

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Patricia Trentini Schenkel

**DIAGNÓSTICO FINANCEIRO E PROPOSTA DE  
RECUPERAÇÃO DE UMA MICROEMPRESA**

**Porto Alegre**

**2011**

Patricia Trentini Schenkel

## **DIAGNÓSTICO FINANCEIRO E PROPOSTA DE RECUPERAÇÃO DE UMA MICROEMPRESA**

Projeto de trabalho de conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Roberto Lamb

Porto Alegre  
2011

Patricia Trentini Schenkel

## DIAGNÓSTICO FINANCEIRO E PROPOSTA DE RECUPERAÇÃO DE UMA MICROEMPRESA

Trabalho de conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em..... de .....de.....

---

Prof:

Instituição:

---

Prof:

Instituição:

---

Prof:

Instituição:

---

Orientador – Prof. Roberto Lamb/UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Neste espaço eu gostaria de lembrar algumas pessoas que são especiais na minha vida, não só por estarem comigo ao longo dos anos, mas, fundamentalmente, por terem me ensinado algo.

Agradeço ao meu Pai por ter sido sempre exemplo de trabalho e bom humor, fortaleza para enfrentar a vida da melhor forma, sempre com alegria e companheirismo. Agradeço a minha mãe pela força de caráter que hoje tenho, pela forma doce e firme que me educou e perdura ainda hoje. Agradeço ao meu Pai e Mãe juntos por serem um casal tão especial e exemplo de união e vitória que muito me orgulha. Não poderia faltar as minhas irmãs queridas que, apesar de muito diferentes são como um pedaço de mim. Especialmente, agradeço ao Leonardo pelas lindas histórias que estamos construindo, mais do que isso agradeço a ele todo o exemplo de coragem e vontade para perseguir os nossos verdadeiros sonhos.

Muito Obrigada!

## RESUMO

O trabalho realiza uma análise detalhada das receitas e despesas de uma microempresa da área de ensino infantil, com a finalidade de realizar um diagnóstico do seu endividamento e das possibilidades de recuperação da sua situação financeira, e apresenta uma proposta de recuperação. Com o objetivo de subsidiar a área financeira da instituição com informações relevantes para a gestão da empresa hoje e no longo prazo foram consolidados todos os dados realizados da empresa em planilhas e mapeados os gastos futuros no que se refere, principalmente, a folha de pagamento e despesas financeiras. De posse do cenário esperado, foram geradas projeções, e análises do ponto de equilíbrio envolvendo situações operacionais e financeiras separadamente, análise da parcela mínima de desembolso com despesa financeira suportada pela empresa e análise de viabilidade do negócio com a amortização do endividamento.

**Palavras-chave:** Diagnóstico financeiro, planejamento financeiro, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, amortização de endividamento e escola infantil.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	7
1.2 CENÁRIO.....	9
1.2.1 Legislação.....	9
1.2.2 Mercado.....	11
1.2.3 Realidade Administrativo-Financeira.....	13
<b>2. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
<b>4. REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
4.1 PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO.....	17
4.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	19
4.2.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo.....	20
4.2.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo.....	20
4.2.3 Capital de Giro.....	21
4.2.4 Fluxo de Caixa Operacional.....	22
4.2.5 Registros Contábeis.....	23
4.2.6 Ponto de Equilíbrio.....	24
4.2.7 Margem de Contribuição.....	25
4.3 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO.....	26
4.3.1 Formas de Tributação.....	27
<b>5. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....</b>	<b>30</b>
5.1 Enquadramento da pesquisa.....	30
5.2 Contextualização da pesquisa.....	30
5.3 Procedimento da Pesquisa.....	30
<b>6. DIAGNÓSTICO DO ENDIVIDAMENTO DA EMPRESA COMO PROPOSTA DE RECUPERAÇÃO DE UMA MICROEMPRESA.....</b>	<b>32</b>
6.1 APURAÇÃO DAS RECEITAS E DESPESAS.....	32
6.1.1 Receitas.....	33
6.1.2 Despesas.....	35
6.2 FLUXO DE CAIXA PROJETADO.....	39
6.3 PONTO DE EQUILIBRIO.....	41
6.3.1 Ponto de Equilíbrio Operacional.....	41
6.3.2 Ponto de Equilíbrio Incluindo Despesas Financeiras.....	47
6.4 PROPOSTA DE RECUPERAÇÃO.....	51
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Este estudo teve por objetivo realizar um levantamento da situação atual de uma microempresa que se encontra em situação financeira delicada e precisa de alternativas na forma de gestão dos seus recursos. Este trabalho visa, portanto, desenvolver um diagnóstico do endividamento financeiro da empresa e das possibilidades de recuperação da situação financeira, seguida de uma proposta de recuperação desta empresa.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa em estudo é uma escola de educação infantil situada em Porto Alegre. Seu foco de atividade é a educação de crianças de 0 a 06 anos de vida. Na realidade, a escola representa o sonho de um grupo de filósofos-educadores que integram um movimento humanista existente em diversos países do mundo, cujo objetivo é o resgate da cultura, da filosofia e dos valores humanos. A Escola apresenta três filiais no Brasil e, também, uma Escola no Peru, de acordo com o site, a primeira Escola foi fundada em Lima, capital do Peru, e hoje é reconhecida nacionalmente pelo trabalho educativo que promove, a tal ponto que o governo nacional tomou um de seus projetos – de pedagogia musical e seu festival de música – e o instituiu nacionalmente para todas as escolas peruanas. No Brasil, a primeira Escola foi fundada em Curitiba, dois anos depois foi inaugurada a Escola de Florianópolis e pouco mais tarde a Escola de Porto Alegre.

O horário de atendimento escolar se dá em período integral das 7h00 às 19h00 e meio período das 7h00 às 13h ou das 13h00 às 19h00. O espaço físico compreende uma área construída de 249,98m<sup>2</sup> distribuídos em dois andares onde se encontram

salas de atividades, solário, banheiros, cozinha, refeitório, administração e áreas de circulação. O pátio com aproximadamente 800m<sup>2</sup> de área arborizada, oferece às crianças espaços com brinquedos como casa na árvore, balanços, casa de boneca, áreas para plantio e espaços para brinquedo livre.

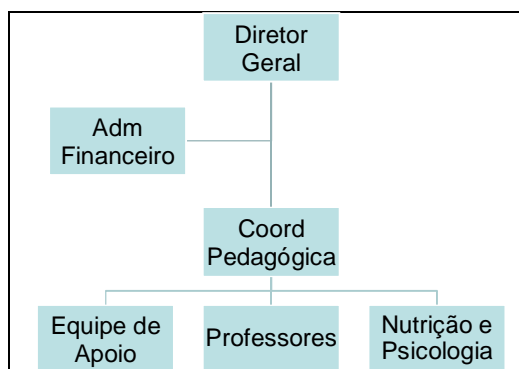
De acordo com o plano pedagógico fornecido pela escola o seu objetivo principal é formar indivíduos conscientes, capazes de atuar de maneira positiva e construtiva na sociedade.

A equipe profissional compreende um total de 13 funcionários, mais integrantes da direção, assim distribuídos:

- Diretora Geral: responsável por todas as definições de melhorias na escola, gestão de funcionários, alternativas para captação de investimento, entre outras.
- Administrativo Financeiro: atua em conjunto com a Diretora Geral fornecendo informações e auxiliando nas tomadas de decisão;
- Coordenação Pedagógica: responsável por toda organização técnica que compete à educação como formação das professoras, relacionamento com os pais, supervisão do planejamento pedagógico, entre outras;
- Nutricionista: elabora cardápios semanais e
- Corpo de funcionários de apoio interno: cozinheira, faxineira e manutenção.

O quadro de professores é composto por pedagogos em educação infantil ou curso magistério e educadores assistentes.

Abaixo, apresenta-se o organograma da escola de acordo com a explicação fornecida pela Coordenação:



Quadro 01: Organograma Funcional da Escola



## 1.2 CENÁRIO

### 1.2.1 Legislação

O sistema de educação brasileiro é regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, conhecida como LDB. Foi criada em 1961, seguida por uma versão em 1971 e por último, a que vigora até hoje, em 1996.

De forma sucinta, podemos dizer que a LDB divide as responsabilidades e atribuições da educação da seguinte forma:

**União (Art.9º):** Elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios e regularizar os cursos de ensino superior.

**Estados (Art.10º):** Assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio.

**Municípios (Art.11º):** Oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental.

Desta forma, podemos resumir as competências conforme o quadro abaixo:

UNIÃO	ESTADOS	MUNICÍPIOS
Ensino Superior	Ensino Fundamental e Médio	Educação Infantil

*Quadro 02: Responsabilidades por esferas (Federal, Estadual e Municipal)*

Relaciona-se abaixo as exigências da LDB sobre todos os estabelecimentos de ensino:

**Art. 12º.** Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Como o trabalho tem seu foco em uma organização voltada para a educação infantil, nos deteremos às regulamentações do Município que estão contidas na LDB. Cada município orienta suas medidas através de uma resolução, no caso de Porto Alegre esta resolução é a de número 003, de 25 de janeiro de 2001.

