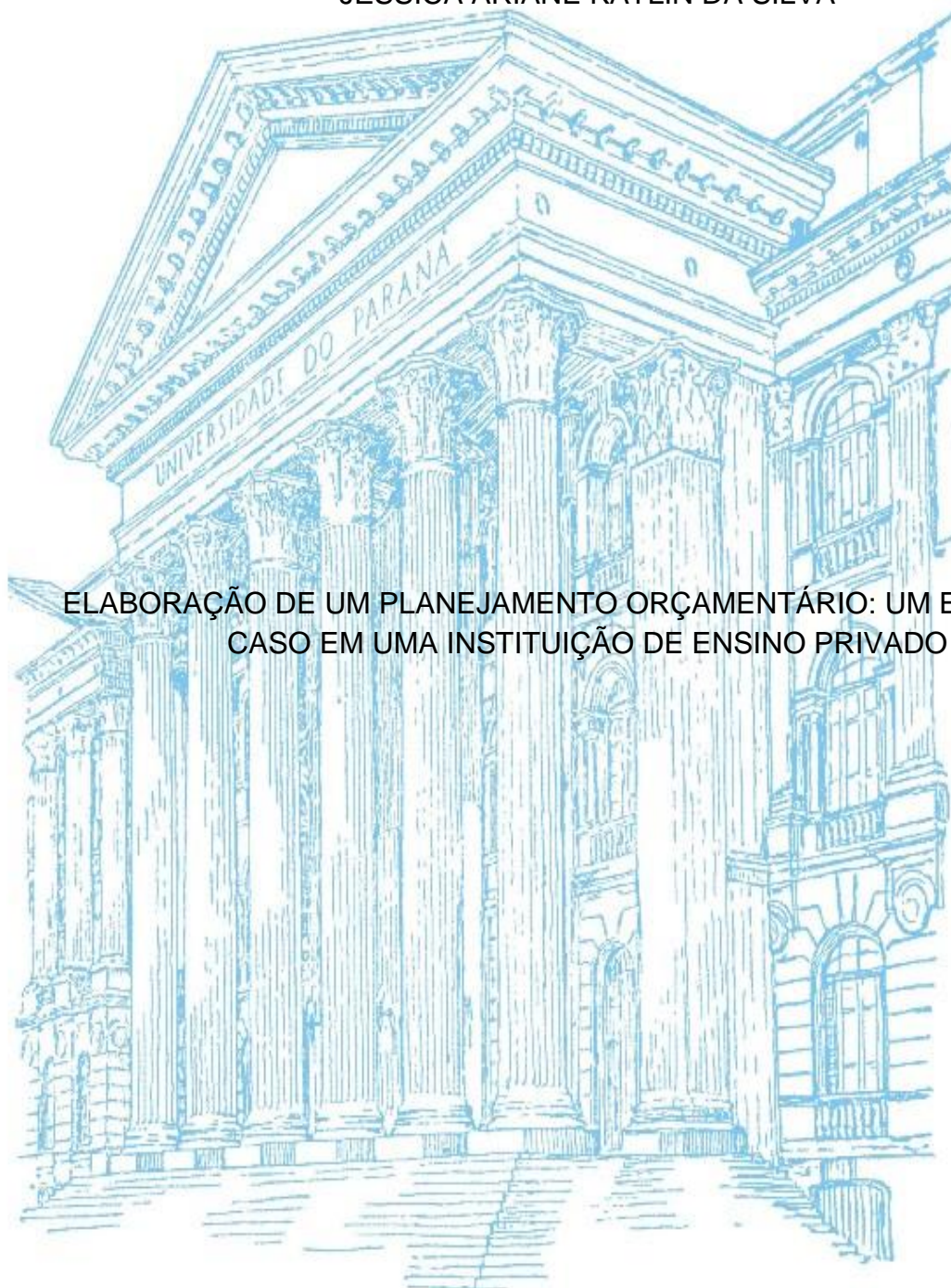


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JÉSSICA ARIANE KATLIN DA SILVA



ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PRIVADO

CURITIBA  
2015

JÉSSICA ARIANE KATLIN DA SILVA

ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PRIVADO

Monografia apresentada como requisito para  
Conclusão do Curso de Pós Graduação em  
Controladoria da Universidade Federal do  
Paraná, Setor de Ciências Sociais e  
Aplicadas, Departamento de Contabilidade.

Orientador: Prof. Luiz Rogério Farias

CURITIBA  
2015

Dedico este trabalho aos meus pais e irmã  
que me apoiaram e incentivaram em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por guiar meus caminhos e abençoar minhas escolhas, possibilitando que meus sonhos se concretizassem.

Aos meus pais que sempre estiveram presentes, me apoiando e incentivando. A minha irmã por todo companheirismo ao longo de desses anos.

Ao meu orientador Luiz Rogério, pelo auxílio e dedicação prestada na elaboração deste trabalho.

À Mércia, diretora da escola objeto de estudo, por abrir as portas e permitir o desenvolvimento deste trabalho.

A todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram a desenvolver este trabalho.

## RESUMO

O mercado está em uma forte competição, isso exige que as decisões sejam rápidas e seguramente fundamentadas em fatos e números confiáveis. Com isso, por meio do planejamento orçamentário, as empresas procuram demonstrar os possíveis impactos no resultado, em virtude da eficácia ou não dos mesmos, para obter um retorno significativo demandando menos recursos e sem comprometer a qualidade do produto/serviço.

Neste contexto este estudo tem como objetivo a elaboração de um planejamento orçamentário para uma instituição de ensino privado, visando sua implantação para auxiliar os gestores na tomada de decisões e administração dos processos, objetivando maior controle das despesas e receitas e a maximização do lucro.

Com isto, conclui-se que o planejamento orçamentário aqui elaborado trouxe para a escola uma visão de suas receitas e despesas, possibilitando aos gestores conhecer melhor seus processos e operações. Tornando o planejamento orçamentário para esta, uma importante ferramenta, tanto para controle como para administração, obtendo-se assim um retorno positivo do plano elaborado para este e para os próximos exercícios.

Palavras Chaves: Planejamento Orçamentário, Instituição de Ensino Privado, Administração.

## **ABSTRACT**

The market is in a strong competition, this requires that decisions are quick and safely based on facts and reliable figures. Thus, through the budget planning, companies seek to demonstrate the possible impact on the results, due to the effectiveness or not of the same, to get a significant return requiring fewer resources and without compromising the quality of the product / service.

In this context, this study aims to draw up a budget planning for a private educational institution, for their deployment to assist managers in decision-making and management processes, aiming at better control of expenses and revenues and profit maximization.

With this, it follows that the budgeting prepared here brought to school a vision of your income and expenses, enabling managers to better understand their processes and operations. Making the budget planning for this, an important tool, as well as control for administration, so yielding a positive return on plan drawn up for this and the coming years.

Key-words: Budget Planning, School of Private Education, Administration.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Do Orçamento Empresarial Ao Orçamento Perpétuo .....	22
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de Escolas por Regiões .....	30
Tabela 2 – Quantidade de Escolas por Regiões .....	31
Tabela 3 - Premissa Aumento de Alunos .....	32
Tabela 4 - Premissa Reajuste Preço Praticado .....	32
Tabela 5 - Inadimplência Prevista.....	32
Tabela 6: Recuperação Inadimplência.....	33
Tabela 7 - Orçamento de Vendas (Quantidade) 1º Semestre.....	34
Tabela 8 - Orçamento de Vendas (Quantidade) - 2º Semestre .....	34
Tabela 9 - Orçamento de Receitas (R\$) 1º Semestre .....	35
Tabela 10 - Orçamento de Receitas (R\$) 2º Semestre .....	35
Tabela 11 - Necessidade de Pessoal.....	36
Tabela 12 - Benefícios .....	36

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	12
1.1.1 Objetivos Específicos.....	12
1.1.2 Justificativa .....	12
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
3.1 CONCEITO ORÇAMENTO .....	15
3.2 CONDICIONANTES PARA ELABORAÇÃO E UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO .....	15
3.3 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS .....	16
3.4 CENÁRIOS.....	16
3.5 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO PLANO ORÇAMENTÁRIO .....	17
3.5.1 <i>Vantagens</i> .....	17
3.6.1 <i>Limitações</i> .....	18
3.6 CONCEITO ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	18
3.7 PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS .....	19
3.7.1 <i>Orçamento de Vendas</i> .....	19
3.7.2 <i>Orçamento de Produção</i> .....	20
3.7.3 <i>Orçamento de Investimentos</i> .....	20
3.7.4 <i>Orçamento de Caixa</i> .....	21
3.7.5 <i>Orçamento de Outras Atividades da Empresa</i> .....	21
3.8 MÉTODOS ORÇAMENTÁRIOS .....	22
3.8.1 <i>Orçamento Periódico</i> .....	23
3.8.3 <i>Orçamento Base Zero</i> .....	24
3.8.4 <i>Orçamento Flexível</i> .....	25
3.9 CONTROLE.....	27
<b>4. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE DADOS .....</b>	<b>28</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	28
4.2 DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS.....	28
4.3 NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO .....	29
4.4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO .....	29
4.5 CENÁRIO E PREMISSAS .....	30
4.5.1 <i>Cenário</i> .....	30
4.5.2 <i>Premissas</i> .....	31

4.6	ORÇAMENTO DE RECEITAS .....	33
4.7	ORÇAMENTO DE PESSOAL .....	35
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No mercado atual encontramos a crescente concorrência entre as empresas e impactos das mudanças econômicas, fatores que tornam cada vez mais difícil manter a competitividade e lucratividade dos negócios.

Com a competitividade do mercado as organizações, sejam elas, indústria, comércio ou prestadora de serviço, buscam incessantemente por inovações, tendo como foco a procura pelo aprimoramento de seus produtos/serviços oferecidos, buscando assim a permanência no mercado. Sendo assim, nesta atual realidade econômica, busca-se a utilização de planejamentos estratégicos visando melhores resultados entre a margem de contribuição e os custos.

Neste cenário o planejamento orçamentário está sendo cada vez mais utilizado. Esta ferramenta prepara a empresa para fazer suas análises e tomar as melhores decisões, pois o orçamento dá uma visão do futuro e possibilita o entendimento da importância de se fazer ajustes para se chegar mais rapidamente ao seu objetivo.

Dentro deste mercado temos o setor educacional privado, que tem como objetivo oferecer ensino de qualidade, segurança e comodidade aos pais por um preço acessível e que traga lucratividade.

Diante ao aumento crescente da concorrência no setor educacional privado e a necessidade da utilização do planejamento orçamentário como ferramenta de gestão para as instituições se manterem competitivas no mercado, o presente trabalho tem-se a seguinte questão de pesquisa: Como elaborar um planejamento orçamentário em uma escola de educação infantil privada com uma abordagem prática?

Este trabalho está estruturado em cinco seções. A seção 1 introduz e contextualiza o assunto; na segunda seção é apresentada a metodologia do estudo realizado; na seção 3 é apresentado o referencial teórico, onde são abordados o conceito, as peças e métodos do planejamento orçamentário e suas vantagens e limitações; na quarta seção, são apresentados os orçamentos elaborados para a instituição objeto de estudo e por fim são apresentadas as conclusões relacionadas.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa consiste em identificar qual a forma mais adequada para se implantar um planejamento orçamentário para uma instituição de ensino infantil privado, por meio de pesquisas e dados coletados dentro da própria escola.

