

**A Importância do Planejamento Financeiro e do Controle  
Orçamentário para a Tomada de Decisão em Instituições de Ensino de  
Educação Básica**

***The Importance of Financial Planning and Budget Control for  
Decision-Making in Basic Education Institutions***

**Camila Valverde**

FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado  
[valverde.camila@yahoo.com.br](mailto:valverde.camila@yahoo.com.br)

**Joice Chiareto**

FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado  
[joice.chiareto@gmail.com](mailto:joice.chiareto@gmail.com)

**Luiz Eduardo Takenouchi Goulart**

FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado  
[luiz.goulart@fecap.br](mailto:luiz.goulart@fecap.br)

## RESUMO

O controle orçamentário e o planejamento financeiro são ferramentas financeiras importantes que servem como base para estruturar e organizar as informações, de forma a trazer benefícios e simplificar análises gerenciais para a tomada de decisões e crescimento da organização. Devido a representatividade das instituições de ensino e da carência de publicações relacionadas a rede de educação básica, o estudo pretende avaliar o lado empresarial destas instituições. Tendo como objetivo, constatar como as instituições de educação básica adotam o uso do controle orçamentário e do planejamento financeiro, como uma ferramenta para o auxílio da gestão na tomada de decisões gerenciais e de estratégias financeiras. Ainda que a quantidade de escolas públicas seja predominante no país, o estudo buscou analisar o ramo de escolas privadas concentradas na cidade de São Paulo. Observou-se que a maioria das escolas respondentes utilizam um sistema de informação voltado as necessidades financeiras, assim como consideram de extrema importância a utilização e desenvolvimento de um controle orçamentário bem estruturado e adequado a realidade da escola. É atribuída importância ao devido acompanhamento para avaliar as necessidades de correção e ações a serem tomadas, para que o planejamento financeiro possa servir de base para tomada de decisões visando um futuro estável e rentável.

**Palavras-chave:** controle orçamentário. planejamento financeiro. tomada de decisão. gestão. sistema de informações.

## ABSTRACT

*The budget control and financial planning are important financial tools that serve as a basis for structuring and organizing information to bring benefits and simplify management analysis for decision making and organizational growth. Due to the representativeness of educational institutions and the lack of publications related to the basic education network, the study aims to evaluate the business side of these institutions. Aiming to see how basic education institutions adopt the use of budget control and financial planning as a tool to assist management in making managerial decisions and financial strategies. Although the number of public schools is predominant in the country, the study sought to analyze the branch of private schools located in the city of São Paulo. We observed that the majority of the respondent schools use a financial needs information system, as well as consider the use and development of a well-structured and adequate budget control to the reality of the school. Importance is given to the proper monitoring to evaluate the needs of correction actions so that the financial planning can be carried out as a basis for decision making for a stable e profitable future.*

**Keywords:** budget control. financial planning. decision-making. Management. information system.

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo possui o objetivo de constatar como as instituições de educação básica adotam o uso do controle orçamentário e do planejamento financeiro como uma ferramenta para o auxílio da gestão na tomada de decisões gerenciais e de estratégias financeiras.

Conforme a descrição dada por Perez Junior, Pestana e Franco (1997), planejar, organizar e controlar, consistem na forma como a empresa pretende alcançar objetivos, adequar recursos e principalmente as ações que visam atingir os objetivos propostos com mais capacidade e eficiência.

O processo de desenvolvimento do planejamento em uma instituição possui uma grande importância para que a empresa possa sobreviver no ambiente do mercado competitivo, pois esses fundamentos orientarão os gestores e apresentará uma visão dos custos, gastos, perdas e investimentos de empresa (LIMA; TOMÉ, 2018).

Assim, o objetivo específico é verificar se as instituições de ensino possuem um sistema de informação contábil-financeiro apropriado para a gestão, o quanto o planejamento financeiro é utilizado como base na hora de tomada de decisões, e, levantar qual o nível de utilização do controle orçamentário.

Como afirma Steiner (1979, p. 16, tradução nossa):

O planejamento estratégico não é uma simples agregação de planos funcionais ou uma extrapolação dos orçamentos atuais. É verdadeiramente uma abordagem sistêmica para manobrar uma empresa ao longo do tempo através das águas incertas de seu ambiente em mudança para alcançar objetivos prescritos.