De acordo com o **art 3º** da resolução: são consideradas como instituições de Educação Infantil todas aquelas que desenvolvem cuidado e educação de modo sistemático, por no mínimo 4 horas diárias, a dez crianças ou mais, na faixa etária de zero a seis anos, independentemente da denominação das mesmas e, portanto, submetida, à normatização pelo sistema Municipal de Ensino. A resolução acrescenta, também, que toda instituição de ensino que cumpre as indicações acima, devem ainda cadastrar-se junto à Secretaria Municipal de Educação – SMED.

Já no **art. 16º** é definida a relação criança / adulto e criança / professor:

- a) De 0 a 2 anos até 06 crianças por adulto e no máximo 18 crianças por professor;
- b) De 2 a 4 anos até 10 crianças por adulto e no máximo 20 crianças por professor;
- c) De 4 a 6 anos até 25 crianças por adulto e no máximo 25 crianças por professor;

Parag. 1º - Cada grupo de crianças deve ter um professor responsável que nele atue diariamente durante um turno de, no mínimo, quatro horas.

Podemos dizer que o número de adulto e professores por crianças é um fator preponderante no parâmetro de qualidade dos pais, sendo este um ponto importante para a Escola. Porém, a boa distribuição (adulto e criança) eleva o número de funcionários. Hoje, um dos maiores entraves da empresa é o gasto com a folha de pagamento, onde além de custo fixo mensal alto, há bastante rotatividade de funcionários aumentando os gastos com verbas rescisórias e a dificuldade de prever esses gastos.

Foi diagnosticado que a Escola de Educação Infantil em análise atende os requisitos e exigências impostas na resolução 003, tanto no que se refere a uma Proposta Pedagógica por escrito clara e aplicável, quanto no espaço físico adequado para o desenvolvimento das crianças e no número de adultos por crianças. Ao longo do trabalho iremos analisar a repercussão financeira da aplicação destas exigências legais e como a Escola as administra.

### 1.2.2 Mercado

De acordo com a Federação Nacional das Escolas Particulares (FENEP) em pesquisa realizada pelo IBOPE acerca da pesquisa de opinião sobre a rede particular de ensino (2005 divulgada em 2006), foram levantados os seguintes dados:

<b>O que o(a) levou a matricular seu filho na escola?</b>	
Qualidade de Ensino	41%
Proximidade / Localização	23%
Proposta Pedagógica	18%
Indicação	10%
Tradição	9%
<b>Quais as razões para escolha da escola? VALORES INTANGÍVEIS</b>	
<i>Os entrevistados podiam optar por duas opções</i>	
Qualidade de Ensino	82%
Proposta Pedagógica	44%
Preparo para o Vestibular	24%
Tradição da Escola	21%
Inexistência de Greves	16%
Compatibilidade Religiosa	7%
<b>Quais as razões para escolha da escola? VALORES TANGÍVEIS</b>	
<i>Os entrevistados podiam optar por duas opções</i>	
Localização	54%
Valor da Mensalidade	30%
Instalações	28%
Segurança	28%
Número de alunos por sala	25%
Existência de todas as séries	24%

Quadro 03: Pesquisa de Opinião sobre Rede Particular de Ensino  
Fonte: FENEP (2005)

A pesquisa também demonstrou que 63% dos entrevistados disseram que os valores intangíveis têm mais peso que os valores tangíveis.

Podemos perceber a importância atribuída ao quesito intangível “qualidade de ensino” e ao quesito tangível “localização”. Dentro do primeiro tópico desta análise, a escola tem capacitado seus quadros através de cursos que visam a formação continuada de professores para aperfeiçoar cada vez mais a qualidade de ensino oferecida, no entanto é notada uma carência na comunicação desta ação com o público alvo, ou seja, com pais que já são clientes e com pais clientes em potencial dificultando o reconhecimento deste esforço.

Com relação à localização, nota-se que, estando às escolas de educação infantil, dentro de uma normalidade esperada de higiene, segurança e quadro profissional, a

localização é hoje o fator balizador para a escolha dos pais, podendo a escola ser perto da sua residência ou local de trabalho. Neste aspecto a Escola em análise tem um grande ponto forte, pois localiza-se em um bairro tradicional da cidade que abriga muitas residências e comércios, sendo, também, privilegiado por praças e colégios de ensino fundamental com grande movimentação de crianças e adultos.

### 1.2.3 Realidade Administrativo-Financeira

Apesar de a escola ter uma linha pedagógica definida e um foco claro da sua responsabilidade dentro da linha educacional, sua estrutura administrativo-financeira da empresa não está adequadamente organizada e a escola apresenta endividamento bancário crescente. A empresa não possui ferramentas capazes de gerar um panorama da realidade, pois os registros de entradas e saídas de caixa não são muito bem definidos, o que dificulta a leitura da realidade financeira da empresa no final do mês.

A Escola de Porto Alegre não possui uma pessoa tecnicamente responsável pelos cuidados administrativos da empresa (Financeiro, Marketing e Recursos Humanos), a atividade de gestão diária é realizada pela pedagoga que acumula funções, uma vez que sua atividade é a realização e acompanhamento pedagógico de toda a Escola. Isso se reflete em um problema na dinâmica operacional e em perdas de registros importantes, que alteram os resultados no final do mês e o crescimento da escola no longo prazo.

Resnik (1990) afirma que a boa gestão, definida como a capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa, é responsável pelo sucesso da pequena empresa. Por outro lado, de acordo com dados do Sebrae (2005), 49,9% das empresas encerram suas atividade com até 02 anos de existência, este número de estende para 59,9% quando falamos em até 04 anos de vida. Dentre os principais riscos e problemas enfrentados, podem-se destacar a deficiência no planejamento

prévio à abertura da empresa, a má gestão da empresa, problemas com sócios e dificuldades em geral, por exemplo, mercado retraído, acirramento da concorrência, pressão de custos, etc. Desta forma, identifica-se fortemente a necessidade desta empresa melhorar sua forma e eficiência de trabalho, para, além de sobreviver, potencializar seu negócio.

A Escola apresenta lucro operacional, ou seja, suas receitas são maiores que as suas despesas, no entanto, por um longo tempo teve que ser suportada por capital de terceiros (empréstimos bancários); as amortizações destes empréstimos constituem uma adição elevada nas despesas mensais da empresa, o que gera prejuízo no final do mês. Além disto, desde a sua fundação, há seis anos, a empresa não é vista como um negócio para os sócios, pois não gera pró-labore nem distribuição de resultados, é mantida, apenas, pela vontade dos sócios de apostar neste ideal de educação.

Visando a sobrevivência desta escola e, futuramente, também sua viabilidade financeira, o estudo procurou centrar-se em alguns pontos básicos para o desenvolvimento da empresa e sugerir ferramentas capazes de elucidar a real situação financeira da empresa realizando um diagnóstico sobre sua possibilidade de recuperação.

## **2. JUSTIFICATIVA**

Tendo em vista a importância econômica das pequenas empresas que segundo o Sebrae (2005) representam 99,2% das empresas formais e, também, visando a importância da educação infantil na sociedade, este trabalho tem o objetivo de elaborar um diagnóstico do endividamento financeiro da empresa e das possibilidades de recuperação da situação financeira, seguida de uma proposta de recuperação.

A empresa foi escolhida pela identificação da autora com o tema e a empresa tendo, portanto, facilidade de contato e acesso na obtenção dos dados para o desenvolvimento do trabalho. A autora tem contato com a empresa desde 2009.

A Escola está passando por sensíveis mudanças, desde sua fundação, em 2005, a empresa trabalhou sem folga de lucro, mas com lastro financeiro, pois era bancada por sócios com alto poder aquisitivo. Esta gestão, de fundação, tinha como premissa o oferecimento de serviços de primeira linha, com todos os materiais e recursos de muita qualidade. Este fato, apesar de muito bem intencionado, gerou uma estrutura cara para a empresa, nem sempre condizente com seu faturamento; ano após ano passou a acumular empréstimos para cobrir as melhorias realizadas. Ainda dentro deste padrão de gastos e consumo, de 2010 para 2011 houve uma perda significativa na clientela de crianças (por motivos explicados no decorrer do trabalho) que acarretou em perda de 26% no faturamento. Esta última situação culminou com a saída de parte dos sócios que realizavam a maior parte dos aportes financeiros.

