

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