### 1.1.1 Objetivos Específicos

De modo a obter o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar os conceitos e característica do planejamento orçamentário.
- b) Verificar os métodos orçamentários e suas vantagens e limitações.
- c) Verificar e coletar dados na escola para a elaboração do planejamento a ser realizado.
- d) Elaborar um planejamento orçamentário aplicável à instituição.
- e) Sugerir a implantação do planejamento orçamentário elaborado.

### 1.1.2 Justificativa

O mercado está em uma forte competição, isso exige que as decisões sejam rápidas e seguramente fundamentadas em fatos e números confiáveis. Com isso, por meio do planejamento orçamentário, as empresas procuram demonstrar os possíveis impactos no resultado, em virtude da eficácia ou não dos mesmos, para obter um retorno significativo demandando menos recursos e sem comprometer a qualidade do produto/serviço.

Segundo Macedo (2004), diz que as empresas que conseguem prever, com alguma precisão, os eventos futuros, podem se preparar melhor para aproveitar oportunidades de negócio ou minimizar os riscos de uma eventual ameaça. E acrescenta que o processo de planejamento orçamentário busca evitar a tomada de decisão baseada no imprevisto, contudo, deve ser aplicado corretamente.

Diante do exposto a cima é cada vez mais perceptível o fato de que qualquer organização independente do seu segmento precisa possuir um planejamento orçamentário, para melhor controle de seus gastos perante as receitas.

Desta forma, o intuito do presente estudo é contribuir positivamente no desempenho financeiro da instituição, disponibilizando uma ferramenta orçamentária que possibilite a conhecer melhor seus processos, identificando o que estiver deficitário, minimizar gastos e planejar o futuro com total segurança.

## **2. METODOLOGIA**

Como trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Controladoria, da Universidade Federal do Paraná, apresenta-se esta monografia, com o intuito de contribuir para a ampliação do conhecimento científico. Para Beuren (2003, p.40) “Monografia é um trabalho acadêmico que objetiva a reflexão sobre um tema ou problema específico e que resulta de um procedimento de investigação sistêmica”.

A tipologia deste estudo quanto aos objetivos caracteriza-se pelo método descritivo, enfatizando os processos realizados na instituição objeto de estudo, visando à descrição e aprimoramento dos processos.

No que tange aos procedimentos caracteriza-se por pesquisa bibliográfica, buscando fundamentação teórica para abordagem do tema a ser desenvolvido e procurando informações para realizar determinada pesquisa. E pesquisa documental, buscando analisar os documentos da instituição objeto de estudo, como Balanço Patrimonial, Fluxo de Caixa e outros relatórios ou demonstrativos disponíveis.

Na obtenção de dados será utilizado o estudo de caso, sendo que, este será realizado em uma escola de ensino infantil privado, situada na região de Curitiba/PR, com o objetivo de levantar e analisar seus recursos e processos.

A metodologia para aplicação de análise de dados será por meio de análise qualitativa. Sendo assim, serão analisadas as informações obtidas da instituição e descritos os processos para elaboração do planejamento orçamentário, bem como os métodos de controle e avaliação dos desvios.

## **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica sobre o tema principal que é a implantação de um planejamento orçamentário para uma escola de ensino infantil privado, a fim de que se faça entender o estudo de caso realizado e considerações elaboradas sobre este.

### **3.1 CONCEITO ORÇAMENTO**

O orçamento é um instrumento de planejamento e controle que consiste em pensar no futuro e analisar quais as necessidades da empresa em relação às despesas, receitas, produção, vendas, entre outras, ou seja, é fazer previsões e trabalhar para que elas aconteçam.

Frezatti (2007, p.46) conceitua orçamento como:

“Plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Contém prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores”.

Ainda de acordo com Frezatti, (2007, p.47), dentre os objetivos do orçamento destaca-se o planejamento, que permite programar as atividades de longo prazo da empresa; a coordenação que ajuda a coordenar as atividades das diversas áreas; comunicação que disponibiliza informações sobre os objetivos da empresa aos gerentes; a motivação que fornece estímulo aos gerentes para que atinjam metas; o controle que nada mais é que comparar o planejado com o executado e por fim a avaliação de cada gerente em seus respectivos departamentos. Dessa forma as características de um orçamento podem ser vistas como a projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis.

### **3.2 CONDICIONANTES PARA ELABORAÇÃO E UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO**

De acordo com Walter (1981, p. 47), a elaboração de um orçamento para determinado período baseia-se no plano de operação da empresa. A meta a ser atingida, de acordo com o contexto de objetivos, faz parte do plano de atividade da empresa. Uma das metas que o plano de atividade operação define, compreende a remuneração que se há de obter pelo capital a ser invertido, ou seja, o lucro a ser alcançado com receita orçada.

Padoveze (2003, p.189), diz que para elaboração de um bom orçamento é necessário observar alguns condicionantes básicos para sua implantação:

- a) Apoio efetivo da alta administração na implantação e utilização do planejamento orçamentário como instrumento de gestão.
- b) Aceitação e colaboração de todas as áreas e escalões administrativos envolvidos na elaboração, acompanhamento e análise do orçamento.
- c) Existência de uma direção e coordenação geral para o processo orçamentário.
- d) Fixação de objetivos para a empresa.

### **3.3 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS**

As premissas orçamentárias têm como objetivo delimitar todo o processo de planejamento da empresa, devendo estar alinhada com as metas e a realidade da empresa.

Segundo Padoveze (2003, p.201), as premissas são dados de ordem geral e que tendem a afetar, direta ou indiretamente, toda a empresa e que, depois de assumidas, devem ser rigorosamente respeitadas sem discussão.

Deve-se elaborar as premissas a fim de alinhar as previsões que deverão ser feitas, evitando assim, orçamentos desordenados em relação à estratégia definida pela diretoria de acordo com os objetivos parciais estabelecidos.

### **3.4 CENÁRIOS**

Cenário é aquele que pode ou não refletir a realidade do mercado que está inserido ou os fatores que interferem as atividades da corporação, por se tratar de uma análise dos dados de mercado e não um fator real do que irá acontecer.

Padoveze (2003, p.199) diz que, o objetivo da construção de cenários é fundamentar as premissas orçamentárias. E explica que deve ser elaborado de acordo com informações disponíveis sobre o macro ambiente, nas áreas,

econômica, política e social, a fim de demonstrar o caminho mais plausível que a organização irá tomar no decorrer do período planejado.

O cenário além de auxiliar a elaboração das premissas orçamentárias, também fornece suporte para a elaboração do planejamento orçamentário, visto que, traz dados relevantes para a organização por meio de análises internas e externas.

### **3.5 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO PLANO ORÇAMENTÁRIO**

Um orçamento bem elaborado trás muitas vantagens que levam a melhor estimativa da real posição financeira que a empresa apresentará no futuro, no entanto, também podem apresentar algumas limitações à sua aplicação e utilização.

#### **3.5.1 Vantagens**

Hansen e Mowen (2003, p.246), afirmam que o orçamento possui vantagens na sua implantação e durante toda a sua utilização. A seguir serão listadas as principais vantagens da implantação e utilização do planejamento orçamentário:

- a) Força os gerentes a planejar e fornecer informações sobre recursos que podem ser usados para melhorar a tomada de decisões.
- b) Exige a definição previa de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidade;
- c) Força a comunicação, a integração e a participação ao longo da organização;
- d) Formação de uma estrutura com atribuição de responsabilidade;
- e) Proporciona uma visão sistêmica das operações, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando eficiência, eficácia e economia as operações;
- f) Aumenta a coordenação e o controle das atividades organizacionais e auxilia a atingir as metas;
- g) Define objetivos e metas específicas que podem se tornar benchmarks ou padrões de desempenho e quando essas medidas vão ser atingidas;

- h) Informar potenciais problemas e servir como ferramenta para encontrar soluções.
- i) Permite comparar resultados efetivos e resultados planejados para períodos específicos.

### 3.6.1 Limitações

Para Sanvicente (1983, p.24-25), a utilização do planejamento orçamentário requer conhecimento e atitudes apropriadas durante a sua utilização. A seguir serão listadas as principais limitações o orçamento:

- a) Todo orçamento baseia-se em estimativas que, por mais acuradas, representam apenas tentativas de acerto.
- b) O orçamento não deve ser tido como imutável, pois demonstram apenas estimativas.
- c) O orçamento exige a conscientização da alta administração quanto ao planejamento e controle financeiro;
- d) Visão apenas financeira, confundindo-o com planejamento financeiro;
- e) O uso excessivo das tendências históricas para o estabelecimento dos objetivos;
- f) A aplicação de percentuais de cortes gerais nos custos, sem análise prévia do contexto de cada área ou setor;
- g) A análise dos resultados muito tempo depois, desperdiçando assim a correção imediata da anomalia;

## 3.6 CONCEITO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Hornigren (2000, p.15), define orçamento empresarial como a expressão quantitativa de um plano de ação futura da administração para um determinado período. E acrescenta que ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a companhia seguir no período vindouro.

O orçamento empresarial fornece o mecanismo para assegurar a correta medição dos custos e controle das atividades da empresa. Ao mesmo tempo, ele expressa, em termos financeiros, as estratégias e táticas da empresa, isto é, ao se visualizar um orçamento, não só com os números, mas também com seus respectivos fins, entende-se aonde e quanto a empresa esta aplicando suas atividades, isto fica mais evidenciado quando se analisa orçamentos sucessivos.

O orçamento pode e/ou deve ser aplicado em diversas atividades ou setores, fazendo com que todas trabalhem com um único fim, previamente estabelecidas no planejamento. Para melhor entendimento o tópico a seguir apresentará algumas peças orçamentárias.

### **3.7 PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS**

Pode se dizer que a elaboração do orçamento deve ser dividida em áreas ou segmentos específicos, onde serão analisadas as atividades envolvidas e verificado as metas específicas, contribuindo para um melhor detalhamento do orçado geral.

#### *3.7.1 Orçamento de Vendas*

As empresas sejam comerciais, industriais ou prestadoras de serviço, devem, na maioria dos casos, primeiramente, planejar o seu nível de vendas. Uma vez planejadas as vendas, esta decisão poderá ser alocada no orçamento de vendas, tanto em termos de quantidade vendida, como em termos de faturamento (LUNKES, 2003).

Depois de orçadas as vendas, o gestor poderá utilizar-se do orçamento como ferramenta de comunicação do que foi planejado e, posteriormente, como ferramenta de controle, comparando as realizações com o que foi orçado. (LUNKES, 2003).

### 3.7.2 Orçamento de Produção

Uma vez realizado o orçamento de vendas, a empresa necessitará de produtos ou mercadorias para atender a demanda esperada. Desta forma, o próximo passo para as empresas industriais, seria o planejamento da produção, representado através do orçamento da produção.

Para Lunkes (2003, p.58), as estimativas de fabricação devem levar em consideração fatores como espaço de armazenamento, disponibilidade de mão de obra, prazo de entrega de materiais, capacidade dos equipamentos, entre outros.