Neste momento, com empréstimos de capital de giro já contraídos, faturamento inferior ao necessário para suportar os custos fixos e a saída de alto volume de aportes dos sócios, a empresa se deparou com um quadro de insolvência financeira. Como primeira saída da nova gestão, que também estava se organizando financeiramente, foram tomados novos empréstimos junto a instituições financeiras, mas que só permitiram fôlego momentâneo e posteriormente criaram novos problemas. Passados quase 10 meses dessas alterações o faturamento melhorou e a empresa apresenta lucro operacional, no entanto o faturamento não cobre as despesas operacionais mais as despesas financeiras, ou seja, a cada mês a empresa apresenta saldo negativo maior, uma vez que os empréstimos só aumentam. Nos últimos meses, novas linhas de crédito foram negadas para a empresa em função desta situação econômico-financeira atual o que acentuou o grau de perigo de insolvência, sendo uma das únicas fontes de ajuda emergencial o aporte em menor escala dos sócios atuais.

Tendo em vista a carência das pequenas empresas no que se refere a elementos de gestão e entendendo a atual situação da empresa em análise, o trabalho justifica-se pela importância da reflexão sobre conceitos tão essenciais ao bom desempenho de uma organização, independentemente do seu porte. Neste sentido, foi oferecida a implantação de formas básicas de controle, através de planilhas Excel (Microsoft Office), e, fundamentalmente, um diagnóstico sobre o endividamento da empresa seguida de uma proposta de recuperação.

O trabalho também buscou transmitir para os sócios da empresa a importância desta estruturação nos níveis de controle e de gestão, de forma a comprometê-los com as mudanças necessárias.

### **3. OBJETIVOS**

Este trabalho tem como objetivo realizar um diagnóstico do endividamento financeiro da empresa e das possibilidades de recuperação da situação financeira, seguida de uma proposta de recuperação.

#### **3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Realizar revisão da literatura para embasar o trabalho;
- b) Entender o negócio e suas características;
- c) Coletar, analisar e organizar os dados financeiros da empresa;
- d) Elaborar planilhas práticas e eficientes que auxiliem a empresa nos seus controles financeiros correntes;
- e) Apontar cenários que gerem reflexão sobre as melhores alternativas a serem tomadas pela empresa junto às instituições financeiras e seus sócios.



## 4. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o pensamento e as definições de diversos autores com a intenção de aprofundar a compreensão do tema estudado. Essa revisão de literatura visa o embasamento das análises realizadas, bem como também visa proporcionar ferramentas que serão trabalhadas na empresa em estudo.

### 4.1 PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

A administração financeira é imprescindível para todas as empresas, independentemente do seu porte, no entanto o porte da empresa norteia como será estruturada esta administração financeira. Silva (2001) relata que numa empresa pequena, muitas vezes não existe um órgão especificamente responsável pelo gerenciamento das operações financeiras, ficando essas atribuições entre a contabilidade e o proprietário. À medida que a empresa toma vulto, cresce, torna-se necessária a profissionalização do gerenciamento das funções financeiras.

Para Braga (1995, p.23):

A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

Dentro da relevância apresentada sobre a função financeira e seu papel, Brigham e Huston (1999) destacam algumas atividades importantes a serem desenvolvidas pela equipe de finanças:

- Previsão e Planejamento. O departamento financeiro precisa articular junto aos outros departamentos da empresa para que, em conjunto com os demais, possa analisar e executar os projetos futuros da empresa, de modo que estes tenham um desempenho financeiro que venha agregar valor à empresa;
- Decisões importantes de investimentos e financiamentos. O departamento financeiro deve auxiliar nas decisões de investimento, orientando sobre os ativos com melhor rendimento para a empresa, o tipo de financiamento para aquisição deste, se é capital de terceiro ou próprio, se for de terceiros, realizar um empréstimo de longo ou curto prazo;
- Coordenação e controle. O interagir junto aos demais departamentos da empresa a fim de garantir a maior eficiência possível das finanças, já que todas as ações da empresa têm aplicações financeiras;
- Trabalho com mercados financeiros. Nesta atividade, os administradores financeiros devem se relacionar com o ambiente externo da empresa. É a relação com bancos e entidades financiadoras de fundos. É também onde se criam suas taxas de atratividade;

De acordo com as definições acima, podemos entender a importância e necessidade do administrador financeiro, com atuação ativa, em todos os tipos de empresas, uma vez que ele gerencia os recursos disponíveis e viabiliza soluções na carência de recursos. No entanto para se chegar à tomada de decisão, o administrador financeiro precisa estar embasado em dados de muita confiabilidade, por isto a necessidade de interligação com todas as áreas da empresa e um controle específico sobre as atividades correntes e suas formas de controle.

De acordo com Neves (1996) o gestor tem dois grandes grupos de decisões: as estratégicas e as operacionais.

As decisões estratégicas constituem as decisões de médio e longo prazo e englobam as decisões de investimento, financiamento e dividendos, que devem ser consideradas de forma independente. Já as decisões operacionais fazem parte da gestão corrente da empresa compreendendo

as decisões do ativo circulante, decisões do conjunto de produtos ou serviços, decisões de fabricar ou comprar e decisões de preços.

O ponto de partida para todas as ações da empresa, sugeridas pelo administrador financeiro, são baseadas em dados coletados da atividade operacional, ou seja, o resultado das ações estratégicas está diretamente ligado ao controle e gestão das atividades correntes. De acordo com Silva (2001), quanto maior for o número de informações confiáveis melhor será o seu trabalho.

## 4.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Planejar significa decidir antecipadamente, neste sentido o planejamento financeiro se apresenta como uma ferramenta capaz de nortear os objetivos da empresa e estabelecer as metas a serem alcançadas, é no planejamento financeiro que serão traçadas as diretrizes operacionais e estratégicas que serão adotadas pela empresa em determinado período.

Para Sanvicente (1983, p.155):

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

A seguir será descrita uma série de definições para a composição de um planejamento financeiro:

#### 4.2.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2002) o objetivo do planejamento financeiro de longo prazo é estabelecer diretrizes para mudanças na empresa e essas diretrizes devem incluir três fatores:

- Identificação das metas financeiras da empresa;
- Análise entre as metas e a situação corrente da empresa;
- Um enunciado das ações necessárias para que a empresa atinja suas metas financeiras.

Podemos entender que o planejamento financeiro de longo prazo é o grande direcionador da empresa com relação às metas pretendidas. Ele identifica qual a meta, aponta a diferença da meta para a situação atual e traça as ações para a sua conquista. O planejamento financeiro de longo prazo trabalha sobre as premissas estratégicas da empresa e como operacionalizá-las da melhor maneira, envolve, portanto, decisões mais complexas e de maior risco.

#### 4.2.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p.589) explicam que “não há definição universalmente aceita de finanças de curto prazo. A diferença mais importante entre finanças a curto prazo e finanças a longo prazo é a distribuição de fluxo de caixa no tempo. As decisões financeiras a curto prazo tipicamente envolvem entradas e saídas de caixa que ocorrem no prazo de um ano, ou menos”. Desta forma, podemos identificar como finanças de curto prazo aquelas atividades que afetam os passivos e ativos de grande liquidez, ligado a atividades correntes da empresa

como, por exemplo, compra de matéria prima, pagamento de salários, receita de vendas, etc.

#### 4.2.3 Capital de Giro

Pode-se definir o capital de giro como o recurso necessário para gerir a empresa no dia-a-dia, onde as atenções estarão voltadas para a preservação da liquidez da empresa. Uma má administração do capital de giro afeta diretamente a sua rentabilidade, segundo Braga (1995) as concordatas e falências geralmente são o desfecho natural para as soluções inadequadas dos problemas de gestão do capital de giro.

Na gestão do capital de giro, uma das definições mais importantes é de Necessidade de Capital de Giro (NCG). A NCG representa a diferença entre os usos de recursos na operação e as fontes de recursos advindas da própria operação. (FLEURIET, KEHDY e BLANC, 2003). Para uma empresa fazer a análise da Necessidade de Capital de Giro (NCG), ou seja, o valor de recursos necessários para a empresa cumprir com todas as suas obrigações de curto prazo, é importante que tenha conhecimento apurado dos ciclos que compõe o seu negócio. Zdanowicz (2007) cita a observação de três ciclos: operacional, econômico e financeiro.

- a) Ciclo Operacional: Período compreendido entre a compra de matérias-primas e o recebimento no caixa do resultado da venda da mercadoria;
- b) Ciclo Econômico: Período entre a compra de matéria prima e a venda da mercadoria. Relaciona-se com a atividade principal da empresa.
- c) Ciclo Financeiro: Período entre o pagamento das compras de matéria prima e o recebimento das vendas de mercadorias.

