

L'École

des Études

Commerciales

Este caso foi preparado pelo professor Wayne, Reitor da Universidade Memorial de Terra Nova, para o Instituto Entrepreneurial de Atlantic, como base para discussão em sala de aula, sem pretender caracterizar ou ilustrar a gerência como eficaz ou ineficaz. Alguns elementos deste caso foram modificados.

O Instituto Entrepreneurial de Atlantic tem os direitos reservados, desde 1992. A reprodução do presente caso (“nota de ensinar”) é permitida, sem prévia autorização, para finalidades educacionais; mas toda reprodução deve reconhecer os direitos reservados. Esta permissão não inclui a publicação.

– Como pode ser isso? - indagou Hélène Leclerc, Presidente da L'École des Études Commerciales.

Era segunda-feira, 12 de março de 1991. Hélène foi informada por Jean Roy, seu gerente de Banco, de que sua empresa, instalada em Moncton, New Brunswick, que funcionava há quatro anos, como franquia, recebera financiamento contendo US\$40.000 acima do que lhes permitia a linha de crédito. O Banco, levando em consideração a condição da cliente, concedeu-lhe o prazo de 30 dias para ajustar a transação ao limite adequado. Diz Hélène:

– O nosso estabelecimento cresceu de 400 estudantes, em 1986, para 1.200 e os nossos rendimentos apresentaram aumento correspondente. O que há de errado com a organização?

Informações específicas

Hélène e Robert Leclerc tornaram-se proprietários do estabelecimento de ensino L'École des Études Commerciales – adquirindo a franquia – durante o verão de 1986. Sabe-se que *franchising*, ou contrato de franquia empresarial, é

moderno sistema de empresas que, pela legislação brasileira, é regulamentado pela Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994.¹

No caso de L'École des Études Commerciales, os antigos franqueados entraram em difícil situação administrativo-financeira. Inclusive receberam a taxa de matrícula de inúmeros alunos, sem que as consignassem nos registros contábeis que não tinham sido recolhidos à escola. A transferência da franquia ocorreu em termos confidenciais, embora a situação fosse do conhecimento da comunidade.

- Suponho que muitas pessoas pensaram que éramos loucos, diz Hélène. Entretanto, as modificações introduzidas levaram a escola a crescer rapidamente. Pensava que tudo estava bem.

Explica Hélène que os novos franqueados, ao assumirem a direção da Faculdade, encontraram apenas 400 alunos matriculados. Trabalharam com dedo, ganharam a confiança da comunidade e o número de estudantes subiu para 1.200 e, o de associados, para 22.

O relacionamento estudante-professor, antes da nova administração, era péssimo, na L'École des Études Commerciales. Pior, muito pior do que o de outras Faculdades particulares. Esse fato era amplamente conhecido e se tornou o principal desafio, para os franqueados recém-chegados que, pouco tempo depois, desfrutavam de respeito e consideração.

Novos cursos foram introduzidos, como o de Economia, Gerência e Marketing, Secretariado e Informática, todos muito bem recebidos, o que podia ser comprovado pelo crescimento das matrículas.

Apesar de Hélène ser muito interessada na saúde financeira da empresa, ela, de fato, era totalmente inconsciente de como funciona o dinheiro, em negócios. Isso, com certeza, poderia ter efeito adverso na avaliação de crédito da escola, especialmente na vista da movimentação bancária. Tanto que ela reconhecia a necessidade de ter um sistema que lhe respondesse à pergunta:

- Onde estou?

¹ Pelo art. 2º da Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, “franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso da tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”.

Antes de adquirir a escola, Robert e Hélène tinham gasto considerável tempo debatendo as vantagens de operar seu próprio negócio. Decidiram que a única maneira, eventualmente, se tornarem independentes estava em "fazerem algo pelos seus próprios interesses, enquanto lhes escasseasse capital".

Quando eles passaram a interessar-se em adquirir a *franchising* de L'École des Études Commerciales, inúmeras pessoas recomendaram-lhes o contrário. Em especial o gerente de banco e amigo de muito tempo, Jean Roy.

