltda. for the year of 2012. The preparation of the financial planning covers different steps, from which are listed the specific aims of the study: to analyze the current financial procedures performed in the company, to estimate the income and expenditures, to prepare the cash budget and to project the financial statements. The theoretical basement was carried out by researching works of various authors. Thus, Gitman (2004) and Zdanowicz (2001) primarily contribute to the preparation of the theoretical basis, being these authors the main theorists surveyed. The study is an exploratory and qualitative case study. Data were collected through in-depth interviews and documentary research, both followed by content analysis, in order to be interpreted. The obtained information provides a wider knowledge of the financial processes performed by the company, and also makes the basis for the projection of incomes and expenses for the year of 2012. The accomplished study allows the viewing of the possible financial future of the company and the previous analysis of the necessary actions to be taken in order to keep the balance between the incoming and the outgoing of the funds. Therefore, the forecasts can be used to guide financial and administrative decisions. The financial planning, when properly developed, monitored and adjusted, becomes an important tool to optimize the company's performance and to strengthen its financial health.

Keywords: Financial planning. Budget. Projection.

1 Introdução

¹ Bacharel em Administração da Faculdade da Serra Gaúcha. Endereço eletrônico: monicadeoliveira_02@hotmail.com

² Mestre em Administração de Inovação. Professora nos cursos de Administração e Ciências Contábeis na Faculdade da Serra Gaúcha. Endereço eletrônico: kadigia.faccin@fsg.br

As empresas brasileiras estão cada vez mais aliadas às estratégias de desenvolvimento adotadas nos mercados internacionais. Utilizando os diversos recursos disponíveis, pequenas e grandes empresas movem e sustentam a economia nacional, gerando receitas, criando empregos e disponibilizando aos consumidores serviços e produtos que atendem às expectativas do mercado.

Observa-se, no entanto, que enquanto as grandes empresas brasileiras já estão familiarizadas com métodos atuais de gestão, diversas empresas de menor porte permanecem alheias às práticas modernas de administração. A falta de gerenciamento adequado e de planejamento organizacional dificulta o crescimento e desenvolvimento das organizações. Para aumentar as chances de permanência no mercado e de expansão de suas atividades, as empresas devem, dentre outros quesitos, desenvolver o planejamento financeiro.

O planejamento financeiro mostra-se um importante processo gerencial. Empresas que planejam suas finanças e controlam seus recursos tomam decisões mais seguras e identificam com maior facilidade boas oportunidades de investimento ou captação de recursos. Gitman (2004) ressalta a importância do planejamento financeiro, visto que esse oferece orientação para a tomada de decisões, auxiliando a empresa na direção, coordenação e controle das atividades e conduzindo à realização dos objetivos propostos.

Assim sendo, define-se como objetivo geral desse estudo estruturar um planejamento financeiro para a Escola de Educação Infantil Laços de Ternura Ltda. para o ano de 2012. Ao longo do artigo são apresentados conceitos de diversos autores sobre os principais tópicos do planejamento financeiro, os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa e a análise de dados. Posteriormente, está a seção reservada às considerações finais, na qual estão evidenciadas as constatações resultantes da elaboração deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As microempresas são, conforme a Lei Complementar nº 123/06 (BRASIL, 2006), todas as empresas formalmente constituídas com receita bruta anual de até R\$ 240.000,00. De acordo com o SEBRAE (*apud* KOTESKI, 2004), o segmento das micro e pequenas empresas é responsável por 25% do Produto Interno Bruto (PIB), gera 14 milhões de empregos (60% do emprego formal do país) e responde por 99,8% das novas empresas. No entanto, assim como muitas micro e pequenas empresas surgem diariamente no mercado, tantas outras encerram suas atividades.

Pequenas e grandes empresas são formadas por pessoas que conduzem e realizam as atividades necessárias ao funcionamento e sobrevivência da organização. Cabe ao administrador coordenar os recursos disponíveis, conhecer o ambiente de atuação, identificar oportunidades e tomar decisões. Compete ainda ao administrador conhecer e fazer uso das diversas ferramentas disponíveis para uma melhor administração. Dentre essas ferramentas, encontra-se o planejamento, que é um processo sistemático e contínuo, que possibilita ao gestor definir antecipadamente, com base nas expectativas de comportamento das inúmeras variáveis internas e externas, as escolhas mais adequadas à empresa (BRAGA, 2008).

O planejamento pode ser realizado envolvendo as atividades gerais da empresa ou apenas uma de suas áreas específicas, de acordo com o porte e política desta. O planejamento financeiro, por sua vez, pode ser conceituado como o processo de estimativa dos recursos financeiros necessários para dar continuidade às atividades da empresa, além de servir como base para a tomada de decisão sobre as melhores opções de financiamento. A ausência de um planejamento financeiro adequado pode ocasionar falta de liquidez, incapacidade de saldar compromissos e, como consequência, levar a empresa à falência (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2001).

O planejamento financeiro é, portanto, uma ferramenta de estimativa e controle sobre o que se deseja realizar e o que está sendo efetivamente executado, possibilitando ao gestor identificar desvios do plano inicial e retomar o curso de ações. Por considerar diversas alternativas e avaliar antecipadamente os resultados previstos, o planejamento oferece maior segurança na tomada de decisões. O planejamento financeiro pode ser realizado a curto ou a longo prazo, de acordo com suas características e com o nível de detalhamento de suas projeções. As questões relacionadas ao tempo e aos procedimentos do planejamento financeiro são abordadas a seguir.