Como iremos focar em serviço podemos deter a atenção no Ciclo Financeiro, que pode ser equacionado da seguinte forma:  $\text{Ciclo Financeiro} = \text{PME (Prazo Médio de Estoques)} + \text{PMR (Prazo Médio de Recebimento)} - \text{PMP (Prazo Médio de Pagamento)}$ .

De acordo com Fleuriel, Kehdy e Blanc (2003) quando os desembolsos ocorrem antes dos ingressos de caixa, no ciclo financeiro, a operação da empresa gera uma necessidade de aplicação permanente de fundos, denominada Necessidade de Capital de Giro.

Como objetivo de minimizar a NCG, uma vez que ela possui custo de financiamento das operações, a empresa deve concentrar esforços na tentativa de reduzir o ciclo financeiro, sem, evidentemente, prejudicar a operacionalização da empresa. Essa redução pode ser realizada mediante negociação com fornecedores e clientes, por exemplo.

#### 4.2.4 Fluxo de Caixa Operacional

Usando a mesma linha de raciocínio do capital de giro, a empresa precisa definir qual a necessidade, ou volume de capital que precisa ter a sua disposição em um determinado momento, no entanto quando falamos em fluxo de caixa incluímos todas as atividades da empresa de uma forma detalhada.

De acordo com Zdanowicz (2007):

Denomina-se por fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

O Fluxo de Caixa Operacional é uma ferramenta para gestão e tomada de decisão das entradas e saídas de recursos. A elaboração do fluxo de caixa deve ser realizada de acordo a necessidade da empresa, podendo ser gerida diária, mensal ou anualmente.

#### 4.2.5 Registros Contábeis

A base contábil é de grande importância na gestão da empresa, pois deve fornecer uma estrutura para o controle administrativo da empresa, por isso a importância de registros contábeis atualizados em tempo real e com eficiência. Dentro dos demonstrativos contábeis, podemos selecionar algumas contas que são de maior relevância para controle e tomadas de decisão, entre eles:

- a) Contas a Receber: Com esta conta devidamente atualizada a empresa é capaz de diagnosticar o faturamento e ainda possibilita verificar a eficácia das políticas de cobrança da empresa. Em muitos casos, um contas a receber bem organizado viabiliza a antecipação desses créditos por instituições bancárias, o que torna-se mais uma opção de financiamento para a empresa. De acordo com Matias e Lutosa (2006) um dos componentes mais significativos do capital de giro de uma empresa refere-se às contas a receber. Estas representam as vendas a prazo de uma empresa.
- b) Contas a Pagar: Com o correto registro desta conta é possível verificar o total das dívidas da empresa e prever os desembolsos futuros evitando perda de prazos e outras complicações.
- c) Folha de Pagamento: Além de apurar o total de gastos com salários de funcionários, que, geralmente, representa uma quantia significativa no

caixa das empresas, esta conta ainda permite diagnosticar os desembolsos e previsões com encargos trabalhistas.

- d) Demais Registros: Cada empresa deve fazer um levantamento de suas contas relevantes e fazer seu correto registro, pois dependendo do tipo de tributação da empresa todas as contas de impostos terão uma repercussão interessante, bem como contas de empréstimos, seguros, estoques, entre outras.

Ainda falando de registros contábeis, podemos fazer uso no planejamento financeiro de uma poderosa ferramenta chamada Demonstrativo de Resultado do Exercício Projetado - DRE Projetado. O DRE nos apresenta as receitas, custos e despesas da empresa no momento identificando o lucro ou prejuízo obtido, o DRE projetado utiliza-se do mesmo recurso, no entanto com a intenção de prever estes dados no futuro. Para Zdanowicz (1995) o demonstrativo de resultado do exercício projetado é o instrumento gerencial que irá formar o desempenho econômico da empresa, no período considerado, bem como suas repercussões financeiras.

#### 4.2.6 Ponto de Equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio é fundamental, pois auxilia o administrador financeiro a encontrar qual o nível, volume de vendas em que a receita se iguala a todas as saídas de caixa, ou seja, este indicador tem como objetivo indicar qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para não operar no prejuízo. Para Martins (2008), o modelo matemático da definição de Ponto de Equilíbrio pode ser representado pela seguinte fórmula:



$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos} + \text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Esta igualdade está expressa no gráfico a seguir:

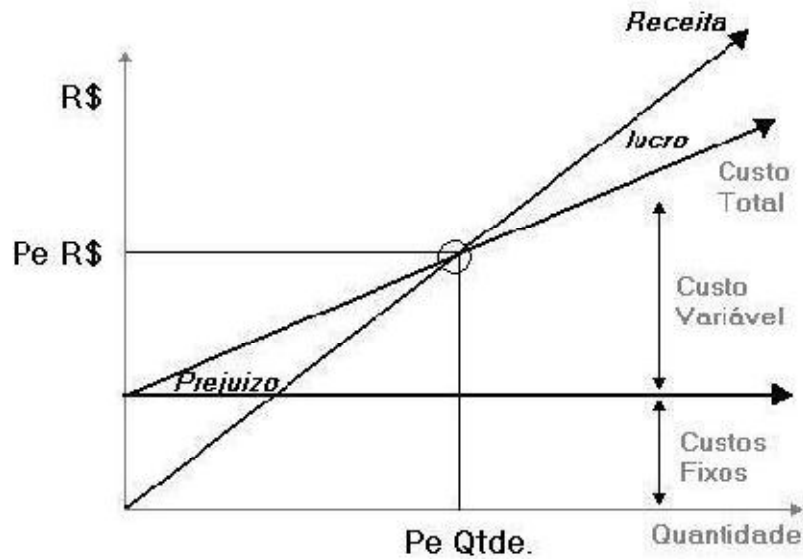


Figura 01 – Ponto de Equilíbrio.  
Fonte: Martins, 2008.

Como se pode observar na Figura 01, o Ponto de equilíbrio é o ponto onde a linha da Receita cruza com a linha do Custo total (custo variável + custo fixo). Neste ponto receitas e despesas são iguais a zero, abaixo deste ponto ocorrem prejuízos e acima deste ponto ocorrem lucros.

#### 4.2.7 Margem de Contribuição

A margem de contribuição é a diferença entre preço de venda e o custo variável de cada produto, é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa

de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputada sem erro (MARTINS, 2008).

Com fins de tornar essa afirmação mais clara, a seguir está detalhado um exemplo de margem de contribuição:

	Valor		%
Preço de Venda	R\$	20	100%
Custo das Mercadorias Vendidas	R\$	12	60%
Despesas Variáveis	R\$	2	10%
Margem de Contribuição	R\$	6	30%

*Quadro 04: Exemplo de Margem de Contribuição*

De acordo com o exemplo, a cada unidade vendida no valor de R\$20,00 a empresa considera R\$6,00 como receita, ou seja, possui uma margem de contribuição de 30% sobre as vendas.

### 4.3 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

De acordo com o art.3 do Código Tributário Nacional (CTN) tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.

Podemos dizer que tributo é um valor imposto ao cidadão, por força de lei, para gerar ao Estado mecanismos de realizar atividades de bem comum para a sociedade.

Entendendo a obrigatoriedade do pagamento de tributos, sempre que houver um fato gerador, cabe a empresa e ao administrador financeiro se antecipar sobre qual a melhor forma de enquadrar sua empresa frente às obrigações legais.

Gutierrez (2006) afirma que o ato de planejar um tributo é organizar todas as etapas de sua apuração, de forma a prever antecipadamente quanto será pago, preparando cada operação para que seja gerado o menor valor possível, de acordo com a lei. Já Oliveira (2005) diz que:

A primeira etapa de um processo de redução lícita dos tributos é a elaboração do planejamento tributário. Esta ferramenta possibilita que as empresas obtenham uma análise gerencial antecipada sobre a carga tributária que incide sobre suas diversas operações comerciais.

### 4.3.1 Formas de Tributação

#### 4.3.1.1 *Simples*

De acordo com o site do Ministério da Fazenda, o Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar n 123, de 14.12.2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01.07.2007. A intenção do governo é facilitar o recolhimento para os microempresários, uma vez que este regime abrange todos os impostos em uma só alíquota e guia de recolhimento e também, legalizar a situação de muitas empresas utilizando alíquotas mais acessíveis.

Para aderir a este enquadramento deve-se observar algumas atividades específicas de atuação e, também, auferir em cada ano calendário receita bruta igual ou inferior a R\$3.600.000,00.

#### *4.3.1.2 Lucro Presumido*

Podem optar pela forma de lucro presumido as empresas que tiveram receita bruta igual ou inferior a R\$48.000.000,00 e, também, que não estejam obrigadas a optar pelo lucro real. A forma de apuração do lucro presumido é a presunção do lucro da empresa, de acordo com algumas regras, e a aplicação de uma alíquota sobre esta presunção.

