

Comunicando Assuntos Financeiros: O Que se Espera do Diretor Financeiro da Escola

DAVE C. LAWRENCE



Quando se pergunta o que um diretor financeiro de ensino fundamental e médio faz, as pessoas provavelmente pensam em contabilidade, orçamento, fluxo de caixa, recursos, gestão de risco, e folha de pagamento. No entanto, o centro de seu trabalho é a responsabilidade de equilibrar os negócios essenciais da instrução com a operação financeira da escola. Por ter que atender a muitos públicos (estudantes, professores, pais, administradores, comissões, negócios locais, colegas de trabalho, e agências reguladoras) não é de surpreender que o diretor financeiro da escola frequentemente carregue em seus ombros uma pesada carga de expectativas. Para ser membro eficiente da equipe, o diretor financeiro deve estar bem ciente das expectativas do escritório e habilmente elaborar sua resposta aos diferentes públicos que atende.

O diretor financeiro é responsável por todos os aspectos das operações financeiras da escola: desenvolvendo o orçamento, monitorando o fluxo de caixa, e reportando a situação patrimonial da escola para administradores e membros da comissão

O diretor financeiro é responsável por todos os aspectos das operações financeiras da escola: desenvolvendo o orçamento, monitorando o fluxo de caixa, e reportando a situação patrimonial da escola para administradores e membros da comissão diretiva.

diretiva. Essas responsabilidades devem ser cumpridas eficientemente enquanto aderem a elevados padrões de ética. Confiabilidade para com a comissão diretiva e exames minuciosos realizados por auditores financeiros externos ajudam a garantir padrões profissionais e éticos.

A expectativa de todos, mesmo dos que não são muito esclarecidos quanto à função do diretor financeiro da escola, é que ele se conduza coerentemente por princípios.

Relatório Financeiro

A mais importante responsabilidade do diretor financeiro de uma escola é comunicar de maneira eficaz a informação financeira para o grupo constituente da escola. Ele deve interpretar a informação financeira complexa para administradores e constituintes da escola. Esta é uma tarefa desafiante, mesmo nas melhores situações. Em situações desfavoráveis, a comunicação eficaz é tanto mais difícil quanto mais importante. Um ano financeiro ruim, por exemplo, normalmente tem pouco que ver com planejamento pobre e muito que ver com a falta de comunicação eficaz. Aqueles que são responsáveis por tomar decisões estratégicas para a escola devem estar armados com informações claras, concisas e relevantes sobre as finanças escolares.

É melhor que a função de diretor financeiro da escola seja realizada por pessoas preparadas, cujo principal foco seja a gestão financeira da escola. Em escolas menores, particularmente no ensino fundamental, o diretor financeiro da escola pode ser um voluntário da igreja local ou alguém que também atue como diretor geral. Ainda que dedicados, esses trabalhadores sempre possuem mais vontade que habilidade. A comissão diretiva deve ser proativa em certificar-se de que o diretor financeiro aproveite as oportunidades de desenvolvimento profissional. O treinamento deve ir além de técnicas contábeis à comunicação eficaz de assuntos financeiros.

Relatórios financeiros não devem ser tediosos ou sobrecarregados de jargões. Não é suficiente simplesmente comunicar a informação financeira exata.

Imagine sentar-se em uma reunião da comissão diretiva e ouvir o seguinte: “O excesso de despesa real superorçada referente ao consumo de AC no 2S do AF08 comparado ao AF07 coincide com o déficit de orçamento projetado devido às

variações cíclicas de consumo conhecidas por inflacionar os custos relacionados”. Essa é, provavelmente, uma declaração correta; no entanto, não é uma comunicação eficaz porque está carregada de jargões e linguagem sem sentido. De modo geral, os membros da comissão diretiva simplesmente não compreenderão o que o diretor financeiro está falando.

Esse tipo de conversa faz com que os ouvintes percam a concentração, comecem a sonhar acordados, e tirem “férias mentais” durante a apresentação dos relatórios financeiros. Pode até atrapalhá-los de ouvir com atenção apresentações posteriores. E pode ainda fazer com que tomem decisões importantes sem informação adequada. Como resultado, a principal missão da escola é comprometida e todos perdem.