A elaboração do orçamento de produção tende a minimizar o conflito entre as áreas de produção e vendas, pois possibilita a comunicação e argumentação direta entre as áreas.

### 3.7.3 Orçamento de Investimentos

Este orçamento considera os investimentos que a companhia fará, de modo a tornar possível, e de forma mais eficiente, as operações da empresa. Para isso, além de investimentos em outras companhias as empresas precisarão investir em imobilizados, que garantirão a produção, venda, ou prestação de serviço, a fim de atender a demanda existente.

Sanvicente e Santos (2000, p.125), afirmam que:

Neste orçamento se consideram aquelas despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformações, que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou prestação de serviço.

Depois de feitas as análises para execução do orçamento de investimento é necessário à adequação à capacidade financeira da empresa.

### 3.7.4 Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa demonstra as entradas e provisiona as saídas. Por meio dele o gestor pode verificar a necessidade de buscar dinheiro no mercado financeiro ou a possibilidade de reinvestir o capital do giro presente na empresa.

Segundo Welsch (1996, p.225), o orçamento de caixa tem como principais finalidades as seguintes:

1. Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas.
2. Indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades.
3. Indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimento temporário.
4. Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a capital de giro total, vendas, investimentos e capital de terceiros.
5. Estabelecer bases sólidas para a política de crédito.
6. Estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

Com relação ao orçamento de caixa é importante mencionar a necessidade de acompanhamento das taxas de juros, inflação, política monetária e situação cambial, entre outros, para não haver surpresas negativas.

### 3.7.5 Orçamento de Outras Atividades da Empresa

Além dos orçamentos de vendas, produção, investimento e caixa há outros orçamentos ou atividades da empresa que devem, ou poderiam ser orçadas, como por exemplo, orçamento de custos, de estoques, de pessoal, de despesas operacionais, de serviços, entre outros.

A quantidade de atividades da empresa que será orçada separadamente dependerá do grau de detalhamento que a empresa em questão necessita.

Para Lunkes (2003, p.53),

O nível de detalhes do orçamento empresarial pode variar de empresa a empresa. A elaboração em determinadas empresas pode encher muitas páginas com um nível de detalhes e complexidade acentuada.

Além das atividades a serem orçadas variarem de empresa para empresa, há outra variação importante a ser observada, que é o método de orçamento a ser empregado.

### 3.8 MÉTODOS ORÇAMENTÁRIOS

Depois de definir o que será orçado é necessário escolher um método orçamentário que mais se adapte a sua atividade ou modelo de gestão.

Lunkes (2003, p.38) abordou os métodos orçamentários numa escala evolutiva, iniciando com o orçamento empresarial surgido em 1919 e ao final de sua escala o orçamento perpétuo, que apareceu a partir do ano 2000.

A figura a seguir, demonstra a evolução orçamentária e as características de cada método.

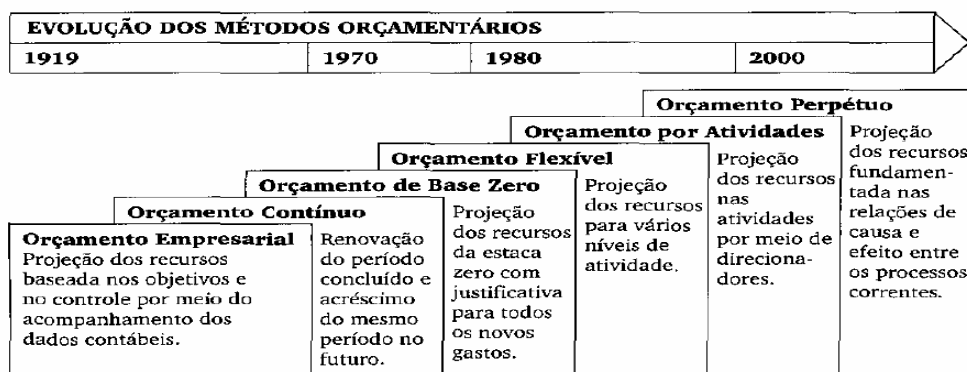


Figura 1: Do Orçamento Empresarial Ao Orçamento Perpétuo

Fonte: Lunkes (2003, p.38)

A seguir serão apresentados os métodos mais tradicionais, demonstrando suas aplicações e vantagens.

### 3.8.1 Orçamento Periódico

O orçamento periódico é feito uma vez a cada período, juntamente com o planejamento empresarial.

Neste tipo de orçamento, o período orçamentário é de normalmente um ano. Sua principal vantagem se dá ao fato de ser mais barato e de fácil aplicação em qualquer empresa. Contudo, devido a sua simplicidade de orçar um ano inteiro a cada vez, torna-se um orçamento muito susceptível a erros de planejamento, principalmente na atual conjuntura, onde os aspectos econômicos, de mercado e corporativos mudam dinamicamente (LUNKES, 2003).

### 3.8.2 Orçamento Contínuo

Este tipo de orçamento tenta minimizar os efeitos das mudanças no ambiente onde a empresa esta inserida. Diferentemente do orçamento periódico, este tipo de orçamento é realizado de forma contínua, durante o ano todo, todavia sempre orçado um período específico, que pode variar de acordo com as pretensões da gestão empresarial (LUNKES,2003).

Segundo LUKES (2003), no orçamento contínuo, o ciclo orçamentário pode continuar a ser de um ano, no entanto, elegem-se períodos menores de orçamentação, sendo que ao fim de cada mês ou trimestre é orçado o mesmo mês ou trimestre, só que do ano seguinte acrescentando mais um mês ou trimestre ao fim do período de doze meses. Desta forma, as principais vantagens deste orçamento são:

- a) Facilidade de orçar períodos menores e em menor tempo;
- b) Facilidade de incorporação de novas variáveis;
- c) Orçamento mais preciso e detalhado;

A desvantagem deste modelo é o fato dele projetar curtos períodos, só que para o fim de um período geralmente longo (um ano), ou seja, ele vai orçar um

período de apenas um mês sobre o mês que acabou de findar, só que para o mês do próximo ano (um mês para daqui a doze meses).

### 3.8.3 Orçamento Base Zero

Os métodos de orçamento apresentados anteriormente tomavam como base o passado. O diferencial do orçamento base zero é que ele é realizado integralmente, em cima de um planejamento de ações e projeções para o futuro, o que impede que a empresa persista em erros cometidos e não verificados.

Padoveze (2004, p.504) diz que:

“A proposta do orçamento base zero está em discutir toda a empresa toda vez que se elabora o orçamento. Está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar a real necessidade dele. Nessa linha de pensamento, cada atividade da empresa será discutida, não em função de valores maiores ou menores, mas na razão ou não de sua existência. Concluída a definição da existência da atividade, será feito um estudo, partindo do zero, de quanto deveria ser o gasto para sua estruturação e manutenção daquela atividade, e quais seriam suas metas e objetivos”.

Lunkes (2003, p.103), destaca as principais vantagens do método de orçamento base zero, que são:

- a) Forçar os gestores a refletir sobre as operações e procurar oportunidades de melhoria;
- b) Levantamento de informações detalhadas, relativas a recursos necessários;
- c) Concentra-se na real necessidade e não nas variações do ano anterior, que pode ter sido diferente;
- d) Proporciona melhor acompanhamento do realizado em comparação ao planejado;
- e) Cria uma atitude interrogativa, ao invés de assumir práticas decorrentes de culturas passadas;

Todavia, assim como os demais métodos, também possui desvantagens, Lunkes (2003, p.102) destaca como sendo a principal o excesso de burocratização, para implementá-lo a empresa necessitará de um grande número de controles, relatórios com projeções, sendo que estas projeções precisarão estar corretas, já que toda a orçamentação estará baseada nestas perspectivas futuras.

É importante ressaltar que, o método base zero muda a forma de se chegar aos números, no entanto, não resolve o problema da constante dinâmica do mercado atual.

#### *3.8.4 Orçamento Flexível*

O método orçamento flexível, apesar de inicialmente orçar um período, que pode ser de um ano, é totalmente aberto às mudanças trazidas pela dinâmica do mercado, podendo ser alterado a qualquer momento, permitindo ajustes em qualquer nível da empresa, pois as decisões não são impostas pelos diretores e/ou presidentes, envolve-se todos os empregados com o mesmo grau de colaboração.

Lunkes (2007, p.108) diz que:

“O orçamento não deve ser considerado um pacote fechado, imposto de cima para baixo. O orçamento flexível propicia e necessita de maior participação dos membros da organização. Somente com a elevação do nível de informação é possível uma aplicação do orçamento flexível com sucesso”.

Felisbino (2003, p.33) afirma que o orçamento flexível é ajustado de acordo com as mudanças no nível de atividade real (ou receitas e direcionadores de custos reais). E permite que os gestores calculem um conjunto mais vasto de variações que o orçamento estático.

Este método de orçamento é flexível em duas situações distintas. Quando ao longo do período ocorrem mudanças nos diversos cenários, como mercado consumidor, fornecimento, entre outros. E é flexível possibilitando variações nas projeções, de modo que projeta uma faixa de atividade e não somente um único nível. Em ambos os casos é necessário que as mudanças estejam dentro da faixa de variação previamente orçada.

### 3.8.5 Orçamento por Atividade

O orçamento baseado na atividade possibilita as organizações controlar seus recursos com base nas demandas previstas das atividades realizadas e ainda, melhora o processo produtivo, identificando e eliminando as atividades que não agregam valores aos produtos ou serviços.

O processo de elaboração do orçamento baseado na atividade utiliza-se da estrutura do custeio baseado em atividades. Desta forma, para compreender o orçamento por atividade, são necessários conhecimentos sobre os conceitos que envolvam o custeio baseado em atividades.

Lunkes (2003, p.135), afirma que o orçamento por atividades revelou as seguintes vantagens:

1. Capacidade de elaborar orçamentos mais realistas;
2. Melhor identificação dos recursos necessários;
3. Associação dos custos à produção;
4. Vinculação mais clara dos custos com as responsabilidades do quadro funcional; e
5. Identificação das folgas orçamentárias;

Uma das desvantagens deste método é que ele pressupõe a utilização do custeio por atividade, tornando sua implementação algo bem mais complexo, para empresas que não utilizam o custeio por atividade. Outra desvantagem é que assim como o orçamento flexível, necessita de muitos relatórios e níveis de controles internos.

### 3.8.6 Orçamento Perpétuo

No orçamento perpétuo, orça-se um período e realiza-se um acompanhamento de possíveis causas ou fatos externos, ou até mesmo internos à empresa que possam gerar a necessidade de uma reformulação orçamentária. Para isso os gestores precisarão estar preparados para reconhecer os efeitos nas mudanças de comportamento, ou de políticas internas e externas.

Lunkes (2003, p.140), afirma que:

Sempre que algo ocorre, efeito, fim ou resultado, existe um conjunto de causas ou meios que podem ter influenciado. Por isso, é de extrema importância analisar separadamente as causas dos efeitos, porque, de modo geral, o gestor tem tendência a confundi-los.