O controle orçamentário é um plano financeiro que visa trazer benefícios e facilitar a análise, estudo e compreensão, não apenas da base de dados e resultados da organização, mas também para auxiliar os gestores na tomada de decisão visando o crescimento empresarial (FREZATTI, 2015).

Este estudo justifica-se pelo entendimento do qual as instituições de ensino possuem a grande responsabilidade de transmitir e fazer com que o conhecimento chegue para todos.

No Brasil conforme os dados do Inep (2018), é apresentado um total de mais de 43 milhões de matrículas realizadas nas instituições de ensino de educação básica, sendo que 39,8% pertencem apenas a região sudeste do país e 21,2% deste total é representado pelo Estado de São Paulo.

Constata-se que o domínio da rede de ensino ainda é predominantemente público, sendo no país representa por 81,4 % de matrículas, enquanto apenas 18,6% é destinado a matrículas da rede particular. O que condiz com o número de escolas que prestam o serviço de educação, sendo 20,8%, ou seja, em torno de 36 mil escolas privadas no Brasil, em comparação às 177 mil escolas públicas. (INEP, 2018).

Porém, apesar do grande número de escolas públicas predominar no país, o estudo visa analisar a cidade de São Paulo, que possui 60,5% de escolas privadas e somente 39,5% de escolas públicas, de um total de 6.786 escolas. (INEP, 2018).

Por conta da grande representatividade e da carência de publicações que considerem e avaliem uma instituição de ensino não apenas pelo seu nível de comprometimento educacional, mas sim olhando a instituição como uma empresa.

Desta forma, o controle orçamentário proporciona uma base de apoio para os gestores na realização e execução do planejamento, motivando o uso e a adequação dos sistemas de informação de forma que auxiliem no aprimoramento do processo decisório, na avaliação de desempenho e por fim no desenvolvimento da comunicação e da coordenação. (FREZATTI, 2015 apud HANSEN; MOWEN, 1996).

Ainda segundo Steiner (1979), as características que formam a estrutura do planejamento em uma organização são a junção dos planos estratégicos empregados, dos planos operacionais atribuídos e dos estudos do controle orçamentário.

Este estudo pretende trazer o lado “empresarial” destas instituições, que possuem necessidades financeiras, buscam por uma adequada gestão, visam lucro e controle de fluxo de caixa, como qualquer outra organização preocupada com sua continuidade.

Estudos definem que o controle orçamentário deve permanecer em conformidade com os planos da organização, sendo planejamento, coordenação e controle (FREZATTI, 2015; STEINER, 1979).

Delimita-se esse que neste estudo será aplicado um questionário destinado as instituições privadas de ensino da educação básica do estado de São Paulo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Planejamento Financeiro e Tomada de Decisão**

A definição apresentada por Ackoff (1979) consiste em classificar o planejamento financeiro como uma ferramenta de sistema para tomada de decisão, em que a responsabilidade é atribuída a administração, responsável em decidir e distribuir como fazer e como executar o processo de planejamento com antecedência suficiente ao período em que ações deverão de fato ocorrer, pois desta forma há uma probabilidade de evitar perda de efetividade no processo.

Gitman (2010) e Welsch (2009), enfatizam que o planejamento financeiro atribui grande relevância em sua aplicabilidade devido, principalmente, por conta do enfoque dado ao auxílio e ao fornecimento de informações na orientação, controle e planejamento da administração, contribuindo assim, para que a organização atinja os objetivos propostos.

Desta forma, a busca por um planejamento financeiro possui como foco impedir que futuros deslizes financeiros ocorram de forma descontrolada, mantendo como objetivo a busca por resultados mais vantajosos. (ACKOFF, 1979).

O processo do planejamento financeiro deve ser adequado a realidade e perspectiva da organização e apresentado com possibilidades de curto e de longo prazo (WELSCH, 2009), reduzindo assim, a necessidade de futuramente desenvolver ações e decisões retroativas para a correção de erros do passado. (ACKOFF, 1979).