Hélène trabalhara no ramo de venda de cosméticos; Robert fora gerente de escritórios de consultoria e administração de um grupo local de grandes companhias. Mas nada parecia oferecer-lhes experiência que pudesse tê-los preparado para o trabalho que os aguardava na mudança da carreira.

Com o apoio da amizade de Jean Roy, os dois encontraram locais para o funcionamento da escola e puderam levantar o capital para o funcionamento inicial do negócio. Mas começaram com endividamento acima das previsões.

Após um primeiro ano muito difícil, durante o qual os proprietários puderam captar recursos com a edição de bônus para os investidores locais, a empresa tinha crescido gradualmente, em tamanho e estabilidade. Agora, um de interesses principais de Hélène tornara-se o Banco credor. Sua companhia não poderia perder a confiança bancária.

Durante os primeiros anos da operação, enquanto Hélène e Robert trabalhavam para estabilizar a própria franquia, foram envolvidos por grande problema externo. Em 1988, depois que o franqueador Montreal-Montreal, de quem eram associados, experimentara dificuldades financeiras sérias. Um comitê de sistemas de franquia tinha prestado ajuda com um projeto de reestruturação. Mais tarde, novos empréstimos tinham mantiveram o comitê monitorando o desempenho da companhia.

Hélène se envolvera demais com o comitê e, de fato, gastara 35% de seu tempo em assistir às reuniões por ele promovidas. Explicou ela:

- De fato, estamos com as franquias funcionando plenamente. Ajustamos as políticas administrativas, de comunicações e de desenvolvimento dos cursos, bem como todos os outros aspectos operacionais existentes na escola.

Em consequência da participação no comitê, Hélène tinha tomado conhecimento de outras oportunidades de *franchising* na região de Atlantic e, depois, em 1988, L'École des Études Commerciales tornou-se o suporte do

franchising para a área inteira. Robert, desde que se tornou responsável pela expansão da escola, gastava seu tempo fora dos escritórios de Moncton. Tinha aberto nova Faculdade em Edmundston, em 1990. Também procurava ativamente sub-franquias ou posições semelhantes para escolas da sua companhia, em diversas lugares de Atlantic.

Organização

A presidente e o principal oficial executivo da companhia eram Hélène e Leclerc. A responsabilidade principal de Hélène, nas operações da Faculdade, colocava-a em contacto direto com várias agências financeiras do governo. Ela sabia que essas repartições eram muito importantes para o sucesso da Escola. Consciente da situação, explica Hélène:

- Os programas educacionais que tais agências financiam mudam, constantemente, na forma e no conteúdo. Por isso, as agências devem acompanhar passo a passo, as mudanças. Embora as disciplinas e grades oferecidas, basicamente, pelos cursos permaneçam as mesmas, há necessidade de que sejam modificadas regularmente. Da mesma forma, a permissão de treinamento de cada estudante é-nos atribuída, pelas agências governamentais que, diretamente, pagam a taxa de matrícula e as mensalidades. É importante que esse fluxo de dinheiro seja mantido, para funcionamento pleno da instituição.

Robert planejara promover a expansão da Faculdade, instalando-a nas outras províncias de Atlantic. Em agosto de 1990, Hélène contratou, para prestação de serviços de contabilidade, a Rather's Accounting Co. que, nesse tempo, admitira um novo fiscal. Com a admissão desse profissional, " Hélène entendeu que o setor contábil estava bem entregue e ela poderia dedicar mais tempo em outras áreas que necessitavam de mais atenção. Por exemplo, tinha sido nomeado, recentemente, diretor um dos expoentes da Coroa Corporation, de Ottawa. A nomeação demonstrava o prestígio de Helene que, entretanto, lamentava a quantidade de preparativos requerida para as reuniões mensais, que geralmente duravam dois dias.