2.1 Planejamento financeiro de curto e longo prazo

Gitman (2004) define o planejamento de longo prazo como aquele realizado para períodos de dois a dez anos, e classifica-o como estratégico. Devido às incertezas das projeções para um prazo maior, os planos devem ser revistos periodicamente ou assim que novas informações relevantes vierem à tona. O planejamento financeiro de longo prazo é realizado com um menor detalhamento de informações e está sujeito ao alto grau de incerteza das expectativas econômicas futuras.

O planejamento financeiro de curto prazo quase sempre abrange um período de um a dois anos e é denominado operacional. Esse plano determina as providências a serem tomadas no curto prazo e o impacto que essas causarão na empresa. Os dados básicos para sua elaboração envolvem a previsão de vendas e diversos dados operacionais e financeiros (GITMAN, 2004). Dessa forma, pode-se considerar comuns os elementos que servem como base para as projeções a curto ou longo prazo, sendo esses abordados a seguir.

2.2 Principais elementos do planejamento financeiro

O planejamento financeiro difere não apenas pelo período de tempo adotado para as projeções, mas também de acordo com as características da empresa que o está elaborando. As atividades da organização, seu porte, o cenário no qual está inserida e outros fatores fazem com que algumas adaptações sejam necessárias para que o planejamento financeiro atenda da melhor maneira às expectativas da empresa.

Contudo, Ross, Westerfield e Jordan (2008) afirmam que alguns elementos estão presentes na maioria dos modelos: previsão de vendas; demonstrações *pro forma*; requisitos de ativo; requisitos financeiros; o *plug* ou variável de fechamento; pressupostos econômicos. O planejamento financeiro pode ainda ser incrementado com a utilização de outros dados e demonstrativos, mas aquele que for elaborado com esses elementos já apresentará consistência. Cabe ressaltar que, quanto melhor for construído o planejamento, melhores serão os dados obtidos e o direcionamento da empresa.

2.2.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas pode ser definido como a estimativa de vendas futuras que a empresa espera concretizar em determinado período. Após sua completa elaboração, serve como base para a projeção dos demais orçamentos da empresa e, em virtude disso, deve evidenciar informações a respeito do que será vendido, quando e em que quantidade (SANVICENTE; SANTOS, 2008). A previsão de vendas é fundamental para que se possa realizar a projeção dos demais orçamentos já que, a partir desses dados, serão definidas as quantidades necessárias de recursos, como matéria-prima, mão de obra direta, serviços de terceiros, entre outros.

Brigham e Houston (1999) enfatizam a importância de se estimar com cuidado as vendas futuras, pois dados errados podem causar consequências sérias. Se a empresa

subestimar as vendas, não conseguirá atender à demanda, ocasionando perda de clientes e reduzindo sua participação de mercado. Em contrapartida, se a empresa superestimar as vendas pode acabar com recursos ociosos e custos excessivos. Nesse caso, os problemas são ainda maiores quando a empresa estiver financiando suas atividades com capital de terceiros.

2.2.2 Orçamento de produção

O orçamento de produção engloba a projeção do número de unidades físicas que será necessário de cada produto, sendo importante a especificação da quantidade mensal prevista e a produção esperada de cada unidade participante do processo de fabricação. É relevante ainda conhecer os níveis desejados de produtos acabados a serem mantidos em estoque, a fim de que haja produtos suficientes para a demanda sem que signifiquem custos muito altos de investimento (SANVICENTE, 1987).

2.2.3 Orçamento de despesas operacionais

Zdanowicz (2001) aponta que o orçamento de despesas operacionais é composto por despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras. Esta etapa deve considerar ainda a captação e a alocação de recursos financeiros na empresa e a estimativa de perdas por créditos concedidos a clientes. Em outras palavras, as despesas operacionais são aquelas provenientes dos gastos necessários para administrar a empresa e efetivamente vender seus produtos e/ou serviços.

2.2.4 Orçamento de capital

O orçamento de capital é composto pelas despesas oriundas de aquisições de ativos permanentes (máquinas, veículos, entre outros), construções, reformas e melhorias que influenciem na capacidade produtiva ou de prestação de serviços (SANVICENTE; SANTOS, 2008). Hoji (2010) acrescenta que o orçamento de capital deve apurar ainda a depreciação, exaustão e amortização.

2.2.5 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa é comumente utilizado para evitar deficiências de caixa. Essa etapa consiste em verificar os recebimentos e os pagamentos previstos e determinar a falta ou excesso de recursos financeiros, sendo, portanto absolutamente necessária para antever e preparar financiamentos futuros (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2001). Em outras palavras, o orçamento de caixa demonstra o saldo positivo ou negativo com o qual a empresa terá de lidar em determinado período.

Gitman (2004) observa que os fluxos mensais de caixa mostram os valores totais para cada mês, de modo que seu uso não é adequado para garantir a solvência da empresa. Os padrões de recebimentos e pagamentos diários devem ser observados, a fim de garantir recursos para efetuar os pagamentos de acordo com seus vencimentos.