Conforme Lima e Tomé (2018), a implantação do processo de planejamento financeiro além de efetivamente trazer benefícios à organização, auxilia para um crescimento mais qualitativo e com maior visibilidade no desenvolvimento dos projetos futuros. Principalmente quando a projeção expõe a capacidade de fluxo de caixa e a rentabilidade e continuidade da empresa, que conforme Gitman (2010), são fatores substanciais no processo do planejamento financeiro.

Conforme Ackoff (1979, p. 10) “...um processo de planejamento que empregue, onde for possível, otimização quantitativa, e onde for necessário, satisfação qualitativa, provavelmente produzirá resultados melhores...”.

Coltro e Pazzini (2016), complementam que o processo de planejamento é considerado um dos mecanismos mais relevantes dentro dos processos de melhoria e controle de uma organização.

Mucci, Frezatti e Dieng (2016), enfatizam que todo o processo de realização do planejamento financeiro só será avaliado com interesse conforme o grau de percepção de utilidade atribuída pelos gestores responsáveis. Assim como Heinzmann e Lavarda (2011) discutem a influência que a cultura organizacional possui sobre os responsáveis pela tomada de decisão da organização.

Sendo assim, o desenvolvimento do processo de planejamento financeiro e a implementação de correções e ideias idealizadoras, não serão corretamente atribuídas e absorvidas pelos setores da organização, se não houver uma importância e relevância, apresentada por parte dos gestores, por meio do diálogo aos demais setores. Gerando assim, um fluxo contínuo de ações e incentivos, que irão alinhar todos com os objetivos da organização e facilitar assim o desenvolvimento e a tomada de decisão. (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016).

## **2.2 Funções do Controle Orçamentário**

O controle orçamentário proporciona um suporte financeiro para todas as áreas de uma organização, apresenta dados quantitativos baseados nas metas a serem atingidas a curto e a longo prazo, assim como aperfeiçoa qualitativamente o desempenho organizacional. (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997).

Ainda conforme Perez Junior, Pestana e Franco (1997), por meio do controle orçamentário, é possível detectar quais são os casos que necessitam de ajustes e melhorias com base nos objetivos a serem alcançados pelos gestores, e desta forma conseguir implementar as ações necessárias, para manter a continuidade da organização.

Sendo assim, conforme Mucci, Frezatti e Dieng (2016) a relevância atribuída ao controle orçamentário não deve basear-se somente como um auxílio e como base de estatísticas de gastos, despesas e projeções anuais, deve ser considerado como uma ferramenta que inter-relaciona todas as áreas e departamentos, tornando um processo mais eficiente dentro do sistema de controle gerencial da empresa.

Para a viabilização deste controle é necessário que seja feita uma avaliação das diferenças apresentadas entre o orçado e o real, de forma a identificar a real necessidade de mudanças e possíveis alterações nas estratégias estabelecidas. (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997).

Resultando assim, uma maior flexibilidade para adaptar as expectativas conforme a realidade da empresa, visando sempre o crescimento e o melhor desempenho da organização. (FREZATTI, 2015).

Pois, para Frezatti (2015) é por meio do controle orçamentário que os gestores e responsáveis pela administração irão avaliar se as metas e objetivos declarados estão próximos do alcance, se os esforços empregados pelas equipes responsáveis estão surtindo resultados, quais as próximas ações a serem tomadas e quais os novos objetivos a serem traçados.

Por fim, Mucci, Frazatti e Dieng (2016), apontam que o controle orçamentário possui múltiplos caminhos para operar dentro de uma organização visando o auxílio da gestão. Frezatti (2015) complementa que esse progresso só pode ser realizado uma vez que haja eficiência em outros setores da empresa, como a prática de utilização de um sistema de informação integrado, assim como a relevância que é atribuída ao controle por parte dos administradores.

### **2.3 Sistema de Informação Gerencial**

O sistema de informação gerencial, o SIG, é o responsável pelo processamento das informações globais da organização, e na transformação dessas informações em dados úteis à administração para que sejam usados como base no processo decisório. (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997).