A Comunicação Eficaz É Bom Negócio

O aumento de auditorias financeiras em instituições sem fins lucrativos por agências e auditores externos tem acrescentado muita complexidade aos relatórios financeiros. As escolas não têm ficado imunes às consequências de escândalos americanos altamente noticiados que marcaram a profissão da contabilidade pública nos últimos anos. Diretores financeiros estão sujeitos a novos e cada vez mais rigorosos padrões ao relatarem seu trabalho ao grupo constituente.

Mesmo para pequenas instituições, a comunicação simples e eficaz é bom negócio. Escolas particulares e paroquiais devem estar sensíveis à necessidade de comunicação eficaz: Seu sustento vem de articular com precisão uma missão que persuade patrocinadores a matricular seus alunos e a pagarem quantias significativas pela educação. Doadores e voluntários são motivados a se envolverem e a doar quando o demonstrativo financeiro da escola é acessível e claro.

Constituintes de instituições educacionais particulares sem fins lucrativos estão cada vez mais exigindo saber como suas contribuições e pagamentos escolares estão sendo empregados. Relatórios financeiros escolares podem prover esclarecimento quanto a questões que um relatório de alto padrão deve responder:

- A organização está cumprindo sua missão eficaz e corretamente em relação à fiscalização?

- Que porcentagem das contribuições e pagamentos escolares está sendo usada diretamente em programas voltados à missão?

É melhor que a função de diretor financeiro da escola seja realizada por pessoas preparadas, cujo principal foco seja a gestão financeira da escola.



- A organização possui suficientes bens em reserva para manter seu programa caso surja uma crise financeira?

Patrocinadores de escolas particulares sem fins lucrativos talvez sejam os mais importantes usuários dos relatórios financeiros da organização. Eles esperam relatórios financeiros concisos, precisos e claros quanto à eficácia financeira da escola. Os dados relatados à administração e comissão diretiva devem ser confiáveis e compatíveis. Um relatório financeiro comunicado de maneira clara produzirá muitos dividendos positivos para a organização, inclusive impulso em sua lucratividade.

O que Deve ser Comunicado nos Relatórios Financeiros?

Não existem regras quanto ao que deve ser comunicado nos relatórios financeiros, especialmente para escolas particulares. As expectativas dos administradores e da comissão diretiva frequentemente ditam seu conteúdo. A percepção do diretor financeiro quanto a essas necessidades melhorará a eficácia de sua comunicação com os administradores e com a comissão diretiva e direcionará o esboço do relatório financeiro.

O demonstrativo financeiro deve comunicar claramente a saúde financeira da organização. O diretor financeiro precisa traduzir a demonstração em linguagem do dia a dia, conservando em mente a necessidade dos usuários. A informação em si, não importa quão bem elaborada, precisará de interpretação para torná-la acessível aos administradores, membros da comissão diretiva e doadores. O objetivo é tornar o relatório de fácil utilização.

Embora não exista manual ou lei de práticas ou padrões para relatórios financeiros, existem orientações sobre os melhores métodos, os quais foram desenvolvidos através de observação, prática e consenso.

Na grande maioria dos casos, a pergunta a ser respondida ao se decidir sobre “o como” e “o que” do relatório financeiro é a seguinte: Qual é a condição da saúde financeira da organização? Isto pode ser subdividido em duas categorias: eficácia e adequação.

- *Eficácia* – conseguir o maior resultado com a menor quantidade de recursos financeiros. Por exemplo, quanto custa educar cada aluno? Quanto custa gerar um dólar doado?

- *Adequação* – os recursos financeiros da escola influenciam diretamente a qualidade de seu programa educacional. A escola deve possuir ou ser capaz de obter recursos financeiros adequados para apoiar seus programas principais e promover a sua missão.

Para que a comunicação seja eficaz, esses elementos devem ser relatados e discutidos em linguagem muito clara. Demonstrativos financeiros já têm números suficientes para os usuários debaterem. Para torná-los de fácil utilização, o diretor financeiro pode desenvolver um relatório narrativo para ser apresentado juntamente com o demonstrativo financeiro.

