

Orientações sobre Relatórios Financeiros para Membros do Conselho

A educação é realmente um grande negócio! Só o Estado da Califórnia educa seis milhões de alunos em nível fundamental e médio, paga salários a milhares de professores e funcionários e se empenha na construção e manutenção de mais de 8.000 escolas.¹ A educação adventista também é um enorme empreendimento. Cerca de 5.600 administradores e professores de pré-escola, ensino fundamental e médio na Divisão Norte-Americana educam aproximadamente 63.500 alunos no ensino fundamental e médio em 1.031 escolas.² Ambos os sistemas contam com Conselhos Escolares, os quais são responsáveis pelos recursos financeiros de suas instituições.

Os Conselhos das escolas adventistas, diferentemente dos Conselhos de escolas públicas, estão equipados com membros dispostos, mas não necessariamente

capazes, em se tratando de analisar dados financeiros e utilizá-los para tomar decisões estratégicas. Felizmente, para ser um bom membro do Conselho não se exige perícia financeira. O envolvimento de pessoas leigas é absolutamente essencial para o funcionamento adequado de nossas instituições. Este artigo pode ajudar os membros do Conselho na imensa tarefa de certificar-se de que as escolas usem seus recursos financeiros inteligentemente a fim de cumprir sua missão. É responsabilidade deles monitorar adequadamente os registros financeiros da escola. Isso “implica em que os membros do Conselho sejam capazes de entender os procedimentos de contabilidade e os relatórios apresentados”.³

Estávamos no fim do ano letivo e fui convidado a assistir a reunião do Conselho de uma das maiores escolas adventistas da Divisão Norte-Americana.

Quando o tesoureiro terminou de apresentar seu relatório, garantiu ao Conselho que a escola estava equilibrada para cumprir todas as obrigações financeiras durante os “magros” meses do verão que se aproximava. Dentro de alguns minutos, a proposta foi apoiada, todos os que eram favoráveis levantaram a mão direita, ninguém se mostrou contrário, e assim foi votado aceitar o relatório financeiro apresentado, sujeito a auditoria.

Você já ouviu essa história? Virando a folha de rosto, que o tesoureiro colocara para simplificar o relatório para os membros do Conselho, olhei diretamente nas primeiras linhas do balanço. Não foi difícil perceber que a escola tinha no banco ape-

Dave C. Lawrence

nas o dinheiro suficiente para a próxima folha de pagamento.

Que estava errado com tudo isso? Seria o Conselho confiante demais? Estaria o tesoureiro o enganando? O Conselho ao menos se preocupava em que a informação estivesse errada? Como eu era um convidado, por cortesia profissional deixei de tornar conhecida minha observação até o término da reunião. Dirigi-me para casa naquela noite ponderando muitas coisas, inclusive: Por que o Conselho não fez as perguntas certas?

Quais São as Perguntas Certas que Devem Ser Feitas?

Então, quais são as perguntas certas que um Conselho deve fazer ao tesoureiro ou administrador financeiro? É bastante desanimador compreender quão fácil é para um tesoureiro de escola rapidamente

apresentar meias-verdades em questões financeiras. E fico igualmente desalentado ao perceber que os conselhos não fazem as perguntas apropriadas. Ouvi dizer que os números não mentem, mas que os mentirosos imaginam números!

Meu objetivo aqui não é sugerir que o tesoureiro seja questionado em cada deta-

Mais do que outras entidades, as que não têm fins lucrativos precisam ser rentáveis. Isso as capacita a realizar sua missão.

lhe do relatório. Não é de benefício para ninguém que haja em nossas escolas um relacionamento forçado entre o contador e o Conselho. Entretanto, se o Conselho deve tomar decisões inteligentes baseadas na informação que recebe do tesoureiro, tem a firme responsabilidade de exigir que os relatórios sejam autênticos e compreensíveis. Durante o tempo designado para o relatório financeiro na reunião do Conselho, os membros devem fazer algumas perguntas básicas e práticas e receber respostas adequadas do tesoureiro.

