

Nota de Ensino

L'École des Études Commerciales

Este documento deve ser utilizado pelo professor responsável pela discussão do caso e não deve ser distribuído para os alunos. A sua função é auxiliar o professor a planejar a aplicação e a discussão do caso. Não é apresentada uma solução, mas sim aspectos que devem ser considerados para a atividade didática e a análise do caso.

A utilização desta nota de ensino pelo aluno não contribui para a sua aprendizagem. Também deve ser evitada qualquer forma de uso que possa prejudicar a aplicação futura do caso.

RESUMO

Em 12 de março de 2001, Hélène, presidente da L'École des Études Commerciales, recebeu um telefonema do seu gerente de banco, informando que sua empresa havia excedido em US\$ 40.000 o limite de crédito concedido por aquele banco. Explicou ainda que a escola teria um prazo de 30 dias para ajustar-se ao limite de US\$ 75.000 anteriormente negociado. Na oportunidade, o gerente solicitou à Hélène várias informações, e esta não soube responder.

Sabendo do crescimento da Faculdade, tanto em número de alunos quanto em faturamento, Hélène recebeu o telefonema com grande surpresa, pois não conhecia a real situação financeira da instituição. A partir daquele momento, Hélène percebeu que não deveria ter delegado a gestão financeira da sua empresa à sua auxiliar, Anna, e muito menos ter negligenciado a necessidade de acompanhamento e controle das atividades e decisões.

Na 6^a feira imediatamente anterior, por ocasião de suas férias, Anna entregou à Hélène um relatório com informações que não correspondiam às informações do gerente. Diante disso, Hélène precisava conhecer a real situação da empresa e buscar soluções para o problema apresentado.

UTILIZAÇÃO

Este é um caso multidisciplinar de baixa complexidade, adequado para o 2º ou 3º semestres do curso de Administração. O caso destaca a importância do controle financeiro para uma boa gestão empresarial, apresentando dados insuficientes que podem levar a conclusões incorretas sobre a situação econômico-financeira da organização em estudo. Apresenta algumas informações para elaboração de um fluxo de caixa e sugere outros problemas relacionados a delegação de funções, controle, cargos e salários e comportamento organizacional.

OBJETIVOS DE ENSINO

- Interpretar dados financeiros para elaboração de Fluxo de Caixa.
- Projetar Fluxo de Caixa baseado em fatos e em hipóteses.
- Identificar alternativas para solucionar dificuldade de caixa da empresa.

- Identificar deficiências de controle que possam ter contribuído para a situação atual da empresa.
- Recomendar ações corretivas de planejamento e controle, visando otimizar a utilização dos recursos e melhorar o desempenho econômico-financeiro da instituição.

QUESTÕES PARA OS ALUNOS

1. Se todos os cheques emitidos sexta-feira forem descontados, de que maneira ficará a posição da Faculdade?
2. 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.
3. Discuta alternativas relativas ao financiamento e que possam auxiliar Hélène na situação.
4. Identifique as fraquezas do sistema de controle que contribuíram para que uma auxiliar levasse a L'École a essa situação. Discuta as implicações de cada uma.
5. Prepare recomendações que possam corrigir as fraquezas do controle e fornecer aos proprietários as informações de que necessitam para salvar a companhia.
6. Discuta o relacionamento entre Hélène, Elaine e Anna e o efeito que esse relacionamento pode ter causado na companhia.
7. Discuta o impacto da situação nos planos de expansão da companhia por toda a área do *franchising* (a região de Atlantic).

ANÁLISE DO CASO

Considerações iniciais:

É importante destacar que o estudo de caso objetiva motivar a discussão, não havendo portanto, uma única resposta válida. Por isso, o caso *L'École*, naturalmente apresenta algumas lacunas que dão margens a diferentes interpretações.

Para fazer uma boa análise da situação econômico-financeira de uma empresa, são necessários relatórios contábeis detalhados que permitam verificar a sua rentabilidade e saúde financeira. A rentabilidade está relacionada à situação econômica e diz respeito à capacidade de gerar lucros. Uma boa análise da rentabilidade passa pela avaliação da estrutura de custos e preços. A situação financeira refere-se ao gerenciamento dos recursos, estrutura de capital e capacidade de pagamento de suas obrigações.

O caso em questão oferece algumas informações sobre a situação financeira que podem transmitir a idéia de exatidão. Entretanto, as várias maneiras de interpretar esses dados podem levar a diferentes diagnósticos e possibilitar variadas conclusões.

Diagnóstico da situação financeira:

É recomendável sugerir aos grupos uma discussão preliminar sobre os procedimentos de contas a pagar e contas a receber da empresa. Essa análise possibilitará uma interpretação mais uniforme dos dados fornecidos para a avaliação da dívida para com o Banco.