A vantagem deste regime é a facilidade de apuração do tributo, uma vez que este é determinado somente com base na receita bruta, sendo a empresa dispensada (para efeito da tributação) da escrituração contábil e a elaboração periódica das demonstrações contábeis, com exceção do livro registro de inventário e o livro caixa. A desvantagem é que esse regime não gera direito de tomar crédito de PIS e COFINS como no lucro real, mesmo assim é atraente para empresas com margens de lucratividade superior à presunção.

#### *4.3.1.3 Lucro Real*

Esta forma de tributação pode ser utilizada por qualquer organização, independente do seu ramo de atividade e faturamento, a legislação define, no entanto, para empresas de alguns ramos de atividade ou porte, a obrigatoriedade da sua utilização (art. 246 do regulamento do IR). Por definição, segundo art. 247, do Decreto 3.000 de 1999 o Lucro Real é o lucro líquido do período de apuração

ajustados pelas adições, exclusões e compensações prescritas ou amortizadas. O lucro real pode ser considerado na forma de lucro real trimestral e lucro real anual:

**Lucro Real Trimestral:** O Imposto de Renda e a Contribuição Social são apurados no final de cada trimestre. Nesta opção o lucro real do trimestre não se soma ao prejuízo fiscal de trimestres seguintes, mesmo que esteja dentro do mesmo ano-calendário. O prejuízo de um trimestre só poderá ser deduzido até o limite de 30% do lucro real dos trimestres seguintes. É racional adotar esta forma de tributação para empresas com lucros constantes, já para empresas que apresentam variações consideráveis de faturamento ao longo do ano a opção pela apuração anual pode ser mais vantajosa em relação à apuração trimestral.

**Lucro Real Anual:** Nesta opção a apuração e os recolhimentos de tributo devem ser realizados todos os meses, mediante estimativas sobre a receita bruta. Ao contrário do mencionado no lucro real trimestral, nesta modalidade a empresa pode compensar integralmente seus prejuízos com lucros apurados no mesmo ano-calendário. Como estamos falando de uma apuração mensal, há a necessidade de uma organização eficiente da contabilidade e de toda a empresa. No final do ano a empresa apura o balanço anual e, conseqüentemente, o lucro real do exercício, ajustando o recolhimento dos tributos ao seu resultado real.

A opção é definida no primeiro pagamento de tributo do ano, com exceção do Simples em que a opção deve ser realizada até o último dia útil do mês de janeiro.

É importante destacar que a legislação não permite troca de regime durante o ano, sendo a escolha da modalidade definitiva. Por isso a importante decisão da escolha tributária deve ser realizada com cautela e todo final de ano para que se inicie o exercício seguinte com a escolha mais adequada.

## **5. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

### **5.1 Enquadramento da pesquisa**

O trabalho caracteriza-se como pesquisa de natureza qualitativa, um estudo de caso desenvolvido por meio de uma pesquisa-ação. Foram utilizadas as técnicas de observação participante, entrevistas em profundidade e entrevistas em grupo, com o uso de diários e documentos (ROESCH, 1999).

Na pesquisa-ação o foco dos pesquisadores é construir teoria para a prática, eles se perguntam: “o que os participantes levam da pesquisa?”. O interesse do estudo está em solucionar problemas na organização e, dentro deste enfoque, o papel atribuído ao pesquisador é como o de um consultor, um orientador, ou ainda um colaborador.

Conforme Stringer (1996), a pesquisa-ação compreende uma rotina composta por três ações principais: observar, para reunir informações e construir um cenário; pensar, para explorar, analisar e interpretar os fatos; e agir, implementando e avaliando as ações.

### **5.2 Contextualização da pesquisa**

O trabalho foi realizado através de reuniões dentro da empresa junto com a Diretoria e Coordenação Pedagógica, sendo essas reuniões em grupo ou individualmente. Como técnicas de coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e observação das pessoas e processos internos.

### **5.3 Procedimento da Pesquisa**

O trabalho foi dividido em duas partes: coleta de dados passados e entrevistas para projeção de dados futuros.

O primeiro passo identificado na execução do trabalho foi o conhecimento das receitas e despesas, por isto, na primeira parte foram analisados documentos físicos (Notas fiscais, recibos, extratos bancários, comprovantes de despesas, entre outros) de períodos passados como fonte de informações históricas da empresa, uma vez que ela não possuía planilhas ou outra ferramenta de controle. O objetivo foi criar um cenário da organização identificando os principais problemas e dificuldades na gestão financeira que serviram de base para a seqüência do trabalho. Esse levantamento de dados foi compilado em planilha única de fácil acesso e manuseio que ficará a disposição da empresa para manter o seu uso.

A segunda parte desenvolveu-se através de observação participante e de entrevistas.

A observação participante possibilitou identificar o funcionamento da empresa e as funções atreladas às pessoas responsáveis pela gestão financeira no dia-a-dia.

As entrevistas foram conduzidas de forma semi-estruturada, ou seja, com questões abertas que permitem entender o ponto de vista do entrevistado. As informações coletadas, com riquezas de detalhes, permitiram gerar maior proximidade com a realidade da empresa e estruturar previsões de entradas e saídas de caixa para os próximos exercícios. Essas previsões foram aplicadas no modelo proposto de Fluxo de Caixa em planilha Excel da Microsoft.

Em casos específicos, como por exemplo, previsão de férias dos funcionários, foi solicitada uma reunião com todo o quadro funcional, apresentado a necessidade de programação de férias e decidida a programação em poucas semanas.

Seguindo a característica da pesquisa-ação, no decorrer do trabalho, sentiu-se a necessidade de realizar algumas melhorias e renegociações, uma vez que, a partir dos dados gerados e consolidados em planilhas, foram definidos passos importantes no futuro da empresa que foram colocados em prática.

## 6. DIAGNÓSTICO DO ENDIVIDAMENTO DA EMPRESA COMO PROPOSTA DE RECUPERAÇÃO DE UMA MICROEMPRESA

### 6.1 APURAÇÃO DAS RECEITAS E DESPESAS

Esta seção apresenta a compilação das informações de receitas e despesas obtidas junto à empresa. A empresa não possui registros gerenciais de despesas, as saídas da empresa foram coletadas a partir dos documentos físicos (notas e “tickets”) que possibilitaram a compilação dos dados. Em virtude desta dificuldade optou-se por trabalhar com o período de novembro de 2010 a outubro de 2011. As receitas foram informadas pela direção da Escola. No quadro 05 a seguir, é demonstrada a compilação dessas receitas e despesas, sendo estas últimas divididas em despesas com pessoal e despesas administrativas.

	nov/10	dez/10	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11
<b>RECEITA</b>	<b>19.173</b>	<b>19.008</b>	<b>20.153</b>	<b>14.933</b>	<b>15.930</b>	<b>16.176</b>	<b>16.986</b>	<b>18.861</b>	<b>18.579</b>	<b>18.579</b>	<b>19.673</b>	<b>21.314</b>
<b>PESSOAL</b>	<b>11.295</b>	<b>12.751</b>	<b>12.801</b>	<b>11.883</b>	<b>10.096</b>	<b>12.279</b>	<b>9.387</b>	<b>9.117</b>	<b>10.849</b>	<b>10.264</b>	<b>9.620</b>	<b>9.602</b>
Folha de Pagamento	8.923	10.353	9.987	9.327	8.271	10.353	7.686	7.354	8.952	7.665	7.145	7.132
Folha de Pagamento Extr	-	-	-	-	-	450	450	450	450	1.200	1.200	1.200
FGTS	797	831	868	787	682	626	596	627	692	669	608	605
GPS	653	737	1.131	846	747	849	656	687	755	729	668	665
Estágio	923	831	815	923	396	-	-	-	-	-	-	-
<b>DESPESAS</b>												
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>6.064</b>	<b>6.504</b>	<b>6.404</b>	<b>6.521</b>	<b>6.285</b>	<b>6.280</b>	<b>6.332</b>	<b>6.878</b>	<b>7.260</b>	<b>7.444</b>	<b>7.171</b>	<b>7.162</b>
Aluguel	2.667	2.896	2.667	2.021	2.578	2.578	2.578	2.785	2.785	2.785	2.785	2.926
DMAE	101	101	125	197	154	216	181	212	354	162	186	90
CEEE	188	155	180	162	176	163	164	173	186	178	189	193
NET	53	52	52	52	53	52	58	55	60	58	60	55
Telefone	168	155	119	155	131	121	216	200	191	181	182	191
Alimentação	842	408	632	631	950	842	549	494	532	573	832	366
Gás	41	82	41	82	-	82	82	80	84	82	84	44
DAS	875	1.011	1.001	981	938	938	948	984	954	980	953	982
Contador	150	150	150	150	150	150	160	160	160	160	160	160
Sindicato	-	50	26	200	-	-	-	18	114	-	-	-
Material de Expediente	-	5	-	35	-	74	10	40	59	-	10	30
Material Escolar	216	-	-	110	42	-	55	142	-	-	120	-
Cartucho	40	40		26	65	85	25	114	152	142	52	107
Cópias e Xerox	20	48	42	11	30	14	52	7	79	16	22	33
Manutenção	152	274	362	150	65	192	82	107	435	67	13	56
Higiene	9	62		546	15	259	140	299	96	210	40	148
Motoboy	12	15	6	12	38	14	30	7	18	7	12	15
Marketing	30	500	500	500	400		500	500	500	1.344	971	1.266
Outras	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
<b>RESULTADO</b>	<b>1.814</b>	<b>(247)</b>	<b>948</b>	<b>(3.471)</b>	<b>(450)</b>	<b>(2.382)</b>	<b>1.268</b>	<b>2.866</b>	<b>469</b>	<b>871</b>	<b>2.882</b>	<b>4.551</b>

Quadro 05: Apuração de Receitas e Despesas



## 6.1.1 Receitas

### 6.1.1.1 Matrículas por Período

No quadro 06 são apresentados os números de matrículas por mês, somente a partir de janeiro de 2010, uma vez que as informações anteriores não têm fonte segura podendo não oferecer confiabilidade à análise.