Como se Relaciona o Relatório Financeiro com a Visão da Escola?

Uma das principais responsabilidades do Conselho é estabelecer e manter "uma estrutura organizacional que apóia a visão" da escola, o que inclui interesse pelas

prioridades orçamentárias.⁴ O Conselho deve, periodicamente, pedir que a administração demonstre como as entradas e saídas se relacionam com a visão da escola. A administração, por exemplo, pode ter escolhido no ano em curso concentrar-se no desenvolvimento profissional. Em intervalos regulares durante o ano, o tesoureiro deve relatar sobre o sucesso ou fracasso desse empreendimento.

Uma escola não pode esperar crescer, a menos que tenha uma missão bem elaborada e se concentre intencionalmente em atingir metas cuidadosamente estabelecidas. Se a estratégia global da escola deixa de dirigir suas metas financeiras, todos os esforços de planejamento e gastos alcançarão bem pouco.

O que os Relatórios Financeiros nos Dizem?

Geralmente os relatórios financeiros recebem apenas uma inspeção superficial dos membros do Conselho, os quais temem nunca ser capazes de entendê-los. O Conselho não pode se dar ao luxo de ignorar os relatórios financeiros ou “deixar que o tesoureiro se preocupe com eles”. A confusão acerca dos relatórios e o fracasso em utilizá-los de maneira eficaz podem ser sanados se o Conselho receber algumas sugestões bem básicas acerca do propósito e conteúdo do mesmo. A seguir oferecemos uma lista dos tipos mais comuns de relatórios financeiros e um breve resumo de como utilizá-los:

Relatório de posição financeira. Esta versão não demonstra o lucro ou prejuízo. É como um “instantâneo” da operação contínua da escola. Pode ser comparado com a fotografia de um avião voando. Ao olhar a foto não se pode dizer se o avião se espatifou ou não ao aterrizar. A eficácia do relatório de posição financeira se altera imediatamente após o “instantâneo”. É apenas uma das imagens de uma fita de vídeo que muda de imagens constantemente.

Relatório de variação patrimonial. Este é o relatório de entradas e saídas para entidades sem fins lucrativos. Ao contrário do balanço, o relatório de entradas e saídas é cumulativo. Se voltarmos à analogia do avião, o relatório de entradas e saídas nos diz que distância o avião percorreu, quanto combustível gastou, etc. Colocando de maneira simples, ele compara as entradas e saídas e obtém o lucro líquido [superávit] nas duas coisas para chegar à “linha final”. Mas a linha final não é o mais importante. É mais importante entender como a linha final

foi calculada do que compreender o valor em si.

Relatório de variação na posição financeira. Geralmente se faz referência a este como simplesmente o relatório de fluxo de caixa. Em alguns aspectos, este documento é a prova de um relatório, pois começa com as entradas líquidas e termina com caixa. Portanto, ele “reconcilia” o relatório de entradas e saídas ao do saldo em caixa. Além disso, o relatório de fluxo de caixa apresenta um sumário dos fundos disponíveis e de como a escola decidiu usá-los. Ele localiza a origem e a aplicação dos fundos.

Relatório de capital circulante líquido. Este não é um dos relatórios exigidos. É útil, no entanto, para informar os membros do Conselho acerca da capacidade da escola de fazer frente às obrigações correntes e futuras sem ter que fazer cálculos excessivos. (De qualquer modo, ninguém leva calculadora à reunião do Conselho.) O relatório representa o caixa disponível depois de haver cumprido todas as obrigações. Isso responde à pergunta acerca da possibilidade de a escola cumprir suas obrigações correntes até à data do relatório.