O planejamento financeiro e o controle orçamentário são ferramentas de suporte utilizados pelos administradores para a correta estruturação dos objetivos, apresentação das metas e controle do cumprimento das obrigações, mas para resultados e acompanhamentos mais eficientes é necessário que ocorra uma sinergia entre essas ferramentas e o SIG, de forma a alinhar e mapear todos os processos da organização, facilitando assim o controle do ambiente (LUGOBONI et al, 2018).

Boas e Jones (2005) enfatizam que o SIG junto com o controle orçamentário e o planejamento financeiro, são as principais ferramentas que auxiliam na elaboração dos relatórios financeiros e gerenciais, que são de extrema importância para o auxílio do planejamento futuro e da tomada de decisão dentro das organizações. Buscando assim, benefícios para a estrutura organizacional, para a melhora nos procedimentos, e principalmente da continuidade e rentabilidade da empresa.

### 3. METODOLOGIA

O exposto estudo enquadra-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, pois conforme afirma Gil (2002, p. 42), “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relação entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação.”.

Desta forma a parte descritiva do presente estudo têm como objetivo analisar o quanto é utilizado as ferramentas de planejamento, pelas instituições de ensino, em momentos de tomada de decisão.

Pelo lado exploratório, temos a busca por uma maior familiaridade ao problema de pesquisa, para aperfeiçoar ideias e aumentar o nível de evidência, por meio de contato com pessoas que possuam relação e conhecimento com o problema de pesquisa. (GIL, 2002).

Com relação a abordagem, será adotado o método quantitativo e será empregado um procedimento de pesquisa baseado em um questionário para avaliar e medir o grau de utilização dos processos financeiros descritos no referencial deste estudo e responder o problema de pesquisa avaliando qual o nível de utilização dessas ferramentas por parte dos gestores para a tomada de decisões estratégicas e financeiras.

Para iniciar este estudo foi efetuado uma pesquisa no banco de dados de indicadores educacionais por escola do ano de 2018 do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira).

Constatou-se que do número total apresentado de escolas de educação básica no território brasileiro. Pertencem a cidade de São Paulo um total de 6.786 unidades, em que deste total a representatividade das escolas privadas está em mais de 60,5% com relação as escolas públicas.

Tendo esta definição inicial, buscou-se destacar e focar o estudo nas escolas privadas da cidade de São Paulo, que possuem entre 400 até 500 em um total de número de alunos (SILVA, 2018), sendo deste montante 139 unidades selecionadas para a aplicação e envio do questionário, do qual obteve-se uma baixa representatividade por parte dos respondentes.

Desta forma, efetuou-se uma pesquisa complementar com todas as escolas pertencentes a carteira de clientes de uma empresa de consultoria financeira, voltada para o atendimento em escolas privadas. Sendo assim, alcançou-se um total de 41 respondentes, auxiliando na avaliação do objetivo proposto.



O instrumento de pesquisa escolhido para a coleta de informações pertinentes foi o questionário, que foi parcialmente baseado no trabalho apresentado por Castanheira (2008), dividido em 5 blocos de pesquisa, sendo o primeiro bloco o responsável por coletar as informações do respondente e das características da empresa, seguido do bloco de pesquisa referente a utilização de um sistema de informação.

Para os demais blocos foram aplicadas questões sobre a utilização do planejamento financeiro e do controle orçamentário, e por fim, para aqueles que não utilizam essas ferramentas uma pesquisa para avaliar o nível de pretensão de aplicação desses recursos.

## **4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização de Empresa e dos Respondentes**

Conforme a apresentação dos dados coletados entre os respondentes das instituições privadas de ensino da cidade de São Paulo ao qual a presente pesquisa se aplicou, obteve-se a representatividade de 41 respondentes para o andamento da pesquisa.

Dentre os respondentes, a característica em relação ao cargo atribuído e a área de atuação mais representativos nas instituições estudadas, estão em 73,2% para encarregado e diretor, atuando em 53,7% dentro do setor financeiro.

Importante observar que dentre as instituições analisadas, a representatividade do executivo principal da administração é 70,7% atribuída ao proprietário ou sócio. Considerando assim, que dentre as escolas analisadas, os proprietários possuam uma maior atuação na administração, controle e desenvolvimento da instituição.