Apesar de este método ser orçado em determinado momento, para um determinado período, ele acaba alterando a visão tradicional de ciclo orçamentário, pois as previsões são alteradas a qualquer momento, bastando apenas existirem causas, ou eventos-chave, que impliquem em mudanças orçamentárias.

A utilização deste método traz vantagens significativas para o sistema orçamentário e para o sistema de controle de qualidade de produtos e principalmente de processos da empresa. Quanto as desvantagens, este método exige um maior controle interno e relatórios.

### **3.9 CONTROLE**

O controle do planejamento orçamentário é tão importante quanto o planejamento, pois é ele que vai apontar o desempenho e comparar com as metas e verifica se é serão necessárias alterações.

Welsch (2007, p.41), define controle como sendo a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos.

Padoveze (2003, p.273), afirma que o controle orçamentário é o confronto dos dados orçados contra os dados reais e os orçados permitirão uma série de análises, identificando se as variações ocorridas foram decorrentes de plano, preços, quantidades, eficiência, etc.

O controle orçamentário auxilia no acompanhamento do orçado com o realizado e também auxilia no acompanhamento dos processos da organização e na avaliação do que se está realizando sobre o que se espera que aconteça, assessorando assim, as análises para a identificação do que está deficitário no planejamento e como poderá ser alterado a fim de alcançar o objetivo traçado, fornecendo base para a tomada de decisão e avaliando as decisões positivas efetuadas na elaboração do planejamento frente ao que se realizou.

## **4. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE DADOS**

Este capítulo tem como finalidade inicial caracterizar a instituição objeto de estudo, descrevendo um breve histórico da mesma, analisar seus demonstrativos com o intuito de elaborar um planejamento orçamentário de acordo com suas características e por meio das conclusões adquiridas nesta pesquisa, sugerir a implantação do planejamento orçamentário elaborado.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

A instituição objeto de estudo atua no ramo educacional, oferecendo ensino infantil privado, tratado neste, como Escola Aprender, devido ao sigilo das informações aqui contidas.

A Escola Aprender está situada na região de Curitiba/PR e iniciou suas atividades em 2010, começando apenas com turmas de Maternal I e II e Jardim I e II . Em 2013, devido ao aumento da demanda e procura por outras turmas a Aprender decidiu investir na ampliação do seu espaço físico e expandiu seu market share passando a oferecer também ensino fundamental I (do 1º ao 5º ano) e ensino integral.

A missão da escola é ser uma instituição educacional que faz do aprender, do ensinar e do compreender a essência de um mundo melhor, busca formar cidadãos livres, criativos e atuantes em nossa sociedade. Gera a possibilidade dos estudantes promoverem escolhas que tragam dignidade e crescimento individual e coletivo.

### **4.2 DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS**

A estrutura física da escola é composta por 10 salas de aula, sendo 4 com capacidade para 20 alunos e 6 com capacidade para até 40 alunos, biblioteca, sala de informática, refeitório, auditório e pátio recreativo.

Os materiais escolares como livros, cadernos, lápis, etc.. não estão inclusos na mensalidade cobrada, desta forma a lista de materiais é disponibilizada aos pais no momento da matrícula. No entanto, o valor já inclui todas as refeições do aluno.

Para as turmas do ensino integral são oferecidas atividades extracurriculares no contra turno das aulas, as quais são organizadas e realizadas pelo próprio professor, utilizando o espaço físico e recursos disponíveis na escola.

#### **4.3 NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

Conforme visto anteriormente, o planejamento orçamentário é amplamente utilizado nas organizações para maximização de suas receitas e controle dos gastos.

Para a instituição em questão, o planejamento orçamentário se faz necessário devido ao fato de que para a tomada de decisões é considerado apenas o saldo disponível em caixa.

Desta forma, entende-se que devido à necessidade de uma melhor gestão, o planejamento orçamentário virá a se tornar uma importante ferramenta para a administração da instituição, pois este proporciona visão futura, auxiliando na definição de projetos e na melhor utilização de recursos.

#### **4.4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

Para a elaboração do Planejamento Orçamentário destinado a instituição estudada analisou-se os processos, metas e objetivos da mesma, identificando com base na fundamentação teórica quais as peças e métodos orçamentários são coerentes para aplicação na instituição.

Foi elaborado o plano orçamentário para o ano de 2015, tomando em consideração a média dos últimos três meses de 2014, buscando utilizar uma base

de dados recente e o índice IPCA do período. Também foram consideradas as expectativas de crescimentos da escola com relação ao número de alunos e faturamento.

Desta forma, foram elaborados os orçamentos de vendas, gastos com pessoal, despesas administrativas, despesas operacionais e investimento.

## 4.5 CENÁRIO E PREMISSAS

O cenário e as premissas orçamentárias precisam estar de acordo com a realidade vivida pela organização, servindo como base para o planejamento efetuado e tornando-o mais próximo de exatidão possível. Desta forma, o cenário traduz para onde o ambiente externo está caminhando e as premissas demonstram o que os gestores pretendem fazer frente o que o cenário demonstra, facilitando a tomada de decisão e otimizando a elaboração do orçamento.

### 4.5.1 Cenário

De acordo com os dados do Ministério da Educação (2014), as escolas particulares tiveram aumento de 21% nas matrículas nos últimos cinco anos e as públicas reduziram 10%. Em números absolutos, a rede particular ganhou 1,5 milhões de alunos e a pública perdeu 4,7 milhões.

Considerando o número de escolas especificamente nas regiões Brasil, Paraná e Curitiba, observamos que há grande concentração de escolas particulares em Curitiba, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 1 – Quantidade de Escolas por Regiões

<b>Região</b>	<b>Total Escolas</b>	<b>Públicas</b>	<b>Particulares</b>
Brasil	177.049	141.574	35.475
Paraná	8.900	6.957	1.925
Curitiba	964	534	430

Fonte: Censo Escolar 2014 publicado pelo INEP.

No que tange a quantidade de alunos por turma os dados são os seguintes:

Tabela 2 – Quantidade de Escolas por Regiões

<b>Ensino</b>	<b>Região</b>	<b>Público</b>	<b>Privado</b>
Ensino Pré Escolar	Brasil	23	16
Ensino Fundamental		27	21
Ensino Pré Escolar	Paraná	28	21
Ensino Fundamental		22	15

Fonte: IBGE (2006)

Em relação ao faturamento das escolas particulares no Brasil estima-se que este fique em torno de R\$ 40 mil reais, podendo chegar a R\$ 700 mil reais anual, dependendo do porte (IBGE 2006).

Com base nos dados acima, define-se como cenário para a instituição o visível aumento no ramo educacional, estimando o aumento de alunos e consequentemente o faturamento.

#### 4.5.2 Premissas

Tendo como base o cenário apresentado no item anterior, elaborou-se as premissas orçamentárias, que estimam os valores de aumento e/ou redução das receitas e despesas de um período para outro.

Considerando a tendência de aumento da demanda no setor educacional, tem-se como previsão o crescimento de 6% na quantidade de alunos por categoria de ensino no início do ano letivo. Considera-se também o índice de 2% para transferências realizadas principalmente no período de férias letivas no mês de julho. Conforme demonstrado no quadro a seguir:

Tabela 3 - Premissa Aumento de Alunos

Turma	Quantidade de Alunos		Variação
	2014	2015	
Maternal I	14	15	6%
Maternal II	15	16	
Jardim I	19	20	
Jardim II	18	19	
1º Ano	38	40	6%
2º Ano	37	39	
3º Ano	38	41	
4º Ano	35	37	
5º Ano	37	39	
Integral	16	17	6%
<b>TOTAL</b>	<b>267</b>	<b>283</b>	<b>6%</b>

Fonte: Autora, 2015.

No que tange ao preço praticado para cada categoria de ensino, considera-se como premissa o reajuste anual de acordo com o índice IPC-A acumulado do ano anterior.

Tabela 4 - Premissa Reajuste Preço Praticado

Categoria	Preço 2014	Preço 2015	IPCA ACUM.
Infantil	510,00	543,00	6,41%
Fundamental I	650,00	692,00	6,41%
Integral	1.110,00	1.182,00	6,41%

Fonte: Autora, 2015

Com relação à forma de pagamento, a premissa é que 85% sejam realizados à vista e 15% a prazo, sendo negociado em contrato. Adicionalmente consideram-se as premissas de inadimplência e recuperação, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 5 - Inadimplência Prevista

Previsto	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
%	0%	0%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	2%

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 6: Recuperação Inadimplência

<b>Recuperação</b>	<b>%</b>
30 dias após prazo de recebimento	50%
60 dias após prazo de recebimento	30%
90 dias após prazo de recebimento	15%
Acima de 90 dias irrecuperável	5%

Fonte: Autora, 2015.

Considerando o fato de a escola ter ampliado suas instalações recentemente, acredita-se que não há possibilidade de novos investimentos, desta forma, a premissa para as despesas considera um reajuste de acordo com índice acumulado do IPC-A de 6,41%, com exceção do reajuste de salários que considera a média dos últimos dois anos acordados pelo sindicato que é de 7,68% para 2015.

Além das premissas de reajuste citados acima, para os orçamentos futuros é importante considerar a premissa de redução de custos, objetivando a redução de 10% para cada grupo de despesas diretas e indiretas, afim de equalizar o saldo financeiro após os reajustes inevitáveis.

#### **4.6 ORÇAMENTO DE RECEITAS**

O orçamento de receitas está diretamente ligado ao resultado financeiro da escola, visto que demonstra monetariamente o faturamento previsto e possibilita analisar se este é suficiente para cobrir as despesas e caso necessário traçar estratégias previamente a fim de evitar prejuízos.