Antes de analisar os relatórios, é muito proveitoso saber o regime contábil usado pelo tesoureiro: *caixa x competência*. No regime de caixa, as entradas e saídas são registradas somente quando forem recebidas ou pagas. No regime de competência registram-se todas as entradas e saídas no momento em que ocorrem. Qualquer dos métodos pode funcionar bem, desde que os membros do Conselho sejam informados de que regime está sendo usado, e o tesoureiro não mude convenientemente de um para outro. Contudo, o *Accounting Manual* da Divisão Norte-Americana⁵ para as escolas de ensino médio considera o regime contábil de competência mais confiável na representação da verdadeira sanidade financeira de uma instituição. No restante deste artigo, o regime contábil de competência será considerado como padrão.

O próximo item importante é o período abrangido pelo relatório financeiro. A maior parte dos relatórios financeiros são datados do último dia do mês. Os membros do Conselho devem perguntar a data do relatório, caso ela não apareça no mesmo. Se o Conselho tentar fazer comparações com o último ano fiscal, as conclusões poderão ser distorcidas, caso o mesmo número de dias não seja usado para calcular ambos os valores.

Finalmente, os relatórios devem ser

Os conselhos das escolas adventistas, diferentemente dos Conselhos de escolas públicas, estão equipados com membros dispostos, mas não necessariamente capazes, em se tratando de analisar dados financeiros e utilizá-los para tomar decisões estratégicas.

lidos no contexto, não como “instantâneos” isolados. O contexto pode incluir a estação do ano, despesas únicas e inesperadas, novo gerenciamento ou mudança no ambiente legal. Pode haver influências externas sobre os relatórios financeiros, as quais não podem ser prontamente previstas nem por um adivinhador financeiro.

Na parte seguinte vou sugerir várias perguntas que o Conselho deve fazer ao examinar o relatório do tesoureiro. Essas não são necessariamente as perguntas *mais* importantes, pois a posição financeira da instituição ou sua visão podem sugerir perguntas diferentes. Lembre-se, contudo, de que as perguntas serão inúteis sem as respostas corretas. O Conselho deve usar a informação para influenciar as decisões que tomará com respeito às finanças da escola.

Perguntas acerca do Caixa e Outros Recursos

Não é por acaso que o caixa é o primeiro item do balanço. Certa vez pedi aos que assistiam a um seminário que levantassem a mão se a escola deles tivesse uma missão. Depois pedi que permanecessem com a mão levantada se o dinheiro não fosse um fator importante no cumprimento daquela missão. Todas as mãos foram abaixadas. O caixa é o denominador comum em todas as transações comerciais, inclusive as educacionais. O caixa é o rei. Então, que perguntas devem os membros do Conselho fazer a respeito do caixa e outros recursos?

• Todos os extratos bancários foram prontamente reconciliados?

• Qual é a origem de todo o caixa apresentado? O tesoureiro deve organizar o relatório de acordo com as origens do caixa (ex.: subsídios, anuidades, valores em custódia) e/ou provisões (ex.: reservas, custos restritos, despesa operacional, atividades específicas).

• Quanto do caixa total está disponível para pagar obrigações correntes? É o suficiente? (Esta informação pode também ser obtida no relatório de capital circulante líquido.)

• Contas a receber é o valor líquido para saldos credores, ou um valor bruto? Só o valor bruto representa o verdadeiro saldo. Uma tabela de vencimento de contas a receber ajudará o Conselho a compreender a eficiência do tesoureiro na cobrança de somas devidas à escola.

Não posso dar ênfase demasiada à importância de certificar-se de que as contas a receber sejam convertidas em dinheiro no tempo mais curto possível. Ninguém, incluindo os pais, deve sentir que tem permissão de ficar devendo dinheiro à escola por longo período de tempo. É irresponsabilidade da administração escolar conceder “crédito” com risco de a escola fracassar por uma crise financeira.

Perguntas sobre Obrigações/Dívidas

As obrigações podem ser a curto ou a longo prazo. Obrigações a curto prazo são previstas e pagáveis dentro dos próximos doze meses. Para a presente consideração me concentrarei nas obrigações a curto prazo. Geralmente há cinco itens importantes na seção de obrigações a curto prazo no balanço da maioria das escolas: títulos a pagar, contas a pagar, valores em custódia, impostos e despesas previstos, e a parcela atual de dívidas a longo prazo. Pela própria natureza, o valor que a escola deve se altera diariamente à medida que novas contas chegam e contas velhas são pagas.