Narrativas de Demonstrativos Financeiros

A razão fundamental para se avaliar o desempenho financeiro da escola é determinar quão bem ela está cumprindo sua missão principal. Simplesmente registrar o fluxo de caixa não é suficiente. Os números financeiros por si mesmos não podem responder a essa importante questão. Através da apresentação do relatório financeiro, o diretor financeiro pode prover maior percepção quanto às fontes de recursos, o custo da educação dos alunos, e a habilidade de a escola continuar as suas atividades.

Uma narrativa curta deve salientar o que o demonstrativo financeiro apresenta ou deixa de apresentar. Uma narrativa bem redigida:

- Mostra importantes tendências e riscos que modelaram a escola no passado ou provavelmente a modelarão no futuro.

- Revela eventos ou incertezas que podem ter causado impacto no relatório da informação financeira.

- Ajuda os administradores e a comissão diretiva a compreenderem a situação patrimonial da escola, mudanças na situação financeira, e resultados operacionais.

- Capacita usuários do demonstrativo financeiro a verem a organização através da visão dos que são responsáveis pelas operações diárias e provê um contexto para os demonstrativos financeiros.

- Comunica de modo claro e conciso informação relevante do administrador financeiro à administração escolar e comissão diretiva.

- Deve, raramente, ter mais de uma página.

Exemplo de Narrativa – Ragged Mountain Academy

As narrativas são apresentadas de diferentes formas e podem ser transmitidas de várias maneiras. A heterogeneidade das escolas, inclusive sua classificação, acesso a recursos financeiros, e tamanho, significa que diferentes tipos de narrativas de demonstrativos financeiros serão benéficos para diferentes tipos de instituições. Por exemplo, considere o caso da Ragged Mountain Academy (RMA), uma escola de ensino médio fictícia que ressurgiu de quase bancarrota para relativa solvência em apenas alguns anos. O diretor financeiro da RMA escolheu escrever uma narrativa de uma página que combina texto e destaques numéricos (Figura 1). Este

formato tem o objetivo de suprir as necessidades da comissão diretiva conforme foi expresso em entrevistas com os administradores e com os membros da comissão. Três coisas são importantes do ponto de vista deles: desempenho da lucratividade comparado ao do orçamento, adequação de recursos financeiros, e compromisso dos alunos e igrejas constituintes. Vários eventos históricos na escola influenciaram essas preocupações. A comissão diretiva acredita que compreensão quanto a essas áreas os equipará para tomar decisões sábias.

Combinando uma descrição verbal e destaques numéricos, o relatório supre as necessidades dos que são matematicamente orientados bem como dos que preferem ler texto. Essa narrativa é a primeira página de um relatório de quatro ou cinco páginas distribuído aos membros. As páginas adicionais são demonstrativos financeiros básicos: balanço patrimonial, demonstrativo de receitas, fluxo de caixa, e qualquer outro demonstrativo que possa ser relevante para a escola, inclusive relatório de lucros sobre investimentos.

Esta narrativa é composta de três partes; todas igualmente importantes mas revelando diferentes aspectos da saúde financeira da escola.

Resumo de Entradas e Saídas

O demonstrativo de entradas (ou Demonstrativo de Receita e Alterações dos Valores de Patrimônio Líquido) mostra se a escola foi lucrativa durante o período de tempo coberto pelo relatório. O demonstrativo de entradas pode ser de um mês, um trimestre, desde o início do ano, ou do ano inteiro. Ele resume este importante relatório em linguagem simples, sem jargões de contabilidade. Todos podem compreender o que significa uma “nota positiva”, por exemplo. A narrativa faz mais do que comentar sobre os números; provê contexto explicando variações materiais e antecipando perguntas que os membros da comissão diretiva possam ter. Por exemplo, por que o orçamento da escola para subsídio da associação seria apenas metade do subsídio realmente recebido? A narrativa antecipa esta pergunta e provê respostas. Ou, por que as despesas de orçamento da folha de pagamento estão 600 mil dólares acima das projeções? Qualquer irregularidade ou variação material nos itens da linha de entradas do demonstrativo deve ser antecipada e explicada nessa parte.