2.2.6 Demonstrações projetadas

As demonstrações projetadas compreendem a demonstração do resultado do exercício e o balanço patrimonial projetados para o período planejado. A demonstração do resultado do exercício é uma das etapas mais importantes no desenvolvimento do planejamento financeiro, pois reflete o resultado final das operações. A última linha da DRE indica o lucro líquido ou o prejuízo que a empresa possivelmente irá obter para o período planejado e, em virtude disso, serve como elemento norteador das operações da empresa. (HOJI, 2010).

Zdanowicz (2001) considera que a projeção do demonstrativo de resultado é de grande importância, pois sintetiza e facilita a visualização de diversas informações financeiras. O demonstrativo de resultado do exercício previsto é, portanto, a etapa que reúne, de forma sucinta, as receitas e despesas identificadas na elaboração dos orçamentos, tornando mais clara a visualização do resultado projetado para a empresa. A estrutura da DRE fornece à empresa a estimativa de lucro ou prejuízo para o período planejado.

Quanto ao balanço patrimonial projetado, Zdanowicz (2001) observa que esse permite: analisar a liquidez da empresa; avaliar a sua capacidade financeira; obter informações sobre a estrutura patrimonial em termos de bens, direitos e obrigações; realizar comparações das situações financeira e patrimonial da empresa no período avaliado. Ao finalizar a projeção do balanço patrimonial será possível visualizar, de forma ampla, a possível situação futura da empresa. Juntos, o demonstrativo do resultado do exercício e o balanço patrimonial ajudam o gestor a identificar o comportamento das contas e a relação entre elas.

2.3 Conclusões sobre o planejamento financeiro

O planejamento financeiro é uma importante ferramenta para qualquer empresa que deseje perpetuar suas atividades. Por meio da projeção de dados, o planejamento possibilita ao gestor analisar os resultados previstos antes que esses se realizem, avaliar as alternativas e buscar soluções que levem a empresa a atingir melhores resultados.

Em virtude de os planos financeiros serem baseados em estimativas e estarem sujeitos às incertezas, pode ser necessário realizar alguns ajustes ao longo do período analisado (HOJI, 2010). Ainda assim, a empresa que adotar esse procedimento estará mais preparada para o futuro do que se não o tivesse realizado. O planejamento financeiro, mesmo que com uma possível margem de erro, proporciona aos gestores da empresa maior segurança em sua tomada de decisões.

Cabe ainda ressaltar que os modelos de planejamento financeiro ajudam a identificar inconsistências e a prever as necessidades financeiras, mas não oferecem orientação sobre como agir diante dessas situações (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2008). É de responsabilidade do gestor, baseado em sua experiência e nos objetivos da empresa, propor as ações a serem realizadas e direcionar a empresa pelo melhor caminho.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A fim de atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa qualitativa e de caráter exploratório. Por estar relacionado a uma empresa específica e considerar apenas as suas atividades, sem preocupar-se com as demais organizações, tratou-se de um estudo de caso, restrito à área financeira da empresa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista em profundidade estruturada com questões abertas e de pesquisa documental. A entrevista foi aplicada à Diretora Administrativa da empresa, enquanto a pesquisa documental envolveu de documentos e registros da empresa, como livro-caixa, demonstração do resultado do exercício e balanço patrimonial de períodos passados. A análise dos dados obtidos foi realizada por intermédio da análise de conteúdo.

4 ANÁLISE DE INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Conforme anteriormente mencionado, as técnicas selecionadas para a coleta de dados foram entrevista em profundidade e pesquisa documental. As informações coletadas foram fundamentais para ampliar o conhecimento sobre a atual gestão financeira da Escola Laços de Ternura e viabilizaram a elaboração do planejamento financeiro para o período proposto. Os dados provenientes da entrevista em profundidade e da pesquisa documental são analisados a seguir.

4.1 Entrevista em profundidade: um panorama das atividades financeiras da empresa

A entrevista em profundidade foi utilizada com o propósito de obter informações diversas e não contidas em documentos da empresa, referentes à rotina administrativa, no que tange às finanças. Assim sendo, elaborou-se um roteiro de entrevista composto por dezessete questões abertas formuladas de acordo com os temas pertinentes ao objetivo geral de estruturar um planejamento financeiro para a Escola Laços de Ternura Ltda. para o ano de 2012. A entrevista foi aplicada à fundadora e sócia majoritária da empresa, responsável pela administração da empresa e por todas as decisões tomadas. Buscou-se, com a entrevista, compreender a atual gestão financeira da empresa e identificar os procedimentos realizados para controle e planejamento de recursos.

Inicialmente, a Diretora declarou que não elabora qualquer documento que caracterize a realização de planejamento financeiro na empresa. Zdanowicz (2001) observa, no entanto, que qualquer empresa, independente de seu porte ou atividade econômica, deve realizar o planejamento financeiro, visto que esse oferece suporte para a tomada de decisões. Sanvicente e Santos (2008), por sua vez, consideram que todas as empresas realizam algum tipo de controle e planejamento.

Subentende-se, a partir dessa informação, que todas as organizações fazem alguma estimativa de sua situação financeira futura. No entanto, a técnica utilizada varia de acordo com cada empresa, levando em consideração seu porte, sua estrutura, a complexidade de suas finanças e a atividade que exerce, podendo esse planejamento ser ou não formal. Embora a gestora não adote formalmente essas práticas, demonstrou considerar importante a realização de um planejamento financeiro.