A seguir, damos explicações muito simples de cada uma das obrigações. Títulos a pagar, geralmente, são financiamentos/empréstimos que a escola deve a bancos, mas também podem ser dívidas para com a igreja ou a Associação. Contas a pagar são fundos que se devem a fornecedores por produtos fornecidos ou serviços prestados à escola. Os valores em custódia representam uma porção significativa das obrigações; trata-se de dinheiro que a escola guarda em confiança para grupos subsidiários como a

Associação Lar e Escola [nos EUA] ou a classe de formandos. Despesas previstas são extratos de despesas antecipadas: impostos com vencimento, por exemplo, três dias após o prazo do relatório. Parcela atual de dívidas a longo prazo é exatamente o que a expressão diz. É a parte do principal de uma dívida a longo prazo que vencerá dentro dos próximos doze meses.

Na avaliação das obrigações, as perguntas que seguem deverão fornecer informação importante:

• A escola tem dinheiro suficiente para pagar todas as contas atuais?

• Estão todas as dívidas pendentes devidamente representadas em contas a pagar? Qual é o vencimento médio de cada dívida? Uma tabela de vencimento pode ajudar a responder esta pergunta.

• A escola preenche cheques e demora alguns dias antes de enviá-los?

• Se houvesse hoje uma “corrida” aos valores em custódia, seria possível disponibilizar todos os fundos aos diferentes grupos?

A seguir, apresentamos dois testes rápidos que qualquer pessoa pode aplicar usando o ativo circulante e o passivo circulante. Tomem o total de todos os ativos circulantes e deduzam do valor total a soma dos passivos circulantes. O resultado se chama capital circulante líquido (CCL). Um número positivo significa boas-novas; um negativo significa má notícia. O índice do CCL é calculado dividindo-se o ativo circulante pelo passivo circulante. Se o resultado for menor do que um, há algum problema; se o resultado for maior do que um, você pode respirar à vontade.

Perguntas acerca de Entradas e Saídas

O relatório de entradas e saídas é provavelmente o documento financeiro mais importante para o Conselho, pois ele mostra a sanidade da escola durante um período específico. Se o caixa é o rei, como sugeri anteriormente, o relatório de entradas e saídas é o reino.

Não importa que nome seja dado ao

relatório, ele é sempre desenvolvido do mesmo modo: receitas menos despesas é igual a lucro ou prejuízo [superávit ou déficit]. Os membros do Conselho devem analisar esse documento rapidamente. A fim de entender o relatório de entradas e saídas, os membros do Conselho precisam saber que regime contábil foi usado: caixa x competência. O regime de competência é preferido pelas razões explicadas anteriormente. Uma vez que se confirma o regime, algumas perguntas relevantes podem ser feitas:

- Quanto das entradas apresentadas foi convertido em dinheiro neste mês?
- O total de entradas inclui também entradas que foram registradas somente para fins de contabilidade?
- O total das saídas inclui também as despesas “sem saída de caixa” como depreciação e provisões?
- Há alguma saída considerada parcela única? (Custo de converter um espaço de laboratório, por exemplo, em sala de computação.) Há alguma saída/despesa extraordinária? (Custo incorrido, por exemplo, na perda em um processo jurídico.)

Ao avaliar o valor de entradas líquidas é importante reconhecer que entrada líquida dificilmente será igual a dinheiro. O tesoureiro registra, por exemplo, entrada de anuidades no princípio do mês, mas pode levar 45 ou mais dias para receber todo o dinheiro. Da mesma forma, uma despesa pode ser registrada antes do pagamento ser enviado ao fornecedor. Portanto, como nos outros relatórios, o

O relatório de entradas e saídas é provavelmente o documento financeiro mais importante para o Conselho, pois ele mostra a sanidade da escola durante um período específico.

relatório de entradas e saídas não deve ser examinado isoladamente.