Por conseguinte, 31,7% das instituições respondentes possuem uma área interna completa ou parcialmente dedicada a consultoria financeira, enquanto 63,4% mantém a responsabilidade em uma consultoria externa, e apenas 4,9% não possui área estruturada ou mantém a responsabilidade na mão do próprio gestor executivo.

### **4.2 Sistema de Informação**

Com relação a utilização de um sistema de informação completamente voltado para propósitos financeiros, 85,4% dos respondentes analisados possuem um sistema integrado ou

parcialmente integrado com o controle financeiro, enquanto 12,2% possui controle financeiro realizado separadamente por ferramenta de Excel ou outros meios manuais.

Boas e Jones (2005) afirmam que a utilização de um sistema de informação é um instrumento auxiliar de extrema importância para todo o processo orçamentário e de planejamento, pois é por meio do sistema de informação, que as empresas conseguem classificar, processar e estruturar os dados operacionais para organizar bases de informações mais fidedignas e confiáveis.

Sendo assim, avaliando os resultados obtidos, do percentual de instituições que possuem um sistema de software, temos na Tabela 1, em que 65,7% desses sistemas apresentam as informações financeiras completamente conciliadas e separadas por conta contábil, gerando assim um balancete que facilita a análise dos dados.

Observa-se que outros tipos de informações cruciais as instituições de ensino, como segregação de mensalidade, descontos aplicados e controle de número de alunos por centro educacional é gerado quase que completamente em 62,9% dos sistemas de software utilizados pelas instituições de ensino.

O detalhamento, integridade e facilidade ao acesso a essas informações são cruciais para garantir mais segurança aos dados fornecidos e principalmente na análise desempenhada pelos gestores no momento de tomada de decisão. (BOAS; JONES, 2015).

**Tabela 1: Utilização do Sistema de Informação**

<b>Capacidade do Sistema de Fornecer Informação:</b>	<b>Informações financeiras por conta contábil e conciliadas. (%)</b>	<b>Informações de mensalidade, descontos e total de alunos por centro educacional. (%)</b>
Completamente	65,7	62,9
Parcialmente	31,4	37,1
Ocasionalmente	-	-
Não, mas pretende elaborar	2,9	-
Não e não pretende elaborar	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação a utilização de relatórios úteis para o auxílio dos gestores na tomada de decisão, observa-se na Tabela 2, que dentre os relatórios apresentados, 26,1% do apoio às decisões provém do orçamento anual realizado pelas escolas

**Tabela 2: Relatórios Úteis para Tomada de Decisão.**

<b>Utilização dos relatórios gerenciais para tomada de decisão:</b>	<b>Utilizados (%)</b>
Orçamento Anual	26,1
Fluxo de Caixa	21,1
Relação de despesa e receita (Conciliados - Contábil/Bancário)	14,8
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	19,0
Demonstrativo de gastos por área educacional	9,2
Margem de Contribuição	9,9
Outros	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Os relatórios de demonstração do resultado do exercício (19,0%), de relação de despesas e receitas conciliados (14,8%), de demonstrativo de gastos (9,2%) e margem de contribuição (9,9%), são relatórios auxiliares para a composição de dados substanciais que agrupados irão gerar uma base para estruturar o controle orçamentário e planejamento financeiro.

Resultando assim, nos relatórios analíticos, como o de orçamento anual (26,1%) e o fluxo de caixa (21,1%) responsáveis por apresentar de forma estruturada dados concretos, ordenados e classificados.

Com isso, o sistema de informação é avaliado como uma ferramenta mais precisa em sua utilização, possibilitando para uma análise mais rápida e sólida, facilitando o fluxo de informações e projeções, melhorando a credibilidade para tomada de decisões. (OLIVEIRA, 2015).

### **4.3 Planejamento Financeiro**

O planejamento financeiro é efetuado em todas as unidades respondentes, sendo que a maior parte busca operar com um planejamento completo, efetuando planejamento de curto e longo prazo (63,4%), que visa orientar os responsáveis para a melhor adequação de suas metas e análises.

Coltro e Pazzini (2016) afirmam que “Desenvolver estratégias e coloca-las em ação é uma atividade complexa e envolve fatores internos e externos à empresa, e que, muitas vezes, a empresa não tem controle sobre os mesmos.”.