Resumo da Posição de Caixa e Passivo

Esta parte apresenta o Balanço Patrimonial (ou Demonstrativo de Posição Financeira). O balanço patrimonial é um “retrato” da condição financeira da escola em uma data específica, geralmente no fim do semestre ou ano fiscal. Usuários desse relatório examinam esta parte da narrativa para descobrir se a escola está financeiramente apta a cumprir suas obrigações. O demonstrativo positivo, por exemplo, mostraria saldos de caixa que excedem as dívidas atuais. Quando deficiências são notadas, o diretor financeiro deve revelar os fatores contribuintes. Do mesmo modo que deficiências causarão preocupações, lucros imprevistos levantarão questões. Para a RMA, a posição do caixa no fim do ano estava duas vezes melhor que no ano anterior. O acúmulo de caixa normalmente é bom, mas também pode significar que serviços vitais não foram providos como planejados; portanto, uma explicação do excesso de caixa é provida nessa parte da narrativa.

Relatório de Inadimplência

Enquanto as duas partes anteriores da narrativa realmente são exigências, essa parte sobre contas a receber é opcional. Relatórios de reposição podem incluir um relatório de matrícula, relatório de angariação de fundos, relatório de investimentos, ou relatório de projetos de construção. O relatório de inadimplência é muito importante para a comissão diretiva da RMA. Níveis elevados de contas a receber significam que valores de mensalidade e subsídio faturados não foram recebidos pela escola. Duas fontes de renda primárias são salientadas: alunos e igrejas. A escola opera em sistema de contabilização cumulativa. Isto significa que quando alunos e igrejas são faturados respectivamente por mensalidades e subsídios, os valores faturados são imediatamente reconhecidos como entrada. No entanto, pode demorar algum tempo para os pagamentos chegarem. O relatório de inadimplência calcula os balanços em aberto e indica quantos dias atrás as faturas foram enviadas aos alunos e igrejas. Essa informação normalmente não é de fácil acesso mesmo nos demonstrativos financeiros mais bem preparados.

Para melhorar a compreensão pode ser útil mostrar como os demonstrativos estão interligados. Um único demonstrativo de entradas, por exemplo, é completamente inadequado para revelar a disponibili-

de dos recursos atuais. Uma escola que realiza a contabilização pelo regime de competência, contabilizará a receita de mensalidades escolares à medida que ela é faturada (sem considerar os valores efetivamente recebidos). Neste caso, seria necessário verificar o demonstrativo de entradas junto com o balanço patrimonial ou o relatório de inadimplência. Como alternativa, uma escola pode escolher relatar como renda apenas dinheiro recebido pelo tesoureiro. Os usuários dos demonstrativos precisam saber qual é o sistema de contabilidade usado para discernir o quadro completo. É responsabilidade do diretor financeiro da escola ajudar os usuários a compreender nuances de interpretação do demonstrativo e maneiras de relatar.

Conclusão

Agora, mais do que nunca, os relatórios financeiros são vitais para a existência de organizações, especialmente escolas particulares sem fins lucrativos. Existe uma expectativa muito grande quanto ao trabalho dos diretores financeiros nesta questão. Os diretores financeiros das escolas devem comunicar a informação financeira escolar de modo claro e preciso. Isto pode ser alcançado combinando uma narrativa aos demonstrativos financeiros, e certificando-se de que ela seja escrita em linguagem simples, sem jargões de contabilidade. A narrativa destaca e explica importante informação dos demonstrativos financeiros que seriam inacessíveis ao membro não familiarizado. Todos se beneficiarão de comunicação eficaz da informação financeira, e a posição financeira da escola será otimizada.

Dave C. Lawrence, M.B.A., Ed.S., tem atuado há 11 anos como administrador financeiro de escolas de ensino fundamental e médio no sistema educacional adventista. Atualmente ele é o auditor interno de Loma Linda University, na Califórnia, e cursa o doutorado em Liderança e Administração Educacional em La Sierra University, Riverside, Califórnia, EUA.