A fiscal da companhia, Anna Kruger, foi admitida por influência da opinião de Hélène que despendia muito tempo na verificação das despesas e na supervisão da contabilidade. Anna terminara, recentemente, seu curso de graduação. Fora excelente aluna de contabilidade, mas, desde que saíra da universidade, não conseguira emprego no comércio, apesar da sua habilidade

em ciências contábeis. Portanto, esse era seu primeiro trabalho, recebendo de Hélène e Leclerc a responsabilidade total dos serviços do departamento de contabilidade. Seus deveres incluíam abrir a correspondência, preparar os depósitos bancários, reconciliar a clientela com o banco, pagar fornecedores, preparar folhas de pagamento e manter ativo o sistema computadorizado de contabilidade.

Com notável desempenho de tamanhas responsabilidades, Anna acabou ganhando total confiança de Hélène, especialmente em algumas atividades da escola que não seriam consideradas normalmente delegáveis.

– Anna parecia ter sempre respostas para tudo, dizia Hélène. Eu indagava sobre qualquer detalhe, não importava qual, e ele sempre tinha o que me informar, sem consultar os registros. Vim, portanto, a confiar em seus conselhos, em muitos aspectos do negócio. "

A principal auxiliar da escola, Elaine, era amiga de Hélène, há mais de oito anos. Era responsável pelo desempenho diário dos professores, desde a grade curricular aos problemas dos estudantes e à programação das classes.

– Elaine e eu tivemos sempre excelente relacionamento, diz ela. Mas tenho observado, ultimamente uma tensão, entre nós duas, o que jamais existira, antes, comenta Hélène. Elaine não se parece com Anna. Realiza de forma competente o seu trabalho administrativo e está sempre atenta ao sucesso da escola.

O *marketing* da Faculdade era realizado por duas representantes de vendas, profissionais de comprovada habilidade. Elas promoveram os programas e serviços da organização em várias centros estudantis e grandes empresas da Província. Eram, também, responsáveis pelo preenchimento de formulários de aplicação dos estudantes. Elas eram pagas à base do comissão e, sobre isso, Hélène assegura que eram facilmente pagas. Estavam, mesmo, entre os empregados de salários mais elevados na companhia, incluindo a própria Hélène. Todavia, Anna vinha se queixando de, freqüentemente, elas não tinham terminado corretamente os formulários de aplicação, afirmando que não lhe era possível compreender porque eram tão bem pagas.

O Problema

Depois do choque inicial, provocado pela chamada telefônica da manhã de segunda-feira, feita pelo banqueiro, Hélène passou a refletir sobre os comentários por ele feitos e sobre como devia proceder.

Anna tinha, na sexta-feira anterior, saído em férias de duas semanas. E, como usualmente fazia, apresentou a Hélène detalhado relatório referente à movimentação financeira da semana. De acordo com o documento de Anna, se todos os cheques emitidos fossem apresentados, a empresa conseguiria salda-los com empréstimo bancário de US\$60.000. Isso estava bem dentro da linha de crédito de US\$75.000 negociada pela companhia. Mas, o banqueiro informara que a organização devia US\$115.000.

O gerente havia indagado, com insistência, a respeito de outros cheques sem cobertura que tinham sido emitidos.

Hélène tinha sido incapaz de responder a essa pergunta, e passou a se interessar mais pelo assunto, quando o gerente do Banco disse que não era a primeira vez que a companhia se excedera, recentemente, no limite. Nas outras ocasiões, as quantias sacadas tinham sido menores e a fiscal, de pronto, realizara depósitos para cobrir os excessos. O gerente afirmou, ainda, que o Banco passou a acompanhar a situação, "com interesse crescente", passando a compreender a necessidade de relatórios imediatos sobre quaisquer cheques sem cobertura, para convidar a empresa-cliente a cumprir o limite negociado.

Assim, o Banco estava preparado para dar-lhe 30 dias para cobertura da quantia excedente. E quando Hélène não soube responder às perguntas do gerente amigo, ele disse:

- Para mim, a incapacidade de você responder a minhas perguntas, significa que você tem problemas reais em seu sistema de gerência de dinheiro. Mas você deve compreender que preciso de informação, particularmente porque a nossa segurança está em suas garantias pessoais.