Conforme apresentado na Tabela 3, as metas estabelecidas pelas escolas para estruturar e organizar um planejamento mais adequado a realidade organizacional, é frequentemente (51,2%) fundamentada nas ocorrências e viabilidades que surgem tanto internamente, quanto externamente no campo educacional e global.

**Tabela 3: Utilidade do Planejamento Financeiro**

<b>Utilidade do Planejamento Financeiro</b>	<b>Sempre (%)</b>	<b>Frequentemente (%)</b>	<b>Ocasionalmente (%)</b>
Definição dos objetivos e metas (Ambiente externo e interno)	39,0	51,2	9,8
Reunião de acompanhamento (Desvios e ações corretivas)	56,1	34,1	9,8
Planejamento financeiro (Base para importantes decisões)	70,7	24,4	4,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Decisões embasadas, em tempo hábil, em relação as mudanças externas e internas podem antever ações que ao serem preparadas com maior embasamento, podem evitar riscos à instituição, não prejudicando o seu projeto futuro e continuidade. (COLTRO; PAZZINI, 2016).

Por conta destas grandes mudanças e influências internas e externas, há uma grande relevância que faz com que as escolas busquem sempre (56,1%) realizar reuniões para uma melhor orientação financeira, para analisar os potenciais equívocos, e por fim estabelecer as condutas e ações corretivas, visando o melhor desempenho dos objetivos do planejamento.

Por fim, todo o processo de utilização do planejamento financeiro é apresentado como sendo um processo extremamente útil (80,5%) para que os gestores possam organizar e estruturar adequadamente as metas e objetivos da escolas, assim como consta na Tabela 3, em que 70,7% das escolas baseiam-se no planejamento financeiro para tomar relevantes decisões acerca do futuro econômico da escola, buscando atingir seus objetivos financeiros.

#### 4.4 Controle Orçamentário

Conforme Padoveze (2016, p.145), “A organização do orçamento compreende um conjunto de medidas e estrutura...”, da qual deve-se manter alguns processos, como deferir a segregação das receitas e despesas, organização por conta contábil, classificação por gastos, divisão das áreas de responsabilidade e plano de contas segregado por atividade e área.

Sendo assim, uma das análises empregadas na pesquisa é de que as escolas mantêm um processo estruturado para a montagem e manuseio do controle orçamentário, conforme disposto na Tabela 4, observa-se que os processos orçamentários básicos como a segregação de despesas e de receitas que pertencem ao processo operacional e não operacional, são realizados em 87,8% das escolas.

**Tabela 4: Estruturação do Controle Orçamentário**

<b>Estruturação do Controle Orçamentário</b>	<b>Sempre (%)</b>	<b>Frequentemente (%)</b>	<b>Ocasionalmente (%)</b>	<b>Raramente (%)</b>	<b>Nunca (%)</b>
Definidas das premissas básicas	87,8	9,8	2,4	-	-
Realização de Projeções	80,5	14,6	4,9	-	-
Separação de despesas/receitas	87,8	7,3	4,9	-	-
Controle de empréstimo e financiamentos.	62,5	10	5	2,5	20

Fonte: Dados da pesquisa

Assim como o controle de empréstimos de curto e longo prazo, que é praticado em 62,5% das escolas, constatando que apenas 20,0% das escolas não realizam esta segregação entre o controle dos períodos de empréstimos.

Projeções mínimas do controle orçamentário como, utilização de taxa de inflação, reajustes, admissões, promoções, demissões, dentre outros, são projeções extremamente importantes para que as escolas possam manter uma projeção anual próxima a sua realidade. Por conta disto, há uma média de 84,2% das escolas que efetuam essas projeções e definições das premissas básicas anuais em seus orçamentos.

Outro ponto fundamental no processo de controle orçamentário é a realização do acompanhamento de desempenho operacional, efetuado por meio da comparação entre as projeções previstas e as realizações efetivas do mês a mês nas escolas.

Que para Padoveze (2016, p. 176), consiste em uma análise que auxilia “a identificar e analisar as variações ocorridas, corrigir erros detectados, e ajustar o plano orçamentário, se for o caso, para garantir o processo de otimização do resultado e a eficácia empresarial.”