		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Alunos	2010	48	47	45	45	45	46	42	40	39	39	38	40
Faturamento		21.538	20.094	19.168	19.707	20.334	21.916	19.151	19.367	19.909	19.173	19.008	20.153
Alunos	2011	33	34	36	38	38	38	38	39	41	43		
Faturamento		14.933	15.930	16.176	16.986	18.861	18.579	18.579	19.673	21.314	22.629		

Quadro 06: Matrículas por período

Nota-se por estes dados, uma redução no número de alunos no segundo semestre de 2010, mesmo não sendo muito significativa, esta redução deve-se ao fato do período rigoroso de inverno quando muitas crianças adoecem e as mães optam por deixá-las em casa até a chegada do verão. Já a redução do final de 2010 para o início de 2011 é devida a finalização da etapa de educação infantil para muitas crianças que completam seis anos e começam a primeira série do Ensino Fundamental em outra escola. A recuperação da saída destas crianças não foi proporcional à entrada de novas o que ocasionou um período de grande dificuldade para a Escola. Em virtude deste acontecimento, a direção da escola começou um trabalho de captação de clientes mais intenso e uma melhor comunicação da importância da Escola Infantil no desenvolvimento da criança visando à permanência das crianças no período de inverno, onde obteve sucesso. Para o final deste ano, a Escola prevê a saída de poucas crianças, tendo em vista que nenhuma completará seis anos, tendo, portanto, a opção de ficar mais um ano na Educação Infantil.

O conhecimento das oscilações no número de alunos e matrículas é essencial para o bom desenvolvimento da escola, uma vez que auxilia o controle e

planejamento financeiro, a fim de melhor gerenciar os seus recursos e poder honrar com todas as suas obrigações.

#### *6.1.1.2 Ticket Médio*

O levantamento do número de crianças acompanhado do faturamento mensal possibilita a apuração da mensalidade média (ticket médio) por criança, que será utilizado como dado de análise no decorrer do trabalho.

Para o período dos últimos doze meses, consideraremos um ticket médio de R\$480 por criança. Já para fins de projeções, a partir de 2012, foi considerado o ticket médio do último mês R\$520 por criança.

#### *6.1.1.3 Detalhamento do Recebimento*

Todo o esforço de arrecadação da Escola é realizado para pagamento das duas maiores obrigações da empresa: Folha de Pagamentos e Aluguel. De acordo com as informações da empresa, ocorriam grandes problemas de ciclo financeiro, uma vez que os pais pagavam suas mensalidades diretamente na direção da Escola e o prazo de vencimento nem sempre era cumprido, outras vezes, o pagamento acontecia no 5º dia útil, mas via cheques que demoram a ser liberados em conta bancária. Este cenário de saídas anteriores às entradas, juntamente com as saídas maiores do que as entradas gerou um cenário de desgaste financeiro desta empresa, tendo que recorrer a empréstimos bancários que hoje representam o quadro mais sensível de toda a empresa.

O ciclo financeiro, em muito, foi compensado pela adoção do modelo de cobrança via boleto bancário. Por mais que este modelo apresente gastos para a empresa, antes inexistentes, como taxa de elaboração R\$2,70 e taxa de baixa

R\$6,00 foi um fator de melhoria para organização interna e controle dos recebimentos que são baixados automaticamente e controlados via site da instituição financeira. Esta adoção de boleto bancário, também, ajudou a manter a inadimplência praticamente zerada, já que o não pagamento implica em protesto em cartório.

## 6.1.2 Despesas

Para fins de detalhamento e controle, as despesas foram segregadas em despesas administrativas, despesas tributárias, despesas com pessoal e despesas financeiras.

### *6.1.2.1 Despesas Administrativas*

Embora a empresa não realizasse o registro mensal das despesas, mantinha a guarda dos comprovantes de despesas; após a compilação realizada, mediante o uso desses comprovantes, as despesas administrativas apresentaram uma coerência de saídas mensais. De acordo com a experiência da direção, as despesas administrativas já sofreram um processo de enxugamento e não apresentam margem para redução.

### *6.1.2.2 Despesas com Tributação*

A empresa é optante pelo regime Simples Nacional com tributação na faixa de 6% do total das receitas do mês. Como essa alíquota incide sobre o faturamento, mesmo operando com eventual prejuízo, a tributação será devida. É necessário então realizar uma análise das possibilidades de tributação dos resultados da empresa para ter segurança sobre a melhor opção de recolhimento tributário,

visando evitar desembolso fiscal superior ao necessário. O quadro 07 resume os cálculos para diferentes opções tributárias considerando receitas totais de R\$30.000 e despesas (exclusive tributárias) de R\$25.000.

RECEITA	DESPESA	LUCRO	Simples		Presumido		Real			
			%	Simples	%	Presumido	%	IR e CSLL	%	PIS e COFINS
30.000,00	25.000,00	5.000,00	6,00%	1.800	16%	4.899	24%	1.200	3,65%	1.095

	Simples	Presumido	Real
Resumo	1.800	4.899	2.295

Quadro 07: Comparativo entre os tipos de tributação

De acordo com a análise apresentada, pode-se perceber a diferença de valores gerada por cada tipo de tributação. A opção pelo Lucro Presumido apresenta maior saída de caixa do que os outros dois modelos, pois além de incidir sobre o montante da receita, considera uma presunção de lucro de 32% independentemente das despesas. Observa-se, também, que apesar de a alíquota do Lucro Real ser maior que a do Lucro Presumido, sua incidência é sobre o lucro e não sobre o faturamento, tornando o valor a recolher menor que o valor apurado pelo Lucro Presumido. Cabe ressaltar ainda que no regime de Lucro Presumido e Real a empresa deve considerar, também, desembolso de 20% como encargos sobre a folha de pagamento, inexistente no Simples Nacional.

Dentro da apresentação exposta acima, utilizando uma receita de R\$30.000 e despesa de R\$25.000 foi constatado que, dentro das previsões legais, a empresa é optante da melhor forma de tributação no momento Simples Nacional, tendo, portanto sua alíquota e recolhimento justos.

### 6.1.2.3 Despesas com Pessoal

Por ser a maior despesa operacional da instituição, o quadro 08 apresenta um cálculo resumido dos valores desembolsados mensalmente com a Folha de Pagamento, levando em consideração o número de 13 funcionários.