Relatório de Fluxo de Caixa

Antes de 1988, a comunidade contabilista não relatava o fluxo de caixa como o faz atualmente [nos EUA]. Em 1994, um relatório de fluxo de caixa foi exigido, de modo geral, de todas as entidades sem fins lucrativos, inclusive escolas. Os benefícios deste relatório são suficientemente significativos para justificarmos uma celebração de boas-vindas à todos aqueles que revisam relatórios financeiros de escolas. O relatório de fluxo de caixa monitora as transações que alteram o valor de caixa disponível à escola. Nem todas as transações comerciais alteram o caixa ou o capital circulante líquido. Quando são enviadas as contas aos alunos no início de cada mês, por exemplo, as transações não afetam o saldo de caixa. Contudo, quando os pagamentos são recebidos antes do fim do período abrangido pelo relatório financeiro, haverá um ajuste no caixa.

Agora, algumas perguntas referentes ao relatório de fluxo de caixa:

- Como o total de caixa que sai é dividido entre as despesas operacionais, valores em custódia e outras obrigações?
- Quanto do caixa disponível da escola está sendo usado para manter em dia as dívidas?

Minha experiência tem demonstrado que muitos tesoureiros de escola deliberadamente subestimam a importância do relatório de fluxo de caixa. E muitos Conselhos parecem não se importar. Entretanto, este relatório é incontestavelmente o componente mais importante dos relatórios financeiros, e os Conselhos devem solicitá-lo, caso o tesoureiro não forneça essa informação. O propósito principal do relatório de fluxo de caixa é representar

as variações no saldo do caixa entre um período e outro, informação preciosa para os membros do Conselho Escolar.

Palavras acerca de Orçamentos

Os relatórios financeiros têm relevância unicamente no contexto do orçamento. Logo, ao orçamento deve ser dada a prioridade máxima. Em Lucas 14:28 (NIV), o Senhor pergunta: “Qual de vocês, se quiser construir uma torre, primeiro não se assenta e calcula o preço, para ver se tem dinheiro suficiente para completá-la?”⁶ O orçamento é o mapa rodoviário para alcançar as metas financeiras da escola, e como tal, precisa ser consultado regularmente.

Certifique-se de que o orçamento contenha um plano de rentabilidade. Mais do que outras entidades, as que não têm fins lucrativos precisam ser rentáveis. Isso as capacita a realizar sua missão. A expressão “sem fins lucrativos” descreve meramente a não obrigatoriedade para com os impostos, mas não é uma descrição de fluxo de caixa. O orçamento precisa garantir uma operação rentável, que requeira controle eficaz no decorrer do ano. Uma escola precisa de um planejamento fiscal bem elaborado e um orçamento que favoreça seu êxito. Contudo muitas escolas ignoram o orçamento devido à conveniência ou o que incorretamente rotulam de “fê”. O Senhor encoraja um planejamento responsável, e um orçamento bem elaborado é evidência de planejamento.

O orçamento precisa ser mais confiável do que a previsão do tempo. Isso sugere que deve haver muitas atualizações ao longo do caminho. Portanto, o orçamento original precisa permitir flexibilidade e testes em níveis acima e abaixo dos padrões de orçamento. Isso auxilia o processo de tomada de decisões quando o quadro financeiro difere grandemente do orçamento previsto. O Conselho precisa determinar, por exemplo, que 10 por cento de queda nas matrículas exigirá redução de pessoal. Se a queda ocorrer, a

Quais são as perguntas certas

que um Conselho deve fazer ao tesoureiro ou administrador

financeiro?

decisão já terá sido tomada.

Uma ferramenta essencial, mas geralmente ignorada é o orçamento de caixa. As saídas e entradas de caixa nunca ocorrem simultaneamente. O orçamento de caixa é uma estimativa cuidadosamente determinada com base na tabela semanal ou mensal de entradas e saídas de caixa para o ano. Isso permite ao tesoureiro investir o excesso de caixa quando não necessário e certificar-se de que esteja disponível se houver necessidade.