Figura 1

Resumo do Demonstrativo Financeiro

30 de junho de 2007

Resumo de Entradas e Saídas

O ano escolar de 2006-2007 (ano escolar americano) terminou no azul. As perdas líquidas do ano anterior foram apagadas e acrescentamos 55 mil dólares ao saldo final. Isso foi possível apesar de estarmos significativamente acima do orçamento em todas as áreas de despesas. O auxílio financeiro tanto da igreja como da associação deve receber o crédito pelo resultado positivo deste ano fiscal. Cada ano, a associação paga mais de 600 mil dólares em despesas em favor da escola. Para que nosso demonstrativo financeiro fosse exato, registramos essa atividade como entrada, bem como saída. Essa é a razão do aumento na entrada de subsídio, bem como na saída da folha de pagamento. O aumento de 133 mil dólares nas despesas não relativas à folha de pagamento refere-se a projetos de manutenção assumidos durante as férias, antes do fim do ano fiscal.

Resumo da Posição de Caixa e Passivo

A posição de caixa da escola é 78,5 por cento maior, comparada ao mesmo período no ano anterior. Isso reflete uma anomalia no calendário (ano fiscal americano de julho a junho), pois 1º de julho foi um dia de pagamento. A maioria do caixa restrito é para salários não subsidiados da folha de pagamento, impostos e outras despesas. A anomalia no calendário também é responsável pelo passivo excepcionalmente elevado, comparado ao mesmo período no ano anterior. O caixa de 30 de junho inclui pagamentos adiantados feitos à conta de alunos para taxa de matrícula, taxas inclusivas e curso de verão. No total, as despesas operacionais da organização para o ano foram cobertas pelos fundos gerados durante o mesmo ano. Isso resultou na manutenção de posição livre de dívidas e fluxo de caixa positivo. Fundos reservados para a folha de pagamento durante as férias e outras despesas ficaram em 380.625 dólares, o que é adequado. Comparando o que devemos com nossa posição de caixa, temos fundos suficientes para cobrir todas as nossas contas pen-

dentes a partir da data do demonstrativo financeiro.

Relatório de Inadimplência

Valores a pagar por alunos atuais representam menos que um por cento do valor total de mensalidades faturadas no ano. Elas estão também 32 por cento mais baixas que no mesmo período do ano anterior. Valores a pagar por ex-alunos

aumentaram um pouco e já foram transferidos para o sistema de cobrança Fase II. Continuamos impressionados com a participação das igrejas constituintes, que têm mantido o pagamento de suas contas e em alguns casos aumentaram seus subsídios. O novo plano de subsídios da igreja está obviamente funcionando, e estamos agradecidos pela parceria em preparar jovens para o reino do Céu.

Entradas	Orçamento	Realidade
Mensalidades e outras entradas	\$2.791.905	\$2.979.261
Subsídio da igreja	292.686	310.532
Subsídio da associação	628.558	1.265.885

Saídas	Orçamento	Realidade
Mensalidades e outras entradas	\$2.791.905	\$2.979.261
Subsídio da igreja	292.686	310.532

Passivo	2006/07	2005/06
Créditos de alunos	\$34.101	\$14.647
A pagar ao escritório da associação	16.483	8.196
Desp. folha de pagamento não pagas	109.457	96.925
A pagar a clubes e organizações	58.194	40.913
A pagar a fornecedores	71.416	76.492
Outras faturas/miscelânea	52.601	28.069
	\$342.252	\$265.242

Caixa	2006/07	2005/06
Caixa operacional	\$174.075	\$56.495
Fundos de agência	58.194	40.913
Reserva de férias	380.625	161.717
Caixa restrito	432.155	326.251
	\$1.045.049	\$585.376

	Atual	30-60	60-90	90+	2005/06	2004/05
Alunos atuais	13.181	2.564	2.259	8.391	26.395	38.740
Ex-alunos	0	930	571	35.940	37.441	20.669
Igrejas, outros	5.821	1.960	0	26.780	34.561	61.304