FUNCIONÁRIOS													
	Prof.	Prof.	Prof.	Prof.	Prof.	Prof.	Prof.	Prof.	Prof.	Estag.	Limp.	Manut.	Cozin.
Salário	849	400	620	849	849	849	849	700	620	400	586	671	672
Insalubridade											109	109	109
Quadriênio													40
FGTS	68	32	50	68	68	68	68	56	50		56	62	66
INSS	-68	-32	-50	-68	-68	-68	-68	-56	-50		-56	-62	-66
Vale Transporte	207	284	244	238	286	119	238	119	119	284	208	238	167
Desconto VT (6%)	- 51	- 24	- 37	- 51	- 51	- 51	- 51	- 42	- 37		- 35	- 40	- 40
Total VT	156	260	207	187	235	68	187	77	82	284	173	197	127
Vale Alimentação													
TOTAL	1.005	660	827	1.036	1.084	917	1.036	777	702	684	868	977	948
<b>TOTAL ACUMULADO</b>													<b>11.519</b>

Quadro 08: Gasto com Folha de Pagamento

Com estes dados, conseguimos analisar a saída mensal por funcionário, no entanto, sem a inclusão das despesas com férias e 13º salário que estão distribuídas no quadro 09 conforme levantamento feito com apoio da coordenação sobre a distribuição das férias dos funcionários dentro de um ano letivo:

FÉRIAS												
	nov/11	dez/11	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12
Distrib. por Funcionário		849	849	849		695		400	620			400
Distrib. por Funcionário			821	620								
Distrib. por Funcionário				780								
Total de Férias	-	849	1.670	2.249	-	695	-	400	620	-	-	400
Total de 1/3 Férias	-	283	557	750	-	232	-	133	207	-	-	133
Total de 13 Salário	3.795	3.795										
TOTAL	3.795	4.927	2.227	2.999	-	927	-	533	827	-	-	533

Quadro 09: Despesa com férias e 13º salário de nov/11 a out/12

Como as despesas com férias são desembolsadas anteriormente ao período do gozo, faz-se necessário a demonstração dos gastos com férias por regime de caixa, ou seja, o real período em que a empresa irá arcar com o custo referente ao período de férias posterior; o Quadro 10 apresenta um resumo dessas informações:

	nov/11	dez/11	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12
<b>Total de Férias</b>	849	1.670	2.249	-	695	-	400	620	-	-	400	-
<b>Total de 1/3 Férias</b>	283	557	750	-	232	-	133	207	-	-	133	-
<b>Total de 13 Salário</b>	3.795	3.795										
<b>TOTAL</b>	4.927	6.022	2.999	-	927	-	533	827	-	-	533	-

Quadro 10: Programação de desembolso de férias e 13º salário de nov/11 a out/12

O Quadro 10 permite a empresa prever o total que deverá desembolsar com férias e 13º salário a mais das despesas mensais correntes. Percebe-se um grande acúmulo de saídas nos meses finais do ano, novembro e dezembro, em virtude do pagamento de 13º salário que coincide com o maior período férias dos funcionários, já que grande a parte das crianças entra em recesso junto com o período de férias de seus pais.

#### 6.1.2.4 Quadro de Despesas Financeiras

Outra despesa importante da instituição, e que também merece uma análise detalhada é a despesa financeira, que envolve taxas, juros de cheque especial e amortização de capital de giro e empréstimos. O Quadro 11, apresentado em seguida, traz um resumo dessas despesas.

	nov/11	dez/11	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	Saldo Remanescente
<b>Despesas</b>	<b>38.360</b>	<b>8.900</b>	<b>8.900</b>	<b>8.900</b>	<b>7.228</b>	<b>6.254</b>	<b>6.254</b>	<b>6.254</b>	<b>6.254</b>	<b>5.025</b>	<b>4.387</b>	<b>4.387</b>	
Saldo Negativo Banco A	23.560												
Amortiz. Cheque Esp.	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	
Amortiz. Giro Parcelado	1.672	1.672	1.672	1.672									
Amortiz. Giro Parcelado	974	974	974	974	974								
Amortiz. Giro Parcelado	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229				
Amortiz. Giro Parcelado	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638			
Saldo Negativo Banco B	5.900												
Amortiz. Cheque Esp.	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
Amortiz. Giro Parcelado	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	6.748
<b>Outras Despesas</b>	<b>3.815</b>	<b>5.316</b>	<b>4.250</b>	<b>3.250</b>	<b>-</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	
Amortiz. Empréstimo A	2.815	1.816											
Amortiz. Empréstimo B						4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	24.500
Amortiz. Empréstimo C	1.000	3.500	4.250	3.250									
<b>TOTAL</b>	<b>42.175</b>	<b>14.216</b>	<b>13.150</b>	<b>12.150</b>	<b>7.228</b>	<b>11.154</b>	<b>11.154</b>	<b>11.154</b>	<b>11.154</b>	<b>9.925</b>	<b>9.287</b>	<b>9.287</b>	<b>31.248</b>

Quadro 11: Demonstrativo das despesas financeiras

O valor do endividamento, sem contar a dívida com o cheque especial devido ao fato destas serem variáveis, é de R\$160.879,00, considerando os juros do cheque especial projetado para R\$2.700 ao mês (gasto médio hoje) o endividamento em outubro de 2012 sobe para R\$193.279,00 representando um aumento de, aproximadamente, 17%. Logo, é necessário montar uma alternativa de renegociação do endividamento visando diminuir o valor das parcelas mensais para utilizar cada vez menos o cheque especial.

## 6.2 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

No Quadro 12, foram compiladas as receitas e despesas para o período de Novembro de 2011 a Dezembro de 2012 gerando o saldo final esperado em 2011 e o Fluxo de Caixa Projetado para 2012, dentro de um cenário esperado para a empresa em termos de receitas e despesas.

<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>nov/11</b>	<b>dez/11</b>	<b>jan/12</b>	<b>fev/12</b>	<b>mar/12</b>	<b>abr/12</b>	<b>mai/12</b>	<b>jun/12</b>	<b>jul/12</b>	<b>ago/12</b>	<b>set/12</b>	<b>out/12</b>	<b>nov/12</b>	<b>dez/12</b>
<b>Receitas</b>	<b>25.575</b>	<b>26.175</b>	<b>30.275</b>	<b>31.475</b>	<b>31.305</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>
Mensalidade	23.195	23.795	24.395	25.595	26.795	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040
Eventos	1.500	1.500	1.500	1.500										
Inglês	400	400	400	400	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Estacionameto	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Hora Extra	120	120	120	120	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Material Escolar			3.500	3.500	3.500									
Outros	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<b>Despesas</b>	<b>20.084</b>	<b>19.890</b>	<b>21.834</b>	<b>21.476</b>	<b>23.777</b>	<b>23.700</b>	<b>23.792</b>	<b>23.945</b>	<b>24.375</b>	<b>23.945</b>	<b>24.375</b>	<b>23.945</b>	<b>24.125</b>	<b>23.945</b>
Salários	9.281	9.281	9.281	9.281	10.131	10.131	10.131	10.671	10.671	10.671	10.671	10.671	10.671	10.671
Pro-Labore	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545
VTs	2.238	2.238	2.238	2.238	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438
FGTS	711	711	711	711	810	810	810	854	854	854	854	854	854	854
Inglês					500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Contador	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Contrib Sindical						338								
Impostos	1.392	1.428	1.464	1.536	1.608	1.622	1.622	1.622	1.622	1.622	1.622	1.622	1.622	1.622
Aluguel e IPTU	2.900	2.900	2.900	2.900	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Água	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
NET	55	55	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Telefone	180	180	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Luz	180	180	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Alimentação	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Gás	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Motoboy	12	12	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Cópias e Toner	180	-	180	-	180	-	180	-	180	-	180	-	180	-
Manutenção	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Limpeza	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Material Escolar	50	50	1.500	1.500	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Material de Expediente	50		50		50		50		50		50		50	
Desp Marketing	500	500	700	500	700	500	700	500	700	500	700	500	500	500
Outros	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
<b>Despesas</b>	<b>4.927</b>	<b>6.022</b>	<b>2.999</b>	<b>-</b>	<b>927</b>	<b>-</b>	<b>533</b>	<b>827</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5.174</b>	<b>5.773</b>
Férias	849	1.670	2.249	-	695	-	400	620	-	0	0	0	400	849
1/3 Férias	283	557	750	-	232	-	133	207	-	0	0	0	133	283
13º Salário	3.795	3.795											4.641	4.641
<b>\$ Caixa Oper. Mês</b>	<b>564</b>	<b>263</b>	<b>5.443</b>	<b>9.999</b>	<b>6.601</b>	<b>4.350</b>	<b>3.725</b>	<b>3.278</b>	<b>3.675</b>	<b>4.105</b>	<b>3.675</b>	<b>4.105</b>	<b>(1.249)</b>	<b>(1.668)</b>
<b>Despesas</b>	<b>3.815</b>	<b>5.316</b>	<b>4.250</b>	<b>3.250</b>	<b>-</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>
Amortiz. Empréstimo A	2.815	1.816												
Amortiz. Empréstimo B						4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900
Amortiz. Empréstimo C	1.000	3.500	4.250	3.250										
<b>Despesas</b>	<b>8.900</b>	<b>8.900</b>	<b>8.900</b>	<b>8.900</b>	<b>7.228</b>	<b>6.254</b>	<b>6.254</b>	<b>6.254</b>	<b>6.254</b>	<b>5.025</b>	<b>4.387</b>	<b>4.387</b>	<b>4.387</b>	<b>4.387</b>
Amortiz. Cheque Esp.	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Amortiz. Giro Parcelado	1.672	1.672	1.672	1.672										
Amortiz. Giro Parcelado	974	974	974	974	974									
Amortiz. Giro Parcelado	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229					
Amortiz. Giro Parcelado	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638				
Amortiz. Cheque Esp.	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Amortiz. Giro Parcelado	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687
<b>\$ Resultado Geral Mês</b>	<b>(12.151)</b>	<b>(13.953)</b>	<b>(7.707)</b>	<b>(2.150)</b>	<b>(627)</b>	<b>(6.803)</b>	<b>(7.429)</b>	<b>(7.876)</b>	<b>(7.479)</b>	<b>(5.820)</b>	<b>(5.612)</b>	<b>(5.182)</b>	<b>(10.536)</b>	<b>(10.954)</b>
<b>\$ Resultado Geral Acum.</b>	<b>(12.151)</b>	<b>(26.103)</b>	<b>(33.810)</b>	<b>(35.961)</b>	<b>(36.588)</b>	<b>(43.391)</b>	<b>(50.820)</b>	<b>(58.696)</b>	<b>(66.174)</b>	<b>(71.994)</b>	<b>(77.606)</b>	<b>(82.788)</b>	<b>(93.324)</b>	<b>(104.278)</b>

#### Quadro 12: Fluxo de Caixa Projetado

De acordo com os dados apresentados, e dentro de um quadro de normalidade, podemos identificar um lucro operacional para a empresa, o que demonstra sua viabilidade quanto negócio, no entanto as despesas financeiras não seriam honradas neste cenário, levando a empresa cada vez mais para um quadro de insolvência financeira. Por isto, faz-se necessário identificar qual o ponto de



equilíbrio da empresa em dois momentos: somente operacional e operacional somado as despesas financeiras.

