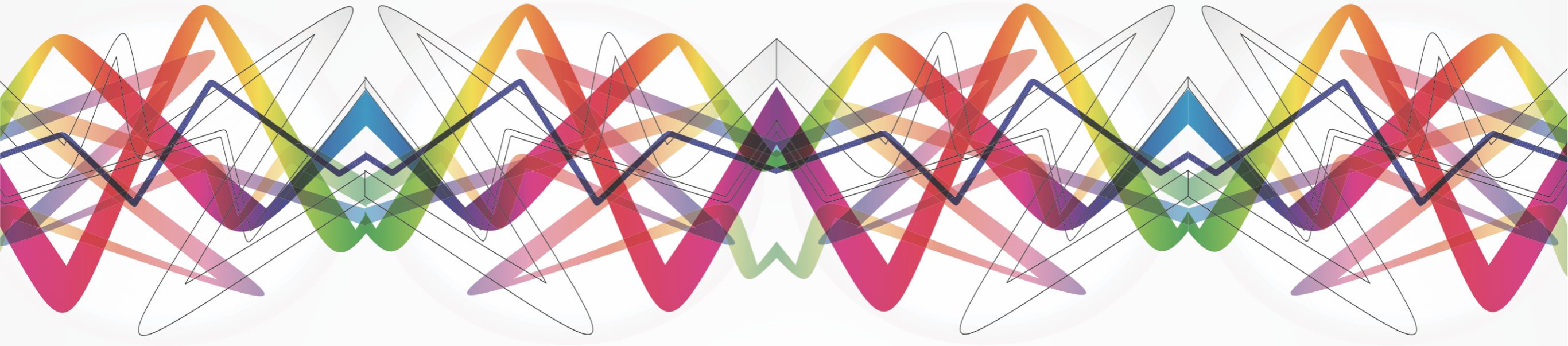


Prof. Carlos Alberto Kühl



# GESTÃO FINANCEIRA, FÍSICA E PATRIMONIAL



curso de especialização em  
GESTÃO ESCOLAR

# Caros alunos

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa *Adobe Reader 11*.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto a barra inferior pode lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse pdf, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

**Boa leitura!**

# ÍNDICE



# INTRODUÇÃO

NOTAS

O controle dos recursos financeiros de uma entidade é motivo de preocupação de grande parte da sociedade, considerando que não é incomum encontrarmos pessoas que afirmam não conseguir controlar os seus próprios gastos e, caso administrem alguma instituição, levam para ela esse descontrole financeiro.

As pessoas físicas, de forma geral, que não conseguem administrar adequadamente suas finanças, justificam esse descontrole com a afirmação de que não estudaram e/ou não tem conhecimento adequado para realizar tal atividade.

Realmente, a não existência de conhecimento adequado do processo de planejamento financeiro impede a realização de um bom planejamento, mas cabe salientar que a realização de um controle financeiro não precisa ser estar estruturado dentro das normas previstas pela contabilidade e pela administração, sendo possível realizá-lo com pequenos conhecimentos, desde que a pessoa tenha boa vontade de controlar os gastos.

Esta boa vontade de controlar deve estar presente no gestor escolar, caso contrário não será possível realizar nenhum planejamento, nem o mais simples e conseqüentemente isto pode impactar em problemas para a instituição que ele está gerenciando.

Além de boa vontade, o gestor deve estar imbuído a ouvir os seus pares, para que o planejamento seja realizado com o máximo de acuraria possível e para que todos estejam envolvidos na sua execução.

O controle de um planejamento financeiro nem sempre precisa apresentar uma prestação de contas estruturada, por exemplo, num



orçamento familiar a prestação de contas pode ser realizada em reunião de família e não precisa seguir padrões pré-estabelecidos. Já em uma unidade escolar, principalmente na pública, a lei obriga a prestação de contas do orçamento financeiro previsto, o que requer do gestor ao menos conhecimento do que foi planejado e executado pela instituição e das formas de prestação de contas previstas na legislação à qual a sua instituição se submete.

Tendo isso em vista, o presente e-book tem por objetivo apresentar alguns conceitos sobre o que é a gestão financeira, englobando os aspectos relacionados ao planejamento, execução e controle desta gestão. Não pretende-se assim, esgotar o assunto, mas discorrer sobre alguns aspectos que são considerados primordiais.