Desta forma, para elaboração do orçamento de receitas, primeiramente foi analisado a quantidade de alunos por categoria em 2014 e aplicando a premissa de aumento citada no item anterior. Conforme demonstrado a seguir:

Tabela 7 - Orçamento de Vendas (Quantidade) 1º Semestre

Ensino	Turma	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Educação Infantil	Maternal I	15	15	15	15	15	15
	Maternal II	16	16	16	16	16	16
	Jardim I	20	20	20	20	20	20
	Jardim II	19	19	19	19	19	19
Fundamental I	1º Ano	40	40	40	40	40	40
	2º Ano	39	39	39	39	39	39
	3º Ano	41	41	41	41	41	41
	4º Ano	37	37	37	37	37	37
	5º Ano	39	39	39	39	39	39
Integral	Integral	17	17	17	17	17	17
<b>Volume Total previsto</b>		<b>283</b>	<b>283</b>	<b>283</b>	<b>283</b>	<b>283</b>	<b>283</b>

Fonte: Autora, 2015

Para o segundo semestre, foi considerada a premissa de transferências, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 8 - Orçamento de Vendas (Quantidade) - 2º Semestre

Ensino	Turma	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Educação Infantil	Maternal I	13	13	13	13	13	13
	Maternal II	14	14	14	14	14	14
	Jardim I	18	18	18	18	18	18
	Jardim II	17	17	17	17	17	17
Fundamental I	1º Ano	38	38	38	38	38	38
	2º Ano	37	37	37	37	37	37
	3º Ano	39	39	39	39	39	39
	4º Ano	35	35	35	35	35	35
	5º Ano	37	37	37	37	37	37
Integral	Integral	15	15	15	15	15	15
<b>Volume Total previsto</b>		<b>263</b>	<b>263</b>	<b>263</b>	<b>263</b>	<b>263</b>	<b>263</b>

Fonte: Autora, 2015

Com base no orçamento de quantidade acima, considerando preço praticado com reajuste previsto na premissa, chegou-se ao orçamento de receitas, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 9 - Orçamento de Receitas (R\$) 1º Semestre

Ensino	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Maternal I	8.145	8.145	8.145	8.145	8.145	8.145
Maternal II	8.688	8.688	8.688	8.688	8.688	8.688
Jardim I	10.860	10.860	10.860	10.860	10.860	10.860
Jardim II	10.317	10.317	10.317	10.317	10.317	10.317
<b>Total Infantil</b>	<b>38.010</b>	<b>38.010</b>	<b>38.010</b>	<b>38.010</b>	<b>38.010</b>	<b>38.010</b>
1º Ano	27.680	27.680	27.680	27.680	27.680	27.680
2º Ano	26.988	26.988	26.988	26.988	26.988	26.988
3º Ano	28.372	28.372	28.372	28.372	28.372	28.372
4º Ano	25.604	25.604	25.604	25.604	25.604	25.604
5º Ano	26.988	26.988	26.988	26.988	26.988	26.988
<b>Total Fundamental I</b>	<b>135.632</b>	<b>135.632</b>	<b>135.632</b>	<b>135.632</b>	<b>135.632</b>	<b>135.632</b>
Integral	20.094	20.094	20.094	20.094	20.094	20.094
<b>Total Integral</b>	<b>20.094</b>	<b>20.094</b>	<b>20.094</b>	<b>20.094</b>	<b>20.094</b>	<b>20.094</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>193.736</b>	<b>193.736</b>	<b>193.736</b>	<b>193.736</b>	<b>193.736</b>	<b>193.736</b>

Fonte: Autora, 2015

Tabela 10 - Orçamento de Receitas (R\$) 2º Semestre

Ensino	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Maternal I	7.059	7.059	7.059	7.059	7.059	7.059
Maternal II	7.602	7.602	7.602	7.602	7.602	7.602
Jardim I	9.774	9.774	9.774	9.774	9.774	9.774
Jardim II	9.231	9.231	9.231	9.231	9.231	9.231
<b>Total Infantil</b>	<b>33.666</b>	<b>33.666</b>	<b>33.666</b>	<b>33.666</b>	<b>33.666</b>	<b>33.666</b>
1º Ano	26.296	26.296	26.296	26.296	26.296	26.296
2º Ano	25.604	25.604	25.604	25.604	25.604	25.604
3º Ano	26.988	26.988	26.988	26.988	26.988	26.988
4º Ano	24.220	24.220	24.220	24.220	24.220	24.220
5º Ano	25.604	25.604	25.604	25.604	25.604	25.604
<b>Total Fundamental I</b>	<b>128.712</b>	<b>128.712</b>	<b>128.712</b>	<b>128.712</b>	<b>128.712</b>	<b>128.712</b>
Integral	17.730	17.730	17.730	17.730	17.730	17.730
<b>Total Integral</b>	<b>17.730</b>	<b>17.730</b>	<b>17.730</b>	<b>17.730</b>	<b>17.730</b>	<b>17.730</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>180.108</b>	<b>180.108</b>	<b>180.108</b>	<b>180.108</b>	<b>180.108</b>	<b>180.108</b>

Fonte: Autora, 2015.

O orçamento demonstrado irá fornecer suporte à diretoria da escola, no que tange ao planejamento das receitas recebidas, identificação da categoria de ensino de maior participação nas receitas e planejamento dos gastos e investimentos futuros.

#### 4.7 ORÇAMENTO DE PESSOAL

O orçamento de pessoal demonstra o gasto total da escola com mão de obra, englobando salários, benefícios e encargos.

Para elaboração do orçamento foi considerado a quantidade de funcionários necessários, separando por área administrativa e operacional, sendo esta dividida entre as categorias pré-escola, fundamental I e integral. Conforme quadro de pessoal e salários a seguir:

Tabela 11 - Necessidade de Pessoal

<b>SALÁRIOS</b>		
<b>ADMINISTRATIVO</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Qtidade</b>	<b>Salário Mensal</b>
Diretor / Pedagogo	1	3.500,00
Secretária	1	1.600,00
Cozinheira	1	1.800,00
Auxiliar de Cozinha	1	1.200,00
Auxiliar de Limpeza	2	1.100,00
Auxiliar de Serviços Gerais / Manutenções	1	1.500,00
Inspetores	2	1.100,00
Nutricionista	1	624,00
<b>OPERACIONAL</b>		
<b>Pré-Escola</b>	<b>Qtidade</b>	<b>Salário Mensal</b>
Professor Regente (Port, Mat, Hist, Geo, Ciên e Art)	4	2.650,00
Estagiário	8	759,00
<b>Fundamental I</b>		
Professor Regente (Port, Mat, Hist, Geo, Ciên e Art)	5	2.650,00
Professor de Inglês	1	750,00
Professor de Educação Física	1	750,00
<b>Integral</b>		
Professor Regente (Port, Mat, Hist, Geo, Ciên e Art)	2	2.650,00

Fonte: Informações Da Instituição, 2015.

Foram considerados também os benefícios vale alimentação e vale transporte, considerando o reajuste estabelecido nas premissas.

Tabela 12 - Benefícios

<b>BENEFÍCIOS</b>	
<b>Item</b>	<b>Valor Individual</b>
Vale alimentação - mensal	264,00
Vale transporte - mensal	138,60
Dias úteis a considerar	22,00

Fonte: Autora, 2015.

Desta forma, foram elaborados os orçamentos demonstrados a seguir, conforme categorias:

Tabela 13 - Orçamento Pessoal Administrativo 1º Semestre

Despesa	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>26.956,18</b>	<b>26.956,18</b>	<b>27.422,54</b>	<b>27.422,54</b>	<b>27.422,54</b>	<b>27.422,54</b>
Salário	14.000,00	14.000,00	14.168,96	14.168,96	14.168,96	14.168,96
Inss Salário	3.892,00	3.892,00	3.938,97	3.938,97	3.938,97	3.938,97
Fgts Salário	1.120,00	1.120,00	1.133,52	1.133,52	1.133,52	1.133,52
Provisão 13º Salário	1.166,67	1.166,67	1.180,75	1.180,75	1.180,75	1.180,75
Provisão Inss 13º Salário	324,33	324,33	328,25	328,25	328,25	328,25
Provisão Fgts 13 Salário <sup>o</sup>	93,33	93,33	94,46	94,46	94,46	94,46
Provisão Férias	1.166,67	1.166,67	1.180,75	1.180,75	1.180,75	1.180,75
Provisão 1/3 das Férias	388,89	388,89	393,58	393,58	393,58	393,58
Provisão Inss Férias	324,33	324,33	328,25	328,25	328,25	328,25
Provisão Inss 1/3 Férias	108,11	108,11	109,42	109,42	109,42	109,42
Provisão Fgts Férias	93,33	93,33	94,46	94,46	94,46	94,46
Provisão Fgts 1/3 Férias	31,11	31,11	31,49	31,49	31,49	31,49
Vale Alimentação	2.376,00	2.376,00	2.528,30	2.528,30	2.528,30	2.528,30
Vale Transporte	1.247,40	1.247,40	1.247,40	1.247,40	1.247,40	1.247,40
Salário Terceiros	624,00	624,00	664,00	664,00	664,00	664,00

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 14: Orçamento Pessoal Administrativo 2º Semestre

Despesa	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>27.422,54</b>	<b>27.422,54</b>	<b>27.422,54</b>	<b>27.422,54</b>	<b>27.422,54</b>	<b>27.422,54</b>
Salário	14.168,96	14.168,96	14.168,96	14.168,96	14.168,96	14.168,96
Inss Salário	3.938,97	3.938,97	3.938,97	3.938,97	3.938,97	3.938,97
Fgts Salário	1.133,52	1.133,52	1.133,52	1.133,52	1.133,52	1.133,52
Provisão 13º Salário	1.180,75	1.180,75	1.180,75	1.180,75	1.180,75	1.180,75
Provisão Inss 13º Salário	328,25	328,25	328,25	328,25	328,25	328,25
Provisão Fgts 13 Salário <sup>o</sup>	94,46	94,46	94,46	94,46	94,46	94,46
Provisão Férias	1.180,75	1.180,75	1.180,75	1.180,75	1.180,75	1.180,75
Provisão 1/3 das Férias	393,58	393,58	393,58	393,58	393,58	393,58
Provisão Inss Férias	328,25	328,25	328,25	328,25	328,25	328,25
Provisão Inss 1/3 Férias	109,42	109,42	109,42	109,42	109,42	109,42
Provisão Fgts Férias	94,46	94,46	94,46	94,46	94,46	94,46
Provisão Fgts 1/3 Férias	31,49	31,49	31,49	31,49	31,49	31,49
Vale Alimentação	2.528,30	2.528,30	2.528,30	2.528,30	2.528,30	2.528,30
Vale Transporte	1.247,40	1.247,40	1.247,40	1.247,40	1.247,40	1.247,40
Salário Terceiros	664,00	664,00	664,00	664,00	664,00	664,00

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 15 - Orçamento de Pessoal Pré-Escola 1º Semestre

<b>Despesa</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>
<b>PRÉ-ESCOLA</b>	<b>28.096,99</b>	<b>28.096,99</b>	<b>30.193,48</b>	<b>30.193,48</b>	<b>30.193,48</b>	<b>30.193,48</b>
Salário	10.600,00	10.600,00	11.414,08	11.414,08	11.414,08	11.414,08
Inss Salário	2.946,80	2.946,80	3.173,11	3.173,11	3.173,11	3.173,11
Fgts Salário	848,00	848,00	913,13	913,13	913,13	913,13
Provisão 13º Salário	883,33	883,33	951,17	951,17	951,17	951,17
Provisão Inss 13º Salário	245,57	245,57	264,43	264,43	264,43	264,43
Provisão Fgts 13 Salárioº	70,67	70,67	76,09	76,09	76,09	76,09
Provisão Férias	883,33	883,33	951,17	951,17	951,17	951,17
Provisão 1/3 das Férias	294,44	294,44	317,06	317,06	317,06	317,06
Provisão Inss Férias	245,57	245,57	264,43	264,43	264,43	264,43
Provisão Inss 1/3 Férias	81,86	81,86	88,14	88,14	88,14	88,14
Provisão Fgts Férias	70,67	70,67	76,09	76,09	76,09	76,09
Provisão Fgts 1/3 Férias	23,56	23,56	25,36	25,36	25,36	25,36
Vale Alimentação	3.168,00	3.168,00	3.371,07	3.371,07	3.371,07	3.371,07
Vale Transporte	1.663,20	1.663,20	1.769,81	1.769,81	1.769,81	1.769,81
Salário Terceiros	6.072,00	6.072,00	6.538,33	6.538,33	6.538,33	6.538,33

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 16 - Orçamento de Pessoal Pré-Escola 2º Semestre