Tabela 5: Utilização do Controle Orçamentário

Utilização do Controle Orçamentário	Sempre (%)	Frequentemente (%)	Ocasionalmente (%)	Raramente (%)	Nunca (%)
Desempenho financeiro (Centro educacional)	31,7	19,5	19,5	14,6	14,6
Projeção contínua de caixa	58,5	31,7	9,8	-	-
Evolução do desempenho (Projetados/ realizados)	73,2	22	4,9	-	-
Variações expressivas (Análise e ações corretivas)	68,3	29,3	2,4	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Desta forma, conforme a Tabela 5, 73,2% das escolas realizam esse procedimento. Sendo possível, por meio desta prática, detectar variações significativas para a vida útil financeiro da escola, conseqüentemente 68,3% das escolas trabalham para detectar este tipo de variação, buscando assim realizar análises mais profundas e práticas corretivas.

Além do orçamento anual, as escolas também efetuam o controle do fluxo de caixa, que conforme definem Ross, Westerfield e Jordan (2000), são ferramentas de suporte ao planejamento financeiro, proporcionando um levantamento mais confiável para as necessidades e principalmente para as oportunidades financeiras da instituição.

Desta forma, 58,5% das escolas buscam manter projeções contínuas do caixa para assim, administrar corretamente suas sobras ou insuficiências de dinheiro em tempo hábil, alcançando o sucesso de seus objetivos e metas, assegurando assim sua continuidade na economia. (LIMA; TOMÉ, 2018).

Um processo orçamentário bem estruturado e com as corretas projeções, possibilita que as escolas (75,6%) consigam unificar suas informações, de forma mais confiável, e desta forma orçar uma estimativa de rentabilidade operacional mais fidedigna para a visualização de sua continuidade.

Por isso, todo o processo de elaboração, estruturação e controle orçamentário é abrangido como sendo uma ferramenta extremamente útil pelas escolas (78,0%), para a complementação do planejamento financeiro e para o auxílio na tomada de decisões financeiras.

## 5. CONCLUSÃO

Neste estudo pode-se confirmar o que as instituições provadas de educação básica no estado de São Paulo adotam o uso do controle orçamentário (Tabela 5) e do planejamento financeiro (Tabela 3) como uma ferramenta para o auxílio da gestão na tomada de decisões gerenciais (Tabela 2) e de estratégias financeiras.

Desta forma, constatou-se que tanto o planejamento financeiro quanto o controle orçamentário são ferramentas vinculadas e consideradas como sendo de extrema importância para o uso e avaliação da visão financeira, assim como servem de base estruturada para auxiliar os gestores no momento de tomada de importantes decisões.

Verificou-se que as instituições de ensino utilizam um sistema de informação contábil-financeiro (Tabela 1) apropriado para a gestão, através de informações financeiras por conta contábil (completamente 65,7% e parcialmente 31,4%) e conciliadas e informações de mensalidades, descontos e total de alunos por centro de custo (completamente 62,9% e parcialmente 37,1%).

Este estudo mostrou o lado “empresarial” destas instituições de ensino básico, e o uso de instrumentos para a tomada de decisão, tais como: orçamento anual (26,1%), fluxo de caixa (21,1%), relação de despesas e receitas (14,8%), demonstração de resultado do exercício (19,0%), demonstrativo de gasto por área educacional (9,2%), e, por margem de contribuição (9,9%).

Dentre as especificidades da pesquisa, a primeira análise a ser considerada é a afirmativa em relação ao nível de utilização de um sistema de informação contábil-financeiro, que é efetivamente empregado na maior parte das escolas analisadas, tendo assim, uma melhor adequação as necessidades financeiras, gerando relatórios mais completos e com informações mais estruturadas.

Em resposta a problemática proposta afirma-se que as instituições de ensino básico do estado de São Paulo compõe e utilizam informações consistentes e estáveis para a elaboração íntegra de um controle orçamentário, e, que as escolas possuem o comprometimento de realizar análises orçamentárias periódicas, para gerir suas ineficiências financeiras e realizar projeções futuras com base na realidade das instituições.