Conclusão

Os membros do Conselho Escolar são responsáveis pela operação financeira da escola. Apesar de serem instituições sem fins lucrativos, as escolas adventistas devem operar de modo rentável. Uma entidade que meramente acumula excesso de caixa a fim de vangloriar-se de seu aumentado valor não está operando de modo rentável. O motivo para operar de modo rentável deve ser realizar a missão da escola. Os lucros [superávit] permitem à escola melhor chance de atingir e expandir suas metas. Os lucros também podem ser usados para substituir ou consertar algum equipamento ou instalação desgastada, para oferecer bolsas de estudos aos alunos, para reservas operacionais, investimento em serviços ou projetos de evangelismo, e para investir no desenvolvimento profissional de professores, equipe de apoio e administração.

Dave C. Lawrence, M.B.A., é vice-diretor financeiro da La Sierra Adventist Academy [escola de ensino médio] em Riverside, Califórnia, EUA.



REFERÊNCIAS

1. *Understanding School Finance: California's Complex K-12 System* (Fevereiro 2000). Disponível em: <http://www.edsource.org>
2. Departamento de Educação da Divisão Norte-Americana, 31 de dezembro de 2003.
3. Warren E. Minder, "Budgets and Boards", *Journal of Adventist Education* 62:2 (Dezembro 1999/Janeiro 2000), págs. 29-32.
4. Ed Boyatt, "Boardmanship 101", *Journal of Adventist Education* 62:2 (Dezembro 1999/Janeiro 2000), pág. 5.
5. *Accounting Manual* [Manual de Contabilidade] da Divisão Norte-Americana (1997), pág. 201.04.
6. Bíblia Sagrada, Nova Versão Internacional, edição com concordância bíblica abreviada, © 2001, Editora Vida.

Editorial

Continuação da página 3.

uma decisão, lembro-me de que quando as pessoas colaboram, suas decisões são geralmente mais sábias e melhor aceitas do que as de um líder autocrático. Isso não significa que todas as decisões dos Conselhos sejam corretas, mas na maioria das vezes as decisões feitas em colaboração são melhores do que as feitas por uma única pessoa.

5. Como membros do Conselho Escolar, somos chamados a ser líderes servos.

Jesus foi o mais importante líder servo do mundo. Em Marcos 10:43 e 44 (ARA) Ele adverte: "Quem quiser tornar-se grande entre vós, será esse o que vos sirva; e quem quiser ser o primeiro entre vós, será servo de todos." Podemos tomar nossas decisões com nítida humildade, lembrando-nos de que assim como Jesus serviu outros, nós também podemos ser líderes servos.

6. Somos mordomos de Deus e participantes da Criação.

Em seu livro *Good Stewardship: A Handbook for Seminary Trustees*, publicado em 1991 para a Association of Governing Boards, David L. McKenna sugere que nosso trabalho como membros do Conselho tem sua origem no relato bíblico da Criação, quando Deus deu ao ser humano a responsabilidade de mordomo de tudo o que havia criado. Sendo que Deus inspirou o estabelecimento de nossas instituições, é nosso dever servir como mordomos ou membros de seus Conselhos.

Quando considero estes seis princípios bíblicos de um membro de Conselho, compreendo que existe mordomia no função de membro de um Conselho Escolar.

Espero que ao ler este número especial da REVISTA DE EDUCAÇÃO ADVENTISTA você possa encontrar renovada fidelidade sobre como conduzir sua atuação nos Conselhos.

Dr. Richard C. Osborn é Diretor do Pacific Union College em Angwin, Califórnia, EUA. Ele já atuou como professor e diretor de escola de ensino médio, departamental de educação de união e de divisão e acumulou milhares de horas de serviço aos Conselhos de várias instituições educacionais.