O que se pôde observar é que, apesar de haver a preocupação em relacionar as contas a receber e a pagar, a fim de verificar a disponibilidade de recursos para cobrir as

despesas, não há um estudo sólido sobre as entradas e saídas de caixa. As estimativas são realizadas de maneira superficial, o que pode causar equívocos e consequente desestabilização financeira, ao assumir para a empresa responsabilidades maiores do que a capacidade de pagamento desta.

A fim de evitar desequilíbrios nas finanças da empresa, pode-se elaborar o orçamento de caixa, que busca estabelecer o equilíbrio entre os ingressos e desembolsos financeiros, permitindo identificar a necessidade de captação ou aplicação de recursos para determinado período (ZDANOWICZ, 2001). Quando adequadamente elaborado e analisado, o orçamento de caixa torna-se fonte de informações importantes para a tomada de decisões financeiras (HOJI, 2010).

Questionada sobre os métodos de controle financeiro adotados na empresa, a Diretora Administrativa relatou que faz uso da chamada (para verificar o número de alunos e estimar o faturamento), livro-caixa (para documentar as entradas e saídas de dinheiro) e notas fiscais. O livro-caixa é utilizado ainda para apurar, a cada período médio de três meses, o lucro ou prejuízo da empresa, além de servir para verificar as contas pagas e a pagar.

Ao finalizar a entrevista e sua análise, percebeu-se que a sócia e administradora da Escola possui pouco conhecimento sobre o planejamento financeiro. A gestora percebe a importância de verificar as entradas e saídas de caixa e de apurar resultados, mas não compreende que isso faça parte de um plano financeiro. Essa afirmação baseia-se na declaração de que nenhuma forma de planejamento financeiro é realizado na empresa quando, na verdade, algumas atividades são desempenhadas com o objetivo de antever os recebimentos e pagamentos.

A partir dos dados obtidos, verificou-se, por exemplo, que a gestora elabora mensalmente planilhas manuais que permitem estimar as entradas de recursos e controlar a inadimplência. Observou-se ainda que a gestora programa-se com considerável antecedência para o pagamento de encargos com quadro de funcionários. No entanto, os procedimentos realizados são informais, não documentados e realizados apenas quando a gestora considera conveniente. Além disso, baseiam-se apenas em expectativas internas de recebimentos e desembolsos, sem considerar fatores externos que possam impactar no fluxo de caixa da empresa.

Apesar de considerar importante prever as movimentações de caixa, a gestora não dispõe de conhecimento técnico sobre como realizar o planejamento financeiro, fazendo uso apenas de procedimentos simples que fornecem informações básicas e superficiais sobre

Janeiro	12	14	2	4	10	12	2	4	26	34	31%
Fevereiro	12	14	2	3	10	12	2	4	26	33	27%
Março	12	14	2	3	10	12	2	4	26	33	27%
Abril	12	14	2	3	10	12	2	3	26	32	23%
Maiο	12	14	1	2	9	11	2	3	24	30	25%
Junho	11	13	1	2	9	10	2	2	23	27	17%
Julho	11	12	1	2	9	10	2	2	23	26	13%
Agosto	11	12	1	2	9	10	2	2	23	26	13%
Setembro	12	13	2	3	10	11	3	3	27	30	11%
Outubro	12	13	2	3	10	12	3	4	27	32	19%
Novembro	13	15	2	4	10	13	3	4	28	36	29%
Dezembro	13	16	3	4	10	13	3	4	29	37	28%
Crescimento Médio										22%	

Fonte: Elaborada pela autora (2011)

Realizada essa etapa, tornou-se possível estimar as receitas mensais para o período. Na Escola Laços de Ternura as mensalidades são cobradas no início de cada mês e se referem ao mês em vigor. No caso dos alunos diaristas, o valor referente aos dias frequentados pode ser pago até o último dia útil do mês. Ainda em relação aos diaristas, foi considerada uma média de frequência de seis dias por mês para cada aluno. O orçamento de receitas para o ano de 2012 está mensalmente apresentado na tabela 3 a seguir:

Tabela 3 – Projeção do Orçamento de Receitas 2012
Escola de Educação Infantil Laços de Ternura Ltda. – Número de Alunos – R\$ – Outubro – 2011