Por conseguinte, o controle orçamentário é utilizado como uma ferramenta base para o planejamento financeiro empregado nas escolas. Planejamento que é realizado em todas as

instituições. A preocupação com o desenvolvimento e a continuidade, faz com que as escolas busquem estabelecer ações e parâmetros financeiros mais estruturados, para manter uma base mais concreta e uma projeção futura mais confiável, realizando assim processos decisórios mais sustentáveis a instituição.

Algumas das limitações apresentadas pelo estudo, refere-se a base de dados, por tratar-se de uma base extensa, a seleção por meio de uma amostragem reduziu as escolas de modo a facilitar o acesso à informação. Porém, mesmo deste modo, houve dificuldade em obter contato e disposição dos participantes, principalmente em relação a escolas que possuem área financeira externa, da qual não poderiam informar o contato para terceiros.

Além disso, tendo como base complementar os clientes de uma empresa de consultoria financeira, obtive a tendência a respostas favoráveis em relação ao tema proposto. Pois, as escolas já realizam a aplicação desses procedimentos e utilizam as ferramentas propostas como base para gestão, dando extrema importância para sua realização.

Para pesquisas futuras, a sugestão é realizar uma análise para avaliar se de fato o uso dessas ferramentas de trabalho, como o planejamento financeiro e principalmente se a preparação, uso e análise de um controle orçamentário de fato traz bons resultados às instituições de ensino. Buscar por uma relação entre a realização do controle e do planejamento e o alcance de resultados, se de fato as decisões tomadas com base nessas ferramentas, são positivas e benéficas ao valor e continuidade da empresa.

## **REFERÊNCIAS**

ACKOFF, RUSSELL L. **Planejamento Empresarial**. Rio De Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

BOAS, A. A. V; JONES, G. D. C. **Planejamento Financeiro E Controle Orçamentário: Um Estudo de Caso Em Uma Empresa Industrial**. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. v.3, n.1, p. 25-34, Jan./Jun., 2005.

CASTANHEIRA, D. R. F. **O Uso Do Orçamento Empresarial Como Ferramenta De Apoio à Tomada de Decisão e ao Controle Gerencial em Indústrias Farmacêuticas de Médio Porte**. 2008. 103 F. Tese (Mestrado Em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.



COLTRO, A; PAZZINI, E. S. O Papel do Planejamento Estratégico em uma Organização. **Caderno Profissional Da Administração**, v.6, n.2, 2016.

FREZATTI, FÁBIO. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, LAWRENCE J. **Princípios De Administração Financeira**. 12.Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

HEINZMANN, L. M.; LAVARDA, C. E. F. Cultura Organizacional e o Processo de Planejamento e Controle Orçamentário. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.5, n.13, art.1, p. 4-19, 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopses Estatísticas da Educação Básica 2018**. Brasília: Inep, 2019. Disponível em: <[Http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica](http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica)>. Acesso Em: 16 Mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Educacionais 2018**. Brasília: Inep, 2019. Disponível em: <[Http://portal.inep.gov.br/web/guest/indicadores-educacionais](http://portal.inep.gov.br/web/guest/indicadores-educacionais)>. Acesso em: 16 Mar. 2019.

LIMA, V. R.; TOMÉ, A. S. A Importância da Adoção de um Planejamento Financeiro para a Gestão e Crescimento das Pequenas Empresas. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 1, p. 2190-2206, 2018.

LUGOBONI, L. F. ET AL. Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo Em Empresa do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira. **Podium, Sport, Leisure And Tourism Review**. v.7, n.1, Jan./Abr., 2018.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial. **Revista de Administração Contemporânea – Rac**. v.20, n.3, art.2, p.283-304, Mai./Jun., 2016.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 33.Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, CLÓVIS LUÍS. **Controladoria Básica**. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.; JORDAN, B.D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, DIVINO CARVALHO. (COORD.). **Censo Escolar 2018**. [Mensagem Pessoal]. Mensagem Recebida por <camila@corusconsultores.com.br> Em: 15 Abr. 2019.

STEINER, GEORGE A. **STRATEGIC PLANNING: What Every Manager Must Know**. New York: Free Press, 1979.

WELSCH, GLENN A. **Orçamento Empresarial**. 4.Ed. São Paulo: Atlas, 2009.