Dessa forma, busca-se apresentar os conceitos partindo de uma visão familiar que é a primeira entidade que as pessoas convivem para posteriormente ampliar a visão para o aspecto empresarial, que serve de alicerce para os conceitos financeiros e que alimenta o arcabouço conceitual da gestão financeira para as instituições escolares.

Quando da análise das instituições escolares partir-se-á da premissa de que as mesmas são instituições públicas, o que demanda de uma análise diferencial das entidades comerciais. Caso a instituição seja privada, os conceitos são semelhantes ao que será apresentado para as atividades empresariais.



# GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira compreende um grande conjunto de atividades relacionadas à administração dos recursos financeiros movimentados por todas as áreas da entidade e é a responsável pela busca e obtenção dos recursos necessários, bem como formulação das estratégias para a otimização do uso destes recursos.

Dentro de uma economia encontramos diversas formas de levantarmos os recursos necessários para as atividades de uma entidade. Eles podem ser oriundos das atividades normais, empréstimos e financiamentos, repasses de terceiros e outras possibilidades.

Controlar os recebimentos é muito importante, pois é necessário saber quando eles efetivamente estarão disponíveis para a sua aplicação nas despesas gerais da entidade, sob pena de não ser possível executar os desembolsos necessários para a manutenção das atividades normais.

Da mesma forma, a partir do controle dos recebimentos, deve-se planejar adequadamente e eficientemente a alocação dos recursos, dentro das necessidades da entidade, primando pela execução das despesas prioritárias em detrimento das supérfluas.

A primeira atitude para que se possa realizar uma gestão financeira eficiente é **planejar** as atividades da entidade, de forma completa, buscando identificar todas as fontes de receitas e as despesas que poderão ser necessárias para o bom andamento das atividades do período que se está planejando.



# Orçamento Familiar

NOTAS

A realização de uma gestão financeira dentro de uma unidade familiar e conseqüentemente da elaboração de um orçamento familiar requer que todos os componentes da família sejam ouvidos e tenham consciência da necessidade de planejamento de suas atividades.

Esta coesão entre os membros da unidade familiar é extremamente importante para que seja possível planejar de forma adequada os gastos e não acarretar imprevistos que possam inviabilizar o orçamento idealizado e/ou causar alguma animosidade entre os entes familiares.

Diversas são as formas de se elaborar um orçamento familiar, mas



todas elas partem de premissa básica de anotar todas as receitas (salários, aluguéis recebidos etc.) e principalmente todas as despesas (alimentação, saúde, combustíveis etc.) que a família tem durante um período.

O modelo mais utilizado para a elaboração de um orçamento é a utilização de um histórico de períodos anteriores para a formação de um orçamento para o próximo período. Em outras palavras, usa-se o que aconteceu no ano de 2014 para elaborar o orçamento de 2015, incluindo as alterações necessárias, como novos investimentos e eventuais cortes de despesas que se mostraram necessárias em períodos anteriores.



O grande problema do orçamento familiar consiste nas pequenas despesas que invariavelmente passam despercebidas pelos membros familiares e que normalmente não são controladas. Estas despesas são as que precisam de maior controle, pois podem representar grandes vultos de recursos e neste caso causam instabilidade financeira na unidade familiar.

Deve-se lembrar de que o orçamento familiar tende a ser uma ferramenta de apoio ao controle financeiro e que busca melhorar a capacidade de consumo e investimento das famílias. Quando bem planejado o controle, o orçamento familiar pode facilitar a vida das pessoas, deixando que os aspectos financeiros não sejam impedimentos para a harmonia familiar.





## Orçamento empresarial

O ramo empresarial é aquele que desenvolve uma estrutura orçamentária mais acurada. Primeiro porque não está obrigada a seguir nenhuma norma ou legislação para a sua realização, como o são as instituições públicas e em segundo lugar, por apresentarem diversidade de possibilidades de operacionalização destes orçamentos e/ou planejamentos.

O planejamento dentro da esfera empresarial não se resume ao orçamento financeiro, sendo realizada em todos os ambientes possíveis, como por exemplo: orçamento de produção, de mão de obra, de investimentos etc.

Especificamente quando se analisa o contexto financeiro, o planejamento empresarial requer informações de receitas (que são oriundas do orçamento de vendas a vista e a prazo) e de despesas (que podem vir do orçamento de mão de obra, de produção, de compras, de serviços etc.) utilizando-se dos prazos de recebimento e pagamento, para que o orçamento financeiro possa projetar o fluxo de caixa da instituição e administrar os recursos financeiros de forma adequada.