	Turno Integral			Turno Especial			Meio Turno			Diarista			Total	
	Q	Pu (R\$)	Total R\$	Q	Pu (R\$)	Total R\$	Q	Pu (R\$)	Total R\$	Q	Pu (R\$)	Total R\$	Q	R\$
Janeiro	14	370,00	5.180,00	4	295,00	1.180,00	12	235,00	2.820,00	4	144,00	576,00	34	9.756,00
Fevereiro	14	370,00	5.180,00	3	295,00	885,00	12	235,00	2.820,00	4	144,00	576,00	33	9.461,00
Março	14	407,00	5.698,00	3	324,50	973,50	12	258,50	3.102,00	4	158,40	633,60	33	10.407,10
Abril	14	407,00	5.698,00	3	324,50	973,50	12	258,50	3.102,00	3	158,40	475,20	32	10.248,70
Maiο	14	407,00	5.698,00	2	324,50	649,00	11	258,50	2.843,50	3	158,40	475,20	30	9.665,70
Junho	13	407,00	5.291,00	2	324,50	649,00	10	258,50	2.585,00	2	158,40	316,80	27	8.841,80
Julho	12	407,00	4.884,00	2	324,50	649,00	10	258,50	2.585,00	2	158,40	316,80	26	8.434,80
Agosto	12	407,00	4.884,00	2	324,50	649,00	10	258,50	2.585,00	2	158,40	316,80	26	8.434,80
Setembro	13	407,00	5.291,00	3	324,50	973,50	11	258,50	2.843,50	3	158,40	475,20	30	9.583,20
Outubro	13	407,00	5.291,00	3	324,50	973,50	12	258,50	3.102,00	4	158,40	633,60	32	10.000,10
Novembro	15	407,00	6.105,00	4	324,50	1.298,00	13	258,50	3.360,50	4	158,40	633,60	36	11.397,10
Dezembro	16	407,00	6.512,00	4	324,50	1.298,00	13	258,50	3.360,50	4	158,40	633,60	37	11.804,10
TOTAL														118.034,40

Fonte: Elaborada pela autora (2011)

Ao final de cada ano é cobrada a rematrícula, no valor de R\$ 80,00. O pagamento pode ser realizado metade em novembro e metade em dezembro. O aluno que ingressar em dezembro deverá, nesse mesmo mês, efetuar o pagamento do valor total de sua matrícula. A previsão de receitas provenientes de rematrículas para 2013, cujo recebimento se dará em novembro e dezembro de 2012 foi elaborada conforme a tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Projeção de Rematrículas 2012
Escola de Educação Infantil Laços de Ternura Ltda. – R\$ – Outubro – 2011

Turno	Novembro		Dezembro	
	Q	R\$	Q	R\$
Turno Integral	15	600,00	16	680,00
Turno Especial	4	160,00	4	160,00
Meio Turno	13	520,00	13	520,00
Diarista	4	160,00	4	160,00
Total	36	1.440,00	37	1.520,00

Fonte: Elaborada pela autora (2011)

Embora tenha sido identificado na tabela 2 um aumento de 22% no número de alunos, esse crescimento não foi o mesmo identificado no faturamento da empresa. A receita total da Escola é influenciada pelo número de alunos matriculados em cada turno, visto que a mensalidade é diferenciada em cada um deles. Para verificar o real crescimento financeiro, elaborou-se uma tabela com a finalidade de comparar os faturamentos mensais e totais de 2011 e 2012.

Tabela 5 – Projeção de Crescimento Financeiro 2012
Escola de Educação Infantil Laços de Ternura Ltda. – R\$ – Outubro – 2011

	2011	2012	Var. (%)
Janeiro	7.034,00	9.756,00	39%
Fevereiro	7.034,00	9.461,00	35%
Março	7.668,00	10.407,10	36%
Abril	7.668,00	10.248,70	34%
Maior	7.138,00	9.665,70	35%
Junho	6.768,00	8.841,80	31%
Julho	6.768,00	8.434,80	25%
Agosto	6.768,00	8.434,80	25%
Setembro	7.812,00	9.583,20	23%
Outubro	7.812,00	10.000,10	28%
Novembro	9.302,00	12.837,10	38%
Dezembro	9.677,00	13.324,10	38%
Total	91.449,00	120.994,40	32%

Fonte: Elaborada pela autora (2011)

As despesas foram projetadas de acordo com suas especificidades. A DRE de agosto de 2011 e o livro-caixa foram utilizados para identificar as despesas mensais da Escola e o valor atualmente despendido. Para projetar os salários e encargos foi aplicado um aumento de 6,90%, composto por 5,20% de inflação projetada (REUNIÃO DO COPOM, 2011) mais 1,70% de aumento real. O aluguel, por sua vez, foi ajustado com base na projeção do Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M), estimado em 5,24% para 2012, pelo Banco Central do Brasil (BACEN, 2011).

Os honorários da Direção e os valores pagos ao escritório contábil variam proporcionalmente ao salário mínimo (honorários: 100%, escritório contábil: 50%). O salário mínimo previsto para 2012 é de R\$ 619,21 (BRASIL, 2011). Para a projeção de gastos em supermercado considerou-se o crescimento médio no número de alunos estimado em 22% e a inflação de 5,20%, conforme Reunião do Copom (2011), sendo o reajuste total aplicado de 27,20%. Por assistência médica paga-se R\$ 1,00 mensal por aluno.