<b>Despesa</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
<b>PRÉ-ESCOLA</b>	<b>30.193,48</b>	<b>30.193,48</b>	<b>30.193,48</b>	<b>30.193,48</b>	<b>30.193,48</b>	<b>30.193,48</b>
Salário	11.414,08	11.414,08	11.414,08	11.414,08	11.414,08	11.414,08
Inss Salário	3.173,11	3.173,11	3.173,11	3.173,11	3.173,11	3.173,11
Fgts Salário	913,13	913,13	913,13	913,13	913,13	913,13
Provisão 13º Salário	951,17	951,17	951,17	951,17	951,17	951,17
Provisão Inss 13º Salário	264,43	264,43	264,43	264,43	264,43	264,43
Provisão Fgts 13 Salárioº	76,09	76,09	76,09	76,09	76,09	76,09
Provisão Férias	951,17	951,17	951,17	951,17	951,17	951,17
Provisão 1/3 das Férias	317,06	317,06	317,06	317,06	317,06	317,06
Provisão Inss Férias	264,43	264,43	264,43	264,43	264,43	264,43
Provisão Inss 1/3 Férias	88,14	88,14	88,14	88,14	88,14	88,14
Provisão Fgts Férias	76,09	76,09	76,09	76,09	76,09	76,09
Provisão Fgts 1/3 Férias	25,36	25,36	25,36	25,36	25,36	25,36
Vale Alimentação	3.371,07	3.371,07	3.371,07	3.371,07	3.371,07	3.371,07
Vale Transporte	1.769,81	1.769,81	1.769,81	1.769,81	1.769,81	1.769,81
Salário Terceiros	6.538,33	6.538,33	6.538,33	6.538,33	6.538,33	6.538,33

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 17 - Orçamento de Pessoal Fundamental I 1º Semestre

<b>Despesa</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>
<b>FUNDAMENTAL I</b>	<b>25.005,24</b>	<b>25.005,24</b>	<b>26.855,65</b>	<b>26.855,65</b>	<b>26.855,65</b>	<b>26.855,65</b>
Salário	13.250,00	13.250,00	14.267,60	14.267,60	14.267,60	14.267,60
Inss Salário	3.683,50	3.683,50	3.966,39	3.966,39	3.966,39	3.966,39
Fgts Salário	1.060,00	1.060,00	1.141,41	1.141,41	1.141,41	1.141,41
Provisão 13º Salário	1.104,17	1.104,17	1.188,97	1.188,97	1.188,97	1.188,97
Provisão Inss 13º Salário	306,96	306,96	330,53	330,53	330,53	330,53
Provisão Fgts 13 Salárioº	88,33	88,33	95,12	95,12	95,12	95,12
Provisão Férias	1.104,17	1.104,17	1.188,97	1.188,97	1.188,97	1.188,97
Provisão 1/3 das Férias	368,06	368,06	396,32	396,32	396,32	396,32
Provisão Inss Férias	306,96	306,96	330,53	330,53	330,53	330,53
Provisão Inss 1/3 Férias	102,32	102,32	110,18	110,18	110,18	110,18
Provisão Fgts Férias	88,33	88,33	95,12	95,12	95,12	95,12
Provisão Fgts 1/3 Férias	29,44	29,44	31,71	31,71	31,71	31,71
Vale Alimentação	1.320,00	1.320,00	1.404,61	1.404,61	1.404,61	1.404,61
Vale Transporte	693,00	693,00	693,00	693,00	693,00	693,00
Salário Terceiros	1.500,00	1.500,00	1.615,20	1.615,20	1.615,20	1.615,20

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 18 - Orçamento de Pessoal Fundamental I 2º Semestre

<b>Despesa</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
<b>FUNDAMENTAL I</b>	<b>26.855,65</b>	<b>26.855,65</b>	<b>26.855,65</b>	<b>26.855,65</b>	<b>26.855,65</b>	<b>26.855,65</b>
Salário	14.267,60	14.267,60	14.267,60	14.267,60	14.267,60	14.267,60
Inss Salário	3.966,39	3.966,39	3.966,39	3.966,39	3.966,39	3.966,39
Fgts Salário	1.141,41	1.141,41	1.141,41	1.141,41	1.141,41	1.141,41
Provisão 13º Salário	1.188,97	1.188,97	1.188,97	1.188,97	1.188,97	1.188,97
Provisão Inss 13º Salário	330,53	330,53	330,53	330,53	330,53	330,53
Provisão Fgts 13 Salárioº	95,12	95,12	95,12	95,12	95,12	95,12
Provisão Férias	1.188,97	1.188,97	1.188,97	1.188,97	1.188,97	1.188,97
Provisão 1/3 das Férias	396,32	396,32	396,32	396,32	396,32	396,32
Provisão Inss Férias	330,53	330,53	330,53	330,53	330,53	330,53
Provisão Inss 1/3 Férias	110,18	110,18	110,18	110,18	110,18	110,18
Provisão Fgts Férias	95,12	95,12	95,12	95,12	95,12	95,12
Provisão Fgts 1/3 Férias	31,71	31,71	31,71	31,71	31,71	31,71
Vale Alimentação	1.404,61	1.404,61	1.404,61	1.404,61	1.404,61	1.404,61
Vale Transporte	693,00	693,00	693,00	693,00	693,00	693,00
Salário Terceiros	1.615,20	1.615,20	1.615,20	1.615,20	1.615,20	1.615,20

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 19 - Orçamento de Pessoal Integral 1º Semestre

<b>Despesa</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>
<b>INTEGRAL</b>	<b>9.402,09</b>	<b>9.402,09</b>	<b>10.096,18</b>	<b>10.096,18</b>	<b>10.096,18</b>	<b>10.096,18</b>
Salário	5.300,00	5.300,00	5.707,04	5.707,04	5.707,04	5.707,04
Inss Salário	1.473,40	1.473,40	1.586,56	1.586,56	1.586,56	1.586,56
Fgts Salário	424,00	424,00	456,56	456,56	456,56	456,56
Provisão 13º Salário	441,67	441,67	475,59	475,59	475,59	475,59
Provisão Inss 13º Salário	122,78	122,78	132,21	132,21	132,21	132,21
Provisão Fgts 13 Salárioº	35,33	35,33	38,05	38,05	38,05	38,05
Provisão Férias	441,67	441,67	475,59	475,59	475,59	475,59
Provisão 1/3 das Férias	147,22	147,22	158,53	158,53	158,53	158,53
Provisão Inss Férias	122,78	122,78	132,21	132,21	132,21	132,21
Provisão Inss 1/3 Férias	40,93	40,93	44,07	44,07	44,07	44,07
Provisão Fgts Férias	35,33	35,33	38,05	38,05	38,05	38,05
Provisão Fgts 1/3 Férias	11,78	11,78	12,68	12,68	12,68	12,68
Vale Alimentação	528,00	528,00	561,84	561,84	561,84	561,84
Vale Transporte	277,20	277,20	277,20	277,20	277,20	277,20

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 20 - Orçamento de Pessoal Integral 2º Semestre

<b>Despesa</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Valor Anual</b>
<b>INTEGRAL</b>	<b>10.096,18</b>	<b>10.096,18</b>	<b>10.096,18</b>	<b>10.096,18</b>	<b>10.096,18</b>	<b>10.096,18</b>	<b>119.766,00</b>
Salário	5.707,04	5.707,04	5.707,04	5.707,04	5.707,04	5.707,04	67.670,40
Inss Salário	1.586,56	1.586,56	1.586,56	1.586,56	1.586,56	1.586,56	18.812,37
Fgts Salário	456,56	456,56	456,56	456,56	456,56	456,56	5.413,63
Provisão 13º Salário	475,59	475,59	475,59	475,59	475,59	475,59	5.639,20
Provisão Inss 13º Salário	132,21	132,21	132,21	132,21	132,21	132,21	1.567,70
Provisão Fgts 13 Salárioº	38,05	38,05	38,05	38,05	38,05	38,05	451,14
Provisão Férias	475,59	475,59	475,59	475,59	475,59	475,59	5.639,20
Provisão 1/3 das Férias	158,53	158,53	158,53	158,53	158,53	158,53	1.879,73
Provisão Inss Férias	132,21	132,21	132,21	132,21	132,21	132,21	1.567,70
Provisão Inss 1/3 Férias	44,07	44,07	44,07	44,07	44,07	44,07	522,57
Provisão Fgts Férias	38,05	38,05	38,05	38,05	38,05	38,05	451,14
Provisão Fgts 1/3 Férias	12,68	12,68	12,68	12,68	12,68	12,68	150,38
Vale Alimentação	561,84	561,84	561,84	561,84	561,84	561,84	6.674,45
Vale Transporte	277,20	277,20	277,20	277,20	277,20	277,20	3.326,40

Fonte: Autora, 2015.

O orçamento de pessoal permite uma análise mais detalhada a respeito de qual categoria de ensino demanda um custo maior com pessoal, possibilitando calcular o custo total de cada um, objetivando analisar a margem de contribuição individualmente se necessário.

#### 4.8 ORÇAMENTO DESPESAS OPERACIONAIS

O orçamento de despesas operacionais demonstram os gastos diretos como lanches e refeições e indiretos como materiais utilizados pelos professores nas

aulas, considerando o volume sazonal dos períodos de férias, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 21 - Orçamento de Despesas Operacionais Indiretas 1º Semestre

<b>Despesas Indiretas</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>
Papelaria	50,00	90,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Gás	65,00	105,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Papel Sufite	80,00	150,00	190,00	190,00	190,00	190,00
Manutenções Informática	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Locações Equipamentos	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
Manutenção Jardim e Parquinho	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Materiais Esportivos	250,00	-	-	-	-	-
Livros para biblioteca	900,00	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1.775,00</b>	<b>775,00</b>	<b>920,00</b>	<b>920,00</b>	<b>920,00</b>	<b>920,00</b>

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 22 - Orçamento Despesas Operacionais Indiretas 2º Semestre

<b>Despesas Indiretas</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
Papelaria	90,00	150,00	150,00	150,00	150,00	90,00
Gás	105,00	150,00	150,00	150,00	150,00	105,00
Papel Sufite	150,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00
Manutenções Informática	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Locações Equipamentos	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
Manutenção Jardim e Parquinho	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Materiais Esportivos	250,00	-	-	-	-	-
Livros para biblioteca	900,00	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1.925,00</b>	<b>920,00</b>	<b>920,00</b>	<b>920,00</b>	<b>920,00</b>	<b>815,00</b>

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 23 - Orçamento Despesas Operacionais Diretas 1º Semestre

<b>Despesas Diretas</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>
Lanches	1.500,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Almoço e Jantar	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.000,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>20.500,00</b>

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 24 - Orçamento Despesas Operacionais Diretas 2º Semestre

<b>Despesas Diretas</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
Lanches	11.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	11.000,00
Almoço e Jantar	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>13.500,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>13.500,00</b>

Fonte: Autora, 2015.

O orçamento das despesas operacionais permite uma visão ampla do custo total da operação, visando auxiliar no processo administrativo, elaboração de estratégias e tomada de decisão.