A estrutura de uma entidade empresarial pode ser muito complexa, mas o orçamento ou planejamento deve ser executado por todas as áreas da entidade, passando por todos os setores e serviços, com a finalidade de mapear detalhadamente todas as atividades e poder servir de subsídio para as decisões futuras.

Não se pode esquecer, que um planejamento bem realizado é aquele que ouve todos os envolvidos no processo, como no caso da unidade familiar, e em uma entidade empresarial isto também é verdade e passa a ser uma das maiores dificuldades encontradas nos dias atuais, que é a forma de condução da gestão, por parte do principal executivo.



## Orçamento escolar

O orçamento escolar corre quando está sendo abordado exclusivamente a unidade escolar pública, pode parecer desnecessário, em virtude de que as instituições escolares públicas não possuem descentralização dos recursos para a grande maioria de suas despesas.

Isto pode ser verificado, por exemplo, com a questão do pagamento dos salários dos professores e outros servidores, que, salvo exceção, são totalmente pagos diretamente pela Secretaria da Educação (Estadual ou Municipal) ou pelo Ministério da Educação (Federal).

No caso específico das instituições escolares públicas, o orçamento a ser realizado deve atentar para as diversas fontes de recursos que podem ser destinados à instituição. Apenas para efeito de exemplo, considere que a instituição receba recursos de três fontes (Fundo Rotativo, PDDE e a fonte própria), lembrando que podem existir outras fontes.

Neste caso do exemplo, o orçamento deve ser descentralizado, pois as fontes de recursos de terceiros (Fundo Rotativo e PDDE) exigem planos de aplicação próprios e específicos para os seus recursos.

A descentralização do orçamento deve ser entendida como uma forma de controle mais acurado da execução orçamentária e não como desmembramento indiscriminado dos recursos. Para fins de gerenciamento da instituição, os recursos devem ser aglutinados e fazer parte do orçamento global, no qual estarão também presentes todas as despesas que compõe o plano de aplicação de cada órgão de fomento.

NOTAS



O controle é uma das partes do planejamento, que consiste em verificar se o que foi planejado está sendo executado e tem por finalidade, caso encontre, de ajustar os eventuais desvios entre o planejado (orçado) e o efetivamente executado.

## Unidade familiar

No planejamento familiar, o controle serve para evitar que surpresas com a falta de recursos para a realização de alguma atividade planejada, como por exemplo: uma viagem de férias, a troca do automóvel etc.

Quando é realizado o controle do orçamento familiar, de forma constante e consistente, podem-se ajustar alguns gastos que estão extrapolando o valor previsto ou reavaliar a previsão realizada, com cortes de outros gastos que são supérfluos ou que podem ser cancelados sem que haja prejuízo à manutenção da unidade familiar.

Entretanto, cabe salientar que a falta de controle familiar não acarretará problemas maiores com terceiros, pois os recursos e os planejamentos são da própria família e os terceiros que podem ser afetados serão os financiadores dos recursos (bancos, lojas etc.) que podem sofrer com atrasos, mas que, na grande maioria dos casos, possuem garantias para o recebimento futuro dos recursos emprestados.

Isto não significa que não se deva realizar o controle, mas sim, que ele é para consumo interno da família, diferentemente dos controles que devem ser executados por entidades empresariais e públicas, que precisam prestar



contas a terceiros, inclusive com possibilidade de sanções penais sobre a não execução completados dos atos planejados.

NOTAS

## Unidade empresarial

O controle orçamentário de uma unidade empresarial (que pode ser comercial, de serviços, industrial, agroindustrial etc.) é a função que analisa se a execução está de acordo com o que foi planejado.

Não existe regra para a função de controle em empresas não públicas, cada uma pode escolher o seu modelo e realizá-lo da forma mais adequada para a sua atividade e voltada para os seus objetivos.

Para todas as sociedades empresariais que pretendem alcançar os objetivos é necessário que realizem um planejamento e como consequência deste planejamento, o controle dele deve ser realizado, caso contrário, eventuais desvios não serão identificados e sanados a tempo, podendo comprometer o alcance dos objetivos propostos.

O controle do planejamento geral realizado por uma entidade empresarial, além do objetivo comum de verificar se foram alcançados os objetivos propostos e de ajustar eventuais desvios de percurso, tem por objetivo salvaguardar os investimentos realizados pelos sócios ou acionistas da entidade.