As demais despesas, para as quais não se verificou nenhuma variação específica, foram reajustadas com base no índice de inflação projetado para 2012, de 5,20% (REUNIÃO DO COPOM, 2011). Cabe ressaltar que em “outros desembolsos” foram considerados seguros, entidades às quais a empresa está associada, corte de grama, limpeza das dependências da Escola e gás de cozinha. As despesas estão a seguir relacionadas:

Tabela 6 – Projeção de Desembolsos Médios Mensais 2012
Escola de Educação Infantil Laços de Ternura Ltda. – R\$ – Outubro – 2011

	Atual (08/2011)	Previstos (2012)
Salários e Encargos	3.223,18	3.445,58
Distribuição de Lucros	1.400,00	1.500,00
Aluguel	1.160,01	1.220,79
Honorários da Direção	545,00	619,21
Supermercado	332,13	422,47
Pedagoga	320,00	336,64
Escritório Contábil	272,50	309,61
Outros Desembolsos	234,21	246,39
Nutricionista	190,00	199,88
Vale Transporte	103,80	109,20
Energia Elétrica	55,54	58,43
Telefone	50,99	53,64
Água	46,99	49,43
Assistência Médica	26,00	31,00
TOTAL	7.960,35	8.602,27

Fonte: Elaborada pela autora (2011)

Identificadas as receitas e despesas mensais para o ano de 2012, tornou-se possível elaborar o orçamento de caixa para o período. O orçamento de caixa é um importante instrumento para a empresa, pois resume as expectativas de receitas e desembolsos, auxiliando na obtenção do equilíbrio financeiro da empresa (ZDANOWICZ, 2001). Para a elaboração dessa etapa, foi considerado como saldo inicial o valor apresentado em caixa no balancete de agosto de 2011. As receitas foram obtidas a partir da tabela 3 e da tabela 4 e as despesas foram obtidas por meio da tabela 6. O reajuste foi projetado levando em conta o período do ano em que cada despesa costuma ter seu valor alterado.

Cabe esclarecer ainda que nos meses de novembro e dezembro há um recurso extra originado pelas matrículas; sobre a receita bruta incide o Simples Nacional; as compras em supermercado variam de acordo com o número de alunos matriculados na Escola, visto que a maioria dos itens adquiridos são alimentos.

Tabela 7 – Projeção do Orçamento de Caixa 2012 – Primeiro Semestre
Escola de Educação Infantil Laços de Ternura Ltda. – R\$ – Outubro – 2011

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Receita Bruta	9.756,00	9.461,00	10.407,10	10.248,70	9.665,70	8.841,80
(-) Simples Nacional	580,62	585,36	567,66	624,43	614,92	579,94
(-) Salários e Encargos	3.223,18	3.223,18	3.223,18	3.223,18	3.445,58	3.445,58
(-) Distribuição de Lucros	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
(-) Aluguel	1.160,01	1.160,01	1.160,01	1.160,01	1.160,01	1.160,01
(-) Honorários da Direção	545,00	545,00	545,00	619,21	619,21	619,21
(-) Supermercado	451,59	438,82	438,82	426,05	432,43	407,16
(-) Pedagoga	320,00	320,00	336,64	336,64	336,64	336,64
(-) Outros Desembolsos	246,39	246,39	246,39	246,39	246,39	246,39
(-) Escritório Contábil	272,50	272,50	272,50	309,61	309,61	309,61
(-) Nutricionista	190,00	190,00	199,88	199,88	199,88	199,88
(-) Vale Transporte	109,20	109,20	109,20	109,20	109,20	109,20
(-) Energia Elétrica	55,54	55,54	55,54	55,54	55,54	55,54
(-) Telefone	53,64	53,64	53,64	53,64	53,64	53,64
(-) Água	46,99	46,99	49,43	49,43	49,43	49,43
(-) Assistência Médica	34,00	33,00	33,00	32,00	30,00	27,00
(=) Fluxo Líquido	967,34	681,37	1.616,21	1.303,50	503,22	- 257,43
(+) Saldo Inicial	4.718,01	5.685,35	6.366,72	7.982,92	9.286,42	9.789,64
(=) Saldo Final	5.685,35	6.366,72	7.982,92	9.286,42	9.789,64	9.532,21
(-) Saldo Mínimo	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
(=) Financiamento Exigido	-	-	-	-	-	-
(=) Saldo Excedente	3.685,35	4.366,72	5.982,92	7.286,42	7.789,64	7.532,21

Fonte: Elaborada pela autora (2011)

Tabela 8 – Projeção do Orçamento de Caixa 2012 – Segundo Semestre
Escola de Educação Infantil Laços de Ternura Ltda. – R\$ – Outubro – 2011

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Bruta	8.434,80	8.434,80	9.583,20	10.000,10	12.837,10	13.324,10
(-) Simples Nacional	530,51	506,09	506,09	574,99	600,01	770,23
(-) Salários e Encargos	3.445,58	3.445,58	3.445,58	3.445,58	3.445,58	3.445,58
(-) Distribuição de Lucros	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
(-) Aluguel	1.160,01	1.160,01	1.160,01	1.160,01	1.220,79	1.220,79
(-) Honorários da Direção	619,21	619,21	619,21	619,21	619,21	619,21
(-) Supermercado	392,72	392,72	386,30	410,91	444,30	441,02
(-) Pedagogia	336,64	336,64	336,64	336,64	336,64	336,64
(-) Outros Desembolsos	246,39	246,39	246,39	246,39	246,39	246,39
(-) Escritório Contábil	309,61	309,61	309,61	309,61	309,61	309,61
(-) Nutricionista	199,88	199,88	199,88	199,88	199,88	199,88
(-) Vale Transporte	109,20	109,20	109,20	109,20	109,20	109,20
(-) Energia Elétrica	58,43	58,43	58,43	58,43	58,43	58,43
(-) Telefone	53,64	53,64	53,64	53,64	53,64	53,64
(-) Água	49,43	49,43	49,43	49,43	49,43	49,43
(-) Assistência Médica	26,00	26,00	30,00	32,00	36,00	37,00
(=) Fluxo Líquido	- 602,45	- 578,03	572,79	894,19	3.608,00	3.927,06
(+) Saldo Inicial	9.532,21	8.929,76	8.351,74	8.924,53	9.818,72	13.426,72
(=) Saldo Final	8.929,76	8.351,74	8.924,53	9.818,72	13.426,72	17.353,78
(-) Saldo Mínimo	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
(=) Financiamento Exigido	-	-	-	-	-	-
(=) Saldo Excedente	6.929,76	6.351,74	6.924,53	7.818,72	11.426,72	15.353,78