Considerando as falhas no controle de contas a pagar, realizado pela Anna, é recomendável admitir como correta a informação do banco referente à dívida (US\$115.000). Entretanto, a avaliação da situação da empresa em 12 de Março de 2001 dependerá da interpretação de alguns dados:

- Partindo do valor da dívida informada pelo banco (US\$ 115.000,00) e somando os canhotos encontrados por Hélène (US\$ 80.000,00), os grupos poderão encontrar um montante de US\$ 195.000,00.
- Se o valor devido ao banco na 6ª feira anterior era realmente de US\$ 60.000,00 e Hélène encontrou canhotos de cheques no montante de US\$ 80.000,00, a dívida poderia ser de US\$ 140.000,00. Nessa linha de raciocínio poderíamos entender que a diferença entre o total calculado (US\$ 140.000,00) e o valor informado pelo banco (US\$ 115.000,00) representaria os cheques ainda não compensados até aquela data.
- Por outro lado, talvez apenas alguns cheques (relativos aos canhotos encontrados por Hélène) não teriam sido provisionados por Anna. Com isso, o montante da dívida poderia realmente ser de apenas US\$ 115.000,00.

É possível, nessa questão, explorar a capacidade de argumentação dos alunos de maneira a estabelecer um consenso quanto ao valor da dívida.

Programação financeira

A programação financeira para o presente caso pode semanal ou quinzenal. Não há necessidade de programação diária por ser mais trabalhosa e pela inexistência de dados que a tornariam relevante. A programação mensal não possibilitaria uma visão adequada considerando os fluxos financeiros semanais e quinzenais.

Vale ressaltar a necessidade de atenção em relação à periodicidade dos pagamentos a serem considerados na programação financeira. Se a folha de pagamento, por exemplo, é quinzenal e foi emitida com atraso na semana anterior, significa que ela deve entrar na corrente semana, ajustando-se assim, o prazo de vencimento.

Uma observação que pode ser feita aos alunos diz respeito à comparação do montante de pagamentos em relação aos recebimentos. A *L'École* possui uma receita quinzenal de US\$ 175.000,00. Se for considerado o montante de gastos fixos de aproximadamente US\$ 125.000,00, a empresa possui um saldo positivo de US\$ 60.000,00 por quinzena, para ajuste do fluxo de caixa.

Também é recomendável promover uma discussão sobre a programação financeira elaborada por cada grupo. Com isso, cada aluno fará uma reflexão sobre a interpretação dos dados informados e certamente agregará conhecimento em relação às diferentes possibilidades de análise do caso.

Avaliação dos controles e do impacto da situação nos planos de expansão da empresa

A leitura antecipada dos textos indicados no tópico seguinte poderá ser útil ao tutor para a melhor aplicação do Caso e pode também ser sugerida aos alunos, a critério do tutor.

A avaliação dos controles, identificando suas fraquezas e erros cometidos, possibilitará a indicação de várias sugestões para melhoria da empresa, tais como:

- Hélène e Robert deverão participar ativamente da administração financeira da *L'École*;
- Contratar um profissional experiente para auxiliar na gestão financeira, considerando a relevância do montante de recursos envolvidos;
- Ajustar salários, sobretudo do pessoal de Marketing, em função da realidade da organização;
- Elaborar e acompanhar o fluxo de caixa, procurando reduzir a dependência de capital de terceiros;
- Elaborar controle de contas a pagar, gerenciando prazos em função das necessidades do fluxo de caixa;
- Obter melhores prazos junto aos fornecedores, utilizando como base para a negociação o volume e os valores das operações;
- Buscar diferentes fontes de financiamento do Capital de Giro, reduzindo juros e possibilitando margem para o crescimento dos negócios;
- Elaborar plano de ampliação e investimentos condizentes com as condições econômico-financeiras da empresa;
- Elaborar, periodicamente, avaliação da rentabilidade da *L'École*, identificando os cursos que apresentam margem de contribuição mais favorável.

TEXTOS RECOMENDADOS:

- *Método do Caso*: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6^a edição. RJ: Campus, 2000. p. 15.
- *Hierarquia Administrativa*: CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2^a edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 370.
- *Controle Interno*: CREPALDI, Sílvio Aparecido. Contabilidade Gerencial. 2^a edição. São Paulo: Atlas, 2002. p. 61.
- Fluxos de Caixa. ASSAF NETO, Alexandre e TIBÚRCIO, César. Administração do Capital de Giro. 3^a edição. São Paulo: Atlas: 2002. p. 39.