Ao procurar informações complementares no escritório de Anna, Hélène compilou os seguintes detalhes:

- Os US\$60.000 citados por Anna eram a quantia real devida ao Banco, na sexta-feira, mas não incluía provisão para cheques importantes.
- Hélène encontrou canhotos de cheques totalizando US\$80.000, cobrindo pagamentos feitos aos fornecedores, numa gaveta da mesa de Anna. Esses canhotos tinham data da sexta-feira em que as férias de Anna começaram. Ao revê-los, Hélène observou que vários cheques eram pagáveis a fornecedores e deviam ter sido saldados há semanas. Havia também mensagens telefônicas de fornecedores que pediam o pagamento

dos juros e mora de seis meses. Mas esses pagamentos já constavam como tendo sido pagos na data do vencimento, conforme os canhotos de cheques encontrados por Hélène.

- A folha de pagamento quinzenal da companhia, no valor de US\$30.000 tinha sido emitida, com atraso, sexta-feira anterior.
- A maioria do equipamento de processamento de dados que a Faculdade utilizava era alugada. As locações eram mensais, no valor total de US\$20.000 e estavam em atraso correspondente a um mês. Em janeiro, a Faculdade tinha adquirido equipamento adicional novo, ao custo de US\$50.000. Hélène sabia que a escola estava em forte posição financeira e, por isso, decidira pagar à vista.
- A escola pagava normalmente a seus fornecedores, quinzenalmente e, por causa disso, Hélène pensou que poucos cheques de alto valor precisavam ser cobertos, à exceção dos emitidos sexta-feira.
- Valor relativamente grande do capital de giro da Faculdade vinha dos empréstimos bancários e das bolsas de estudantes custeadas governo. O fluxo de dinheiro seguia a norma bi-semanal e Hélène estimava que a Faculdade tivesse, em conta corrente, no Banco, o acréscimo de quantia aproximada de US\$175.000, em cada quinzena. Excluindo as folhas de pagamento, os aluguéis dos imóveis e as quantias pagas aos fornecedores deviam girar, por semana, em torno de US\$60.000 por a semana.

Hélène verificou também que Banco da companhia não tinha realizado ajustes da conta corrente desde que Anna assumira o controle das finanças da companhia. Além disso, pouco tinha sido feito para manter o sistema de contabilidade informatizado.

Sumário

Diante de tal situação, Hélène ficou muito abalada. Jamais poderia supor que, depois de tanto esforço e de tanta entrada de capital, a posição financeira da empresa tivesse chegado a tão deplorável estado. Não lhe restava se não contratar uma consultoria, a fim de verificar se era possível encontrar recursos para atender às exigências bancárias. Dessa forma, exigiу que os consultores identificassem, com urgência, as fraquezas existentes no sistema

de controle da companhia e na gerência do dinheiro, com as sugestões que se fizessem necessárias para solucionar os problemas encontrados.

- Julguei, realmente, que Anna estivesse realizando trabalho excelente para a Faculdade, disse Hélène. Sei que nossa obrigação é tratar esta situação com toda responsabilidade, a fim de convencer o Banco de que nós temos um sistema saudável de controle financeiro e contábil. Mas tenho de levar em consideração o impacto causado pela situação, relativamente aos nossos planos da expansão.

Perguntas do estudo

- 1 a) Se todos os cheques emitidos sexta-feira forem descontados, de que maneira ficará a posição da Faculdade?

b) Poderia Hélène encontrar maneira de atender às exigências do Banco, no sentido de que o empréstimo excedente seja posto nos limites negociados, no prazo de 30 dias? Prepare uma programação financeira para dar suporte à sua resposta.

c) Discuta alternativas relativas ao financiamento e que possam auxiliar Hélène na situação.
- 2 Identifique as fraquezas do sistema de controle que contribuíram para que uma auxiliar levasse a essa situação. Discuta as implicações de cada uma.
- 3 Prepare recomendações que possam corrigir as fraquezas do controle e fornecer aos proprietários as informações de que necessitam para salvar a companhia.
- 4 Discuta o relacionamento entre Hélène, Elaine e Anna e o efeito que esse relacionamento pode ter causado na companhia.
- 5 Discuta o impacto da situação nos planos da companhia de expandir-se por toda a área do *franchising* (a região de Atlantic).