Fonte: Elaborada pela autora (2011)

Verificando o orçamento de caixa percebeu-se que, no período de um ano, a contar de janeiro a dezembro de 2012, a empresa possivelmente irá gerar saldo excedente. Quando estudado mensalmente, o orçamento de caixa para o ano de 2012 prevê sobra de capital de giro até o mês de maio. Observou-se ainda que, mesmo nos meses em que possivelmente haverá prejuízo, não deve ser necessário buscar financiamento, pois, se o orçamento de caixa projetado vier a se realizar, a receita dos meses anteriores será suficiente para cobrir as despesas.

Sanvicente e Santos (2008) observam que o orçamento de caixa permite conhecer antecipadamente a provável posição do saldo de caixa no decorrer do período considerado, o que permite à administração da empresa avaliar cuidadosamente as alternativas disponíveis para obter ou aplicar recursos financeiros, conforme a necessidade. Nos meses em que houver saldo excedente, a administração da Escola deve investir a sobra de recursos, de maneira a otimizar sua rentabilidade e evitar ociosidade. Para os três meses em que a empresa

possivelmente apresentará leve prejuízo, deve haver reserva de recursos financeiros (ou outra alternativa mais apropriada) para cobrir as saídas de caixa.

Após a elaboração de todos os orçamentos necessários, realizou-se a projeção da demonstração de resultado do exercício para o ano de 2012. Zdanowicz (2001) considera que a DRE permite visualizar de forma resumida o resultado de cada orçamento, além de evidenciar o lucro líquido operacional ou o prejuízo operacional obtido ao final do período. A DRE da Escola Laços de Ternura projetada para o período de janeiro a dezembro de 2012 pode ser observada na tabela 9:

Tabela 9 – Projeção da Demonstração de Resultado do Exercício 2012
Escola de Educação Infantil Laços de Ternura Ltda. – R\$ – Outubro – 2011

Descrição	Valor
1. Receita Operacional Bruta	
Prestação de Serviços	120.994,40
2. Dedução e Abatimentos	
Simples Nacional	(7.259,66)
3. Receita Operacional Líquida	113.734,74
4. Custos Operacionais	
Salários e Encargos	(40.457,36)
Vale Transporte	(1.310,37)
Aluguel	(14.041,68)
Supermercado	(5.062,84)
Pedagoga	(4.006,40)
Nutricionista	(2.378,80)
Energia Elétrica	(683,81)
Água	(588,31)
Assistência Médica	(376,00)
5. Lucro Bruto	44.829,17
6. Despesas Operacionais	
Honorários da Direção	(7.207,89)
Distribuição de Lucros	(18.000,00)
Escritório Contábil	(3.603,95)
Telefone	(643,70)
Outros Desembolsos	(2.956,68)
7. Lucro Operacional	12.416,95
8. Resultado Líquido do Exercício	12.416,95

Fonte: Elaborada pela autora (2011)

A DRE foi elaborada utilizando como fonte de dados a tabela 7 e a tabela 8 anteriormente apresentadas, somado-se os valores mensais de receitas e de cada item de despesa. O Simples Nacional, no entanto, não representa a soma dos valores apresentados no orçamento de caixa, já que seu pagamento é realizado no mês subsequente. Assim sendo, o

valor total referente ao Simples Nacional foi encontrado aplicando-se a alíquota prevista de 6%, conforme legislação, sobre a receita bruta prevista para 2012.

A projeção da DRE confirmou o que havia sido evidenciado no orçamento de caixa projetado: considerando-se a totalidade das receitas e despesas previstas para o ano de 2012, ao final do período planejado, a empresa deve obter lucro. Posteriormente, foi projetado o balanço patrimonial para o período, que teve como base os dados do balancete e DRE de agosto de 2011 e dados das tabelas anteriormente elaboradas: o saldo em caixa foi retirado da tabela 8 e o lucro do período foi identificado na tabela 9. As demais informações têm sua origem no referido balancete.

O imobilizado e a depreciação foram mantidos com os mesmos valores, uma vez que não estão previstos novos investimentos, e os bens de propriedade da empresa já estão totalmente depreciados. O valor do capital social também foi mantido, visto que não há perspectiva de novo aporte de capital ou qualquer outra alteração em relação a esse item.

Para estimar as obrigações com pessoal, os encargos a recolher e as obrigações provisionadas, utilizou-se os valores constantes no balancete acrescidos em 6,9%, percentual anteriormente utilizado para reajustar os salários e encargos. Para o Simples Nacional, foi estimado um aumento de 32% em relação ao valor que consta no balancete utilizado como base para a projeção. Este percentual é a previsão de crescimento médio no faturamento, identificado na tabela 5.