No caso de uma empresa privada, não se faz necessário prestar contas ao poder público sobre as atividades planejadas e executadas, com exceção de que a empresa receba algum recurso público e necessite apresentar um plano de aplicação e execução destes recursos, neste caso, para estes recursos ela se assemelhará a uma instituição pública.



Na normalidade dos casos, a entidade privada somente precisa prestar contas de seu planejamento aos seus sócios e acionistas e através de relatórios e demonstrações contábeis isto pode ser realizado de forma condizente e eficaz.

Da mesma forma que a visão de uma unidade familiar, o controle tem por objetivo o equilíbrio das contas e evitar que faltem recursos para as atividades programadas, numa entidade empresarial os objetivos são os mesmos, claro que os números e controles são em quantidade mais elevada.

O controle do planejamento é uma das maiores ferramentas do gestor de uma entidade empresarial, sem ele e seus relatórios, a tendência é que a entidade sofra com problemas de falta de recursos e de incapacidade de gerar lucros, que é a função de uma entidade privada.

## Unidade Escolar

O controle orçamentário ou controle do planejamento financeiro de uma unidade escolar pública, como já lembrado anteriormente, para muitos pode parecer estranho, pois a grande maioria das instituições escolares públicas recebe muito pouco recurso oriundo das esferas governamentais.

Não obstante a isto, elas são instituições públicas e o recurso (mesmo que seja pouco) é dinheiro público e deve ser administrado de acordo com as regras descritas pelo Direito Administrativo.

Estando sob a égide do Direito Administrativo, em virtude dos recursos públicos recebidos, a instituição escolar pública, por meio do seu gestor, deve atender às demandas descritas para fins de prestação de contas destes recursos.



Um dos maiores problemas vivenciados pelas instituições públicas quando se trata de assuntos relativos ao controle do planejamento é justamente o aspecto formal que o mesmo deve estar revestido, em função das legislações que as regem.

Para uma instituição pública a prestação de contas dos recursos recebidos das fontes de financiamento é extremamente importante. Nas prestações de contas, além da comprovação da execução do planejamento específico para aquele recurso recebido, deve-se atentar para que todas as despesas evidenciadas na prestação de contas tenham sido realizadas de acordo com a legislação.

Neste aspecto de realização da despesa em instituição pública, é preciso prestar atenção ao fato que não é possível adquirir realizar compras sem que sejam cumpridas as etapas previstas na legislação.

Todas as despesas devem ser precedidas de ampla pesquisa de preços, para que sejam satisfeitas as diretrizes previstas na legislação de economicidade e eficiência no uso dos recursos públicos.

Também é preciso levar em consideração o fato de que os fornecedores devem estar devidamente legalizados, ou seja, devem ter empresa constituída e ativa ou ser produtor rural ou ser profissional autônomo. O pagamento da despesa somente poderá ser realizado mediante a apresentação de documento formal, nota fiscal ou recibo de prestação de serviço autônomo.

Esta preocupação com a formalização da despesa pública deve estar presente no controle orçamentário e financeiro da instituição escolar e não apenas na prestação de contas para o órgão de fomento, pois o controle DEVE ser realizado continuamente e a prestação de contas não é contínua, sendo que os prazos tendem a ser de seis meses ou apenas uma vez por ano.

Quando se utiliza de controle orçamentário e financeiro também



para verificar a autenticidade das despesas, aliam-se aos objetivos do planejamento as prerrogativas de prestação de contas das instituições públicas, ganhando tempo e evitando diversos problemas que podem surgir no momento da prestação de contas.

O gestor escolar é responsável pela prestação de contas dos recursos recebidos de órgãos de fomento. Normalmente estes órgãos são ligados às Secretarias da Educação ou ao Ministério da Educação, porém nada impede que a unidade escolar possa receber recursos de outro órgão público, mediante convênio específico.

Para todos os recursos recebidos devem-se prestar contas. As regras são variadas, cada órgão de fomento pode instituir a sua forma de prestação de contas, mas em todas elas a responsabilidade de execução do plano de aplicação cabe ao gestor escolar.

Não é objetivo deste material demonstrar os modelos de prestação de contas, pois isto está disponível nos sites dos órgãos de fomento. O objetivo central é lembrar que o controle orçamentário bem realizado e bem estruturado auxiliará a todas as prestações de contas, independentemente do modelo a ser adotado.