#### 4.9 ORÇAMENTO DESPESAS ADMINISTRATIVAS

O orçamento de despesas administrativas engloba todas as despesas que não dependem da operação, as quais possuem valor fixo estabelecido em contrato e/ou acordo com os prestadores.

Tabela 25 - Orçamento Despesas Administrativas 1º Semestre

Despesa	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Aluguel	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00
IPTU	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Despesas Bancárias	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00
Seguro Empresarial	619,00	619,00	619,00	619,00	619,00	619,00
Segurança e Monitoramento	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
Manutenção e Reparos	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Água e Esgoto	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00
Energia Elétrica	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00
Medicos e Ambulancias	410,00	410,00	410,00	410,00	410,00	410,00
Internet e Telefone Fixo	990,00	990,00	990,00	990,00	990,00	990,00
Materiais Aux. E de Consumo	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00
Gastos com Vestuário	148,00	148,00	148,00	148,00	148,00	148,00
Material de Limpeza	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00
Propaganda	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Publicidade	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Web Site - Manutenção	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Hospedagem Internet	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Anúncio Google	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00
Assinatura de Jornais e Revistas	52,91	52,91	52,91	52,91	52,91	52,91
Saúde Ocupacional	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
<b>Total</b>	<b>24.249,91</b>	<b>24.249,91</b>	<b>24.249,91</b>	<b>24.249,91</b>	<b>24.249,91</b>	<b>24.249,91</b>

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 26 - Orçamento Despesas Administrativas 2º Semestre

Despesa	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Aluguel	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00
IPTU	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Despesas Bancárias	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00
Seguro Empresarial	619,00	619,00	619,00	619,00	619,00	619,00
Segurança e Monitoramento	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
Manutenção e Reparos	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Água e Esgoto	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00
Energia Elétrica	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00
Medicos e Ambulancias	410,00	410,00	410,00	410,00	410,00	410,00
Internet e Telefone Fixo	990,00	990,00	990,00	990,00	990,00	990,00
Materiais Aux. E de Consumo	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00
Gastos com Vestuário	148,00	148,00	148,00	148,00	148,00	148,00
Material de Limpeza	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00
Propaganda	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Publicidade	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Web Site - Manutenção	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Hospedagem Internet	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Anúncio Google	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00
Assinatura de Jornais e Revistas	52,91	52,91	52,91	52,91	52,91	52,91
Saúde Ocupacional	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
<b>Total</b>	<b>24.249,91</b>	<b>24.249,91</b>	<b>24.249,91</b>	<b>24.249,91</b>	<b>24.249,91</b>	<b>24.249,91</b>

Fonte: Autora, 2015.

As despesas administrativas representam basicamente os custos fixos da escola, portanto, o objetivo do orçamento deste orçamento é mensurar a representação de tais despesas.

#### 4.10 ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS REALIZADOS

Conforme citado no item 4.1, a escola expandiu o mercado trabalhado recentemente e para isto, fez um empréstimo para reformar e ampliar seu espaço físico. Desta forma, elaborou-se um orçamento com base nas condições do empréstimo realizado.

Tabela 27 - Orçamento Investimentos Realizados - Parcelas Quitadas

<b>RECURSOS TERCEIROS - FINANCIAMENTOS - Banco do Brasil</b>				
<b>Valor Empréstimo- R\$</b>	<b>155.000,00</b>			
<b>Taxa de Juro praticada no Financiamento</b>	<b>1,37%</b>			
<b>Sistema de amortização do Financiamento</b>	<b>price</b>			
<b>Nº de Meses Previsto para o Financiamento</b>	<b>60,00</b>			
<b>Período Previsto de Carência - Mês</b>	<b>1,00</b>			
<b>Demonstrativo de Prestações, Saldos, Juros e Amortizações</b>				
<b>Nº de Meses do Empréstimo</b>	<b>Saldo Devedor</b>	<b>Amortização</b>	<b>Juros do Empréstimo</b>	<b>Prestação</b>
0	155.000,00			
1	153.317,87	1.682,13	2.123,50	3.805,63
2	151.612,69	1.705,18	2.100,45	3.805,63
3	149.884,15	1.728,54	2.077,09	3.805,63
4	148.131,94	1.752,22	2.053,41	3.805,63
5	146.355,71	1.776,22	2.029,41	3.805,63
6	144.555,15	1.800,56	2.005,07	3.805,63
7	142.729,93	1.825,23	1.980,41	3.805,63
8	140.879,70	1.850,23	1.955,40	3.805,63
9	139.004,12	1.875,58	1.930,05	3.805,63
10	137.102,84	1.901,28	1.904,36	3.805,63
11	135.175,52	1.927,32	1.878,31	3.805,63
12	133.221,79	1.953,73	1.851,90	3.805,63
13	131.241,30	1.980,49	1.825,14	3.805,63
14	129.233,67	2.007,63	1.798,01	3.805,63
15	127.198,54	2.035,13	1.770,50	3.805,63
16	125.135,53	2.063,01	1.742,62	3.805,63
17	123.044,26	2.091,27	1.714,36	3.805,63
18	120.924,33	2.119,93	1.685,71	3.805,63
19	118.775,36	2.148,97	1.656,66	3.805,63
20	116.596,95	2.178,41	1.627,22	3.805,63
21	114.388,70	2.208,25	1.597,38	3.805,63
22	112.150,19	2.238,51	1.567,13	3.805,63
23	109.881,02	2.269,17	1.536,46	3.805,63
24	107.580,76	2.300,26	1.505,37	3.805,63

Fonte: Autor, 2015.

Tabela 28 - Orçamento Investimentos Realizados - Parcelas Pendentes

<b>Nº de Meses do Empréstimo</b>	<b>Saldo Devedor</b>	<b>Amortização</b>	<b>Juros do Empréstimo</b>	<b>Prestação</b>
25	105.248,98	2.331,78	1.473,86	3.805,63
26	102.885,26	2.363,72	1.441,91	3.805,63
27	100.489,16	2.396,10	1.409,53	3.805,63
28	98.060,23	2.428,93	1.376,70	3.805,63
29	95.598,02	2.462,21	1.343,43	3.805,63
30	93.102,09	2.495,94	1.309,69	3.805,63
31	90.571,95	2.530,13	1.275,50	3.805,63
32	88.007,16	2.564,80	1.240,84	3.805,63
33	85.407,22	2.599,93	1.205,70	3.805,63
34	82.771,67	2.635,55	1.170,08	3.805,63
35	80.100,01	2.671,66	1.133,97	3.805,63
36	77.391,75	2.708,26	1.097,37	3.805,63
37	74.646,39	2.745,36	1.060,27	3.805,63
38	71.863,41	2.782,98	1.022,66	3.805,63
39	69.042,31	2.821,10	984,53	3.805,63
40	66.182,55	2.859,75	945,88	3.805,63
41	63.283,62	2.898,93	906,70	3.805,63
42	60.344,98	2.938,65	866,99	3.805,63
43	57.366,07	2.978,91	826,73	3.805,63
44	54.346,36	3.019,72	785,92	3.805,63
45	51.285,27	3.061,09	744,55	3.805,63
46	48.182,25	3.103,02	702,61	3.805,63
47	45.036,71	3.145,53	660,10	3.805,63
48	41.848,08	3.188,63	617,00	3.805,63
49	38.615,77	3.232,31	573,32	3.805,63
50	35.339,18	3.276,60	529,04	3.805,63
51	32.017,69	3.321,48	484,15	3.805,63
52	28.650,70	3.366,99	438,64	3.805,63
53	25.237,58	3.413,12	392,51	3.805,63
54	21.777,71	3.459,88	345,75	3.805,63
55	18.270,43	3.507,28	298,35	3.805,63
56	14.715,10	3.555,33	250,30	3.805,63
57	11.111,07	3.604,03	201,60	3.805,63
58	7.457,66	3.653,41	152,22	3.805,63
59	3.754,20	3.703,46	102,17	3.805,63
60	-	3.754,20	51,43	3.805,63
<b>TOTAL</b>		<b>155.000,00</b>	<b>73.337,89</b>	<b>228.337,89</b>

Fonte: Autor, 2015.

O orçamento do financiamento realizado visa controlar o tempo e valor restante para quitação da dívida e caso necessário, pode ser atualizado facilmente.

#### 4.11 ORÇAMENTO TRIBUTÁRIO

De acordo com a Legislação em que a Escola está enquadrada são necessários o recolhimento dos impostos: PIS, COFINS, IRPJ e CSLL, considerando as alíquotas a seguir:

Tabela 29 - Alíquotas Impostos Incidentes - Lucro Real

IMPOSTOS	%	Obs
PIS/COFINS	9,25%	
ISS	5%	
IRPJ	15,00%	Excedente R\$ 20.000,00 Alíquota 10%
CSLL	9%	

Fonte: Portal Tributário, 2015.

Os impostos PIS/COFINS e ISS a alíquota é calculada sobre a receita total. O IRPJ e CSLL considera para a base de cálculo o lucro operacional considerando as receitas financeiras e deduzindo as despesas financeiras.

Tabela 30 - Orçamento Tributário 1º Semestre

IMPOSTOS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
PIS/COFINS	17.921	17.921	17.921	17.921	17.921	17.921
ISS	9.687	9.687	9.687	9.687	9.687	9.687
IRPJ	4.043	3.269	3.008	3.010	3.027	3.049
CSLL	3.677	2.285	1.815	1.818	1.848	1.889
<b>TOTAL</b>	<b>35.327</b>	<b>33.161</b>	<b>32.430</b>	<b>32.435</b>	<b>32.483</b>	<b>32.545</b>

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 31 - Orçamento Tributário 2º Semestre

IMPOSTOS	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
PIS/COFINS	16.660	16.660	16.660	16.660	16.660	16.660
ISS	9.005	9.005	9.005	9.005	9.005	9.005
IRPJ	2.053	1.208	1.262	1.307	1.335	2.409
CSLL	1.232	725	757	784	801	1.445
<b>TOTAL</b>	<b>28.950</b>	<b>27.599</b>	<b>27.684</b>	<b>27.757</b>	<b>27.802</b>	<b>29.520</b>

Fonte: Autora, 2015.

O orçamento tributário visa prever os valores para recolhimento legal referentes aos impostos previstos em legislação.