O prejuízo acumulado foi obtido por meio do balancete e da DRE de agosto de 2011. Considerou-se, para isso, o prejuízo acumulado de R\$ 3.200,89 (passivo) mais o resultado líquido, que informa um prejuízo de R\$ 4.496, 62 (DRE) até agosto de 2011. Para o correto fechamento entre as contas do ativo e as contas do passivo, realizou-se um ajuste no prejuízo acumulado, somando ao valor já encontrado a diferença necessária para igualar ambas as contas do balanço. O balanço patrimonial projetado para 2012 está abaixo apresentado:

Tabela 10 – Projeção do Balanço Patrimonial 2012
Escola de Educação Infantil Laços de Ternura Ltda. – R\$ – Outubro – 2011

Ativo	R\$	Passivo	R\$
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Disponibilidades		Débitos	
Caixa	17.353,78	Obrigações com Pessoal	
Total Disponibilidades	17.353,78	Pró-labore a Pagar	518,52
Total Ativo Circulante	17.353,78	Salários a pagar	1.561,58
Permanente		Férias, 13 Salários e Rescisões	717,01
Imobilizações	5.730,00	Total Obrigações com Pessoal	2.797,11
Depreciação	(5.730,00)	Encargos Sociais a Recolher	
		FGTS a Recolher	572,72
		INSS a Recolher	264,72
		Contribuição Sindical a Recolher	141,31
		Total Encargos Sociais a Recolher	978,74
		Impostos e Taxas a Recolher	
		Simples a Recolher	418,81
		Total Impostos e Taxas a Recolher	418,81
		Obrigações Provisonadas	
		Férias e Encargos	2.111,86
		13 Salários e Encargos	1.700,30
		Total Obrigações Provisonadas	3.812,16
		Total Débitos	8.006,83
		Total Passivo Circulante	8.006,83
		Patrimônio líquido	
		Capital Social	5.000,00
		Prejuízos Acumulados	(8.070,00)
		Lucros do Período	12.416,95
		Total Patrimônio líquido	9.346,95
Total ativo	17.353,78	Total passivo	17.353,78

Fonte: Elaborada pela autora (2011)

O balanço patrimonial projetado é, segundo Zdanowicz (2001), o instrumento que relaciona o conjunto de bens, direitos e obrigação da empresa, com o objetivo de avaliar a sua capacidade financeira para o período considerado. A elaboração do balanço patrimonial projetado encerrou o planejamento financeiro da Escola de Educação Infantil Laços de Ternura para o período proposto, de janeiro a dezembro de 2012.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como ponto de partida o objetivo geral de elaborar um planejamento financeiro para a Escola de Educação Infantil Laços de Ternura Ltda. para o ano

de 2012. Esse estudo possibilitou perceber que, se efetivado aquilo que está previsto, a empresa possivelmente irá apresentar receitas superiores às despesas durante a maior parte do ano de 2012. Assim sendo, há a expectativa de que a empresa obtenha sobra de caixa no período, não havendo necessidade de obter recursos de terceiros ou realizar aporte de capital social para liquidar as despesas previstas para o período planejado.

As demonstrações financeiras projetadas forneceram um panorama mais amplo sobre a futura situação financeira da empresa, permitindo antever as possíveis movimentações financeiras para o próximo ano e servindo como instrumento norteador para a tomada de decisões estratégicas. Cabe lembrar que o planejamento financeiro pode apresentar equívocos em suas estimativas, podendo ainda ocorrer mudanças internas ou externas que venham a alterar o cenário para o qual os dados foram projetados. Nesse caso, o plano financeiro pode e deve ser ajustado sempre que houver necessidade.

Evidenciou-se que, a partir da realização deste estudo, o planejamento financeiro é um importante instrumento, o qual possibilita à empresa antever a sua situação financeira para determinado período, permitindo aos gestores identificar e avaliar as diversas alternativas em busca daquela que melhor atenda às necessidades e expectativas da empresa. O planejamento financeiro, quando adequadamente elaborado, serve como importante instrumento norteador, reduzindo o grau de incerteza e aumentando a segurança na tomada de decisões.

6 REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Focus – Relatório de Mercado**. Banco Central do Brasil, 07 out. 2011. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20111007.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2011.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123 (2006)**. Brasília: Congresso Nacional, 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

BRASIL. **Projeto de Lei Orçamentária para 2012**. Brasília: Senado Federal, 2011. Disponível em: <http://www9.senado.gov.br/portal/page/portal/orcamento_senado/arquivo/03.%20LOA-Elab/03.1.%202012/03.1.2.%20Relat%C3%B3rio%20Receita/420-Relat%C3%B3rio%20apresentado/400-Relat%C3%B3rio%20da%20Receita.pdf>. Acesso em: 13 out. 2011.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Trad. M^a Imilda da Costa e Silva. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. Trad. André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTESKI, Marcos Antonio. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **REVISTA FAE BUSINESS**. Curitiba: FAE Centro Universitário, Número 8, maio. 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2011.

REUNIÃO DO COPOM, 161, 2011, Brasília. **Ata do Copom 161^a Reunião**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2011. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?COPOM161>>. Acesso em: 13 out. 2011.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D. **Administração financeira**. Trad. Katia Aparecida Roque. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamentário**. 4. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.