Na função de gestor escolar procure estruturar bem o seu orçamento, com um bom planejamento e definição de metas e formas de controle. Se estas etapas forem cumpridas a risca, não haverá problemas na prestação de contas e isto auxiliará o gestor na preparação do orçamento dos anos subsequentes, melhorando a eficiência da gestão e não incorrendo em crime administrativo por mau uso dos recursos públicos.



# CONCLUSÃO

NOTAS

Como descrito na Introdução, o presente E-book teve por objetivo apresentar alguns itens importantes no que se refere ao Planejamento financeiro das entidades.

Partiu-se da entidade mais elementar, que é a unidade familiar, e que também necessita de planejamento financeiro e que quando instituído nesta unidade os membros tendem a levar este conhecimento e costume para as outras entidades que eles participam em suas vidas.

Com uma pequena base de planejamento financeiro doméstico pode-se melhorar as condições de vida de uma família com a otimização da utilização dos recursos e isto também pode ser levado para uma Instituição Escolar, na qual, sabe-se que os recursos são sempre escassos e em algumas vezes aplicados erroneamente ou desperdiçados.

Um bom planejamento financeiro, partindo de um orçamento bem realizado, uma aplicação coerente e um controle efetivo, fará com que o gestor (de qualquer tipo de entidade) possa vislumbrar o que pode ser melhorado para períodos subsequentes e também poderá ter a certeza de que a aplicação dos recursos foi realizada de acordo com o plano de aplicação proposto ou com a legislação que rege os recursos recebidos.

O assunto foi tratado da forma mais simplista possível, evitando usar termos técnicos e planilhas avançadas, que normalmente existem em entidades empresariais ou em órgãos públicos do primeiro escalão. Desta forma, caro leitor, se a sua necessidade for mais avançada, busque outras bibliografias para aperfeiçoar os seus conhecimentos, algumas dessas bibliografias estão descritas nas referências do presente e-book, para facilitar a busca por novos e avançados conhecimentos.





# REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. Administração do capital de giro. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRAGA, Roberto. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. Atlas: São Paulo, 1995.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição: República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União. Brasília, 23 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 22 jun. 1993.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

FUNDEPAR. Resolução nº 08, de 29 de maio de 1984: aprova normas reguladoras para suprimento, aplicação e prestação de contas de recursos descentralizados à rede estadual do ensino de 1º e 2º graus, regular e supletivo. Curitiba, 1984.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. Dicionário de Termos de Contabilidade. Atlas: São Paulo, 2001.

MARTINS, José Prado. Administração Escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. São Paulo: Atlas, 1991.

MOTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração: uma introdução. 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

NOHARA, Irene Patrícia. Direito Administrativo. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Excelência na administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1995.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PARANÁ. Lei nº 10.050, de 16 de julho de 1992. Cria o Fundo Rotativo. Diário Oficial do Estado nº 3.807. Curitiba, 17 jul. 1992.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 2.043, de 12 de janeiro de 1993. Regulamento Fundo Rotativo. Diário Oficial do Estado nº 3929. Curitiba, 13 jan. 1993.

\_\_\_\_\_. Lei nº 14.267, de 22 de dezembro de 2003. Autoriza o Poder Executivo a criar o Fundo Rotativo nos Estabelecimentos de Ensino, Núcleos Regionais de Educação, nas Unidades Descentralizadas da Secretaria de Estado da Educação e nas Delegacias de Polícia. Diário Oficial do Estado nº 6.632. Curitiba, 23 dez. 2003.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 3.392 de 21 de julho de 2004. Institui o Fundo Rotativo nos Estabelecimentos de Ensino da Rede Pública Estadual. Diário Oficial do Estado nº 6.776. Curitiba, 21 jul. 2004.

RAUN, Fábio José. Elementos de Iniciação à Pesquisa. Rio do Sul: Nova Era, 1993.

SEED. Manual de Operacionalização – Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. Secretaria do Estado da Educação do Paraná. Curitiba, 2010.

SEED. Fundo Rotativo – Recursos descentralizados para as escolas estaduais – Manual de Operacionalização. Secretaria do Estado da Educação do Paraná. Curitiba, 2012.

WELSCH, Glenn Albert. Orçamento empresarial. Tradução e adequando à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sancivente. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Planejamento Financeiro e Orçamento. 2ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