#### 4.12 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A projeção do Fluxo de caixa consolida as entradas previstas no orçamento de vendas e todas as saídas previstas nos orçamentos de despesas administrativas e operacionais, orçamento de pessoal e tributário, demonstrando o saldo disponível ao final do período, bem como possibilidades de aplicações de capital para investimento. Conforme demonstrado no resumo da projeção a seguir:

Tabela 32 - Projeção Fluxo de Caixa 1º Semestre

Fluxo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Total de Entradas	164.676	219.177	257.888	291.837	307.923	346.041
Total de Saídas	139.234	154.734	159.351	177.447	155.545	155.545
Saldo de Caixa Disponível	25.441	64.443	98.537	114.390	152.377	190.495
Aplicações Previstas no Mês	-	-	-	-	-	26.304
Aplicações Acumuladas	-	-	-	-	-	26.304
Saldo de Caixa - Após Aplicações	25.441	64.443	98.537	114.390	152.377	164.191
Juros obtidos de aplicações	-	-	-	-	-	-
Fluxo de caixa para análise de investimento	56.854	70.415	65.507	65.362	65.595	65.725

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 33 - Projeção Fluxo de Caixa 2º Semestre

Fluxo	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Total de Entradas	346.355	335.645	335.633	342.593	358.069	360.243
Total de Saídas	164.191	155.545	155.545	162.782	178.124	268.948
Saldo de Caixa Disponível	182.164	180.099	180.087	179.811	179.946	91.295
Aplicações Previstas no Mês	26.619	24.554	17.305	1.687	-	-
Aplicações Acumuladas	53.120	78.073	95.963	98.370	99.108	99.851
Saldo de Caixa - Após Aplicações	155.545	155.545	162.782	178.124	179.946	91.295
Juros obtidos de aplicações	197	398	586	720	738	743
Fluxo de caixa para análise de investimento	60.221	52.161	52.149	51.873	29.430	(61.043)

Fonte: Autora, 2015.

O fluxo de caixa projetado permite a visualização do saldo final do mês, considerando as receitas e despesas liquidadas linha a linha e está vinculado diretamente ao orçamento total, facilitando o processo de atualização dos valores quando necessário.

#### 4.13 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO

O demonstrativo de resultado do projeto demonstra o lucro líquido mensal da escola, considerando as receitas, custo do serviço prestado e obrigações tributárias, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 34 - Demonstrativo de Resultado 1º Semestre

Demonstrativo do Resultado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Receita Bruta Operacional	193.736,00	193.736,00	193.736,00	193.736,00	193.736,00	193.736,00
PIS/ COFINS	(17.920,58)	(17.920,58)	(17.920,58)	(17.920,58)	(17.920,58)	(17.920,58)
ISS	(9.686,80)	(9.686,80)	(9.686,80)	(9.686,80)	(9.686,80)	(9.686,80)
Receita Líquida de Venda	166.128,62	166.128,62	166.128,62	166.128,62	166.128,62	166.128,62
Custo do Serviço Vendido	(123.802,70)	(139.302,70)	(144.555,06)	(144.555,06)	(144.555,06)	(144.555,06)
Lucro Bruto Operacional	42.325,92	26.825,92	21.573,56	21.573,56	21.573,56	21.573,56
Desp. Financeira	(1.473,86)	(1.441,91)	(1.409,53)	(1.376,70)	-	-
Receita Financeira	-	-	-	-	-	-
Lucro Antes do IR	40.852,06	25.384,01	20.164,03	20.196,86	20.537,93	20.984,08
Prejuízo a Compensar						
Base Cálculo IR e CSLL	40.852,06	25.384,01	20.164,03	20.196,86	20.537,93	20.984,08
IR	(4.042,60)	(3.269,20)	(3.008,20)	(3.009,84)	(3.026,90)	(3.049,20)
CSLL	(3.676,69)	(2.284,56)	(1.814,76)	(1.817,72)	(1.848,41)	(1.888,57)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>33.132,77</b>	<b>19.830,24</b>	<b>15.341,07</b>	<b>15.369,30</b>	<b>15.662,62</b>	<b>16.046,31</b>

Fonte: Autora, 2015.

Tabela 35 - Demonstrativo de Resultado 2º Semestre

Demonstrativo do Resultado	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Receita Bruta Operacional	180.108,00	180.108,00	180.108,00	180.108,00	180.108,00	180.108,00
PIS/ COFINS	(16.659,99)	(16.659,99)	(16.659,99)	(16.659,99)	(16.659,99)	(16.659,99)
ISS	(9.005,40)	(9.005,40)	(9.005,40)	(9.005,40)	(9.005,40)	(9.005,40)
Receita Líquida de Venda	152.500,62	152.500,62	152.500,62	152.500,62	152.500,62	152.500,62
Custo do Serviço Vendido	(138.560,06)	(144.555,06)	(144.555,06)	(144.555,06)	(144.555,06)	(137.450,06)
Lucro Bruto Operacional	13.940,56	7.945,56	7.945,56	7.945,56	7.945,56	15.050,56
Desp. Financeira	-	-	-	-	-	-
Receita Financeira	197,28	398,40	585,54	719,73	737,78	743,31
Lucro Antes do IR	13.684,43	8.056,58	8.411,22	8.714,37	8.902,88	16.060,17
Prejuízo a Compensar						
Base Cálculo IR e CSLL	13.684,43	8.056,58	8.411,22	8.714,37	8.902,88	16.060,17
IR	(2.052,66)	(1.208,49)	(1.261,68)	(1.307,16)	(1.335,43)	(2.409,03)
CSLL	(1.231,60)	(725,09)	(757,01)	(784,29)	(801,26)	(1.445,42)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>10.400,16</b>	<b>6.123,00</b>	<b>6.392,53</b>	<b>6.622,92</b>	<b>6.766,19</b>	<b>12.205,73</b>

Fonte: Autora, 2015.

Considerando a projeção do demonstrativo de resultado verifica-se que o lucro acumulado da Aprender para o ano de 2015, será de aproximadamente R\$ 163.892,85.

#### 4.14 ANÁLISE VERTICAL

O principal objetivo da análise vertical é mostrar a importância de cada conta na demonstração financeira a que pertence. Para isso, é calculado um percentual por cada conta em relação a um valor base.

Desta forma, foi elaborada uma análise vertical sobre as contas do orçamento total, utilizando como base o custo total orçado.

Tabela 36 - Análise Vertical 2º Semestre

<b>Despesas</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Análise Vertical</b>
TOTAL GERAL DE PESSOAL	1.124.599,54	66,33%
TOTAL DESPESAS GERAIS	290.998,92	17,16%
TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS	228.150,00	13,46%
TOTAL DE PATRIMONIAIS	51.807,55	3,06%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>1.695.556,01</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autora, 2015.

Com base na análise vertical demonstrada, verifica-se que o grupo de despesas com maior impacto é a de pessoal, seguida das despesas administrativas. Este análise possibilita que a instituição elabore estratégias específicas para redução de custos nessas áreas.

#### **4.15 CONTROLE**

A ferramenta orçamentária elaborada além de projetar as receitas e despesas da instituição, permite a inclusão dos valores reais para acompanhamento e controle dos desvios.

Considerando as mudanças mercadológicas e econômicas ao decorrer do período e objetivando a utilização do planejamento orçamentário como ferramenta de gestão, propõe-se o acompanhamento trimestral entre o orçado e o realizado, considerando como aceitável um desvio de até 8%, conforme política institucional, desta forma identificando aqueles que necessitam serem reajustados, buscando sempre tornar o orçamento cada vez mais próximo da realidade da instituição.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A frequente necessidade das empresas permanecerem no mercado faz com que as ferramentas estratégicas de controle as auxiliem na sobrevivência no meio competitivo em que elas atuam. Com isso surge a figura do orçamento, que auxilia

no melhor planejamento e controle efetivo do que foi gasto com o que deveria ter ocorrido.

O planejamento orçamentário é uma ferramenta essencial para tornar o processo administrativo mais amplo, pois auxiliar na tomada de decisões, devido ao fato de que nele é possível traçar metas e objetivos a serem alcançados por meio de informações geradas pelas próprias organizações ou pelo ambiente vivido por estas. Com isso, observa-se que o orçamento é uma ferramenta dinâmica dentro da organização e deve ser adaptado à medida que a empresa sofre modificações.

Chegando ao final deste estudo, foram obtidas algumas conclusões sobre as características mais importantes do trabalho desenvolvido.

Quanto ao primeiro e segundo objetivo específico, os mesmos foram atendidos. Visto que, a pesquisa por meio da fundamentação teórica mostrou os conceitos e características sobre o orçamento empresarial, as principais peças e métodos orçamentários, demonstrando suas vantagens e limitações, conseguindo identificar, portanto, que o orçamento não consiste somente em elaborar um plano e segui-lo, e sim analisar o ambiente interno e externo, as metas de onde se pretende chegar e como fazer para alcança-las.

No que diz respeito ao terceiro e quarto objetivo, que consiste na verificação e coleta de dados dentro da instituição objeto de estudo, viu-se necessário a elaboração do planejamento orçamentário para auxiliar na tomada de decisões, visto que para isto, a diretoria considerava apenas o saldo em caixa disponível, não tendo a visão se o montante estava ou não comprometido futuramente, o que poderia ocasionar prejuízos futuros.

Por fim, o quinto objetivo deste estudo almejava sugerir a adoção de um planejamento, aplicado a instituição de acordo com sua necessidade, onde se obteve êxito na sugestão, visto que o mesmo facilitou aos gestores a identificação dos pontos positivos e negativos da gestão, possibilitando dedicar maior atenção as áreas deficitárias, melhorando gastos incorridos e aplicação de esforços, sem que ocorressem prejuízos a instituição.

Com isto, conclui-se que o planejamento orçamentário aqui elaborado trouxe para a escola uma visão de suas receitas e despesas, possibilitando aos gestores conhecer melhor seus processos e operações. Tornando o planejamento orçamentário para esta, uma importante ferramenta, tanto para controle como para administração, obtendo-se assim um retorno positivo do plano elaborado para este e para os próximos exercícios.

Com a elaboração do presente trabalho se finda que o planejamento orçamentário quando bem elaborado e com informações seguras e mais precisas possíveis pode ser aplicado a todos os tipos de organizações, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, pois ele auxilia a tomar decisões e controlar melhor as operações, possibilitando que os gestores conheçam intimamente, mesmo que não realizem os processos operacionais.

## REFERÊNCIAS

- FELISBINO, S. C. **Orçamento como ferramenta de controle para micro e pequenas empresas**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília
- FIGUEIREDO, Sandra e CAGCIANO, Paulo Cesar. **Controladoria – Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: 2008.
- FINNEY, Robert G. **Como elaborar e administrar orçamentos**, Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HANSEN E MOWEN, Don R. e Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. Ed. Pioneira: Thomson, 2003.
- HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. Pearson, 2000.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PADOVEZE, Luis Clóvis. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos – Estrutura – Aplicação**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- PASSARELI, João, BOMFIM, Eunir Amorim. **Orçamento Empresarial: Como elaborar e analisar**. São Paulo: Thomson, 2003.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1983.
- SANVICENTE e SANTOS, Antonio Zoratto e Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. ed. Paraná: Juruá, 2008.
- WALTER, Augusto Milton. **Introdução á Contabilidade**. Ed. São Paulo: Saraiva, 1981.
- WELSH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MACEDO, A. C. **Um enfoque do orçamento empresarial como ferramenta de controle e avaliação de desempenho**. Anais do XVII Congresso Brasileiro de Contabilidade. Santos: CFC, 2004.
- INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/rss\\_censo-escolar/-/asset\\_publisher/oV0H/](http://portal.inep.gov.br/rss_censo-escolar/-/asset_publisher/oV0H/)>. Acesso em 01/04/2015.

MEC **Ministério da Educação.** Disponível em: <  
<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/brasil.pdf> >. Acesso em 01/04/2015.

IBGE **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em:  
<[http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/lista\\_tema.aspx?op=2&no=9](http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/lista_tema.aspx?op=2&no=9)> Acesso em  
01/04/2015.