## 6.3 PONTO DE EQUILIBRIO

### 6.3.1 Ponto de Equilíbrio Operacional

Para a análise da situação financeira de uma empresa é imprescindível separar a situação operacional da situação financeira. A situação operacional demonstra o quanto a empresa é capaz de gerar de recursos próprios para manter e expandir o seu negócio. Já a situação financeira pode ter sido decorrente de uma situação em específico em um dado momento passado, sempre deve ser incluída nas análises, mas em destaque, em separado, para não se confundir com a capacidade de realização da empresa.

Dentro deste contexto, foi realizada uma análise do cenário operacional considerando três situações:

1) *Últimos dozes meses*: Os dados representam a soma dos últimos doze meses.

2) *Anualizada base Nov/11*:

- Receita Bruta: Considera a base do mês de novembro/11 de 43 crianças e um ticket médio de R\$520 multiplicados por doze meses.

- Demais despesas: Valor real de novembro/11 vezes 12 meses.

3) *Ponto de Equilíbrio Base Nov/11*: Altera-se o número de crianças, conseqüentemente, o faturamento para que o resultado seja igual a zero.

	DRE ULTIMOS DOZE MESES	DRE ANUALIZADO NOV/11	PONTO DE EQUILIBRIO
<b>RECEITA BRUTA</b>	219.365	268.320	295.749
(-) IMPOSTO	(13.162)	(16.099)	(17.745)
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	<b>206.203</b>	<b>252.221</b>	<b>278.004</b>
DESPESAS COM PESSOAL	(130.000)	(153.300)	(153.300)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(55.000)	(75.704)	(75.704)
DESPESAS COM VENDAS	(7.000)	(7.000)	(7.000)
OUTRAS DESPESAS	(6.000)	(6.000)	(6.000)
<b>LUCRO OU PREJ. OPERACIONAL</b>	<b>8.203</b>	<b>10.217</b>	<b>36.000</b>
(-) PARTICIPAÇÃO DOS ADM.	(36.000)	(36.000)	(36.000)
<b>LUCRO OU PREJ. DO EXERCÍCIO</b>	<b>(27.797)</b>	<b>(25.783)</b>	<b>-</b>
TICKET MÉDIO	480	520	520
MÉDIA DE ALUNOS POR ANO	38	43	47

Quadro 13: Ponto de Equilíbrio operacional base novembro de 2011

- 1) **Resultado dos últimos doze meses:** Com base nos dados obtidos através da coleta de documentos de receitas e despesas da empresa nos últimos doze meses, e, supondo uma remuneração total dos sócios em média de R\$3.000 mensais, a empresa apresentaria prejuízo operacional de R\$27.797,00 no ano. Como essa remuneração não foi realizada a empresa manteve seu equilíbrio operacional no período. Nessa situação, a instituição não seria atrativa enquanto negócio, pois não remuneraria os sócios.
- 2) **Resultado projetado para doze meses com base no mês de novembro/11:** A empresa apresenta hoje uma realidade de gastos de aproximadamente R\$242.004,00e uma receita estimada de R\$268.320,00 para um ano (tomando como parâmetro a situação atual de 43 crianças e um ticket médio de R\$520). Mantida esta situação, a empresa apresentaria lucro operacional de R\$10.216,80 ao ano. Contudo operando com uma remuneração padrão de R\$3.000 mensais para os sócios, o resultado final

torna-se prejuízo de R\$25.783,00 ao ano. Desta forma, podemos perceber que a empresa não possui uma estrutura sólida financeiramente, uma vez que o seu lucro operacional existe, no entanto não é capaz de retribuir do financeiramente o esforço de seus sócios.

- 3) **Ponto de equilíbrio:** Qual o ponto de equilíbrio operacional da empresa considerando as despesas operacionais esperadas e considerando uma remuneração total para os sócios de R\$3.000 ao mês?

Considerando as mesmas despesas acima apresentadas, encontramos 47 crianças, a um ticket médio de R\$520, como o ponto que torna as receitas iguais às despesas. Essa análise é importante, pois torna claro para a empresa qual o número mínimo de crianças hoje necessárias para cobrir todas as despesas operacionais da empresa e ainda viabilizar uma remuneração aos sócios.

Esta análise foi efetuada com base nas despesas geradas pela empresa no mês de novembro de 2011, no entanto, por particularidade da empresa analisada, existe a necessidade já sinalizada de aumento das despesas em março de 2012. Dentre esses aumentos de despesas, as mais significativas são o aumento do quadro de funcionários em uma professora e reajuste do aluguel por solicitação do locador. Desta forma, é necessário fazer a mesma análise projetando este novo cenário com base no mês de março de 2012:

	DRE ANUALIZADO MAR/12	PONTO DE EQUILIBRIO MAR/12
<b>RECEITA BRUTA</b>	268.320	340.347
(-) IMPOSTO	(16.099)	(20.421)
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	<b>252.221</b>	<b>319.926</b>
DESPEAS COM PESSOAL	(167.094)	(167.094)
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	(103.832)	(103.832)
DESPEAS COM VENDAS	(7.000)	(7.000)
OUTRAS DESPEAS	(6.000)	(6.000)
<b>LUCRO OU PREJ. OPERACIONAL</b>	<b>(31.705)</b>	<b>36.000,00</b>
(-) PARTICIPAÇÃO DOS ADM.	(36.000)	(36.000)
<b>LUCRO OU PREJ. DO EXERCÍCIO</b>	<b>(67.705)</b>	<b>-</b>
TICKET MÉDIO	520	520
MÉDIA DE ALUNOS POR ANO	43	55

Quadro 14: Ponto de Equilíbrio operacional base março de 2012

**1) Resultado projetado para doze meses com base no mês de março/12:**

O mês de março caracteriza um marco para grande parte das escolas brasileiras, o início do ano letivo, com isto algumas benfeitorias deverão ser realizadas, fatos que elevam o gasto da empresa. De forma geral, as principais alterações ocorrerão nas despesas com pessoal, aumento médio de R\$1.150 ao mês e 36% de aumento no valor do aluguel, segundo negociações da direção da escola com o locador. Frente a esta nova situação e, mantido o mesmo número de crianças, o prejuízo aumentaria para R\$67.705 ao ano, ou seja, 62% superior ao mês de novembro/11.

**2) Ponto de Equilíbrio:** Sabemos que na situação atual, com base nos dados de novembro/11, as receitas e despesas operacionais da escola entram em equilíbrio com 47 crianças. No entanto, com o cenário

apontado para 2012, ou seja, com aumento de despesas operacionais, qual o novo ponto de equilíbrio para a empresa? Os cálculos demonstram que, com as despesas previstas e a remuneração total dos sócios em R\$3.000 no mês, são necessárias 55 crianças para igualar receitas e despesas. Portanto, com o ticket médio atual (R\$520,00) a empresa precisa ter 12 crianças a mais do que tem hoje (43 crianças) para não ter prejuízo e remunerar seus sócios.

Ainda com base nestas análises, outras perguntas podem ser respondidas buscando auxiliar a gestão da empresa a ter um melhor acompanhamento da real situação e tendências futuras.

Procurando um cenário de expansão das receitas para, cada vez mais, melhorar a situação financeira da empresa, é inevitável o foco na busca de novas crianças, mas qual o limite de receita hoje que a empresa consegue operar sem ter que aumentar suas despesas (considerando as alterações que invariavelmente acontecerão na empresa no início do ano letivo de 2012)? Além da capacidade máxima atual, qual a capacidade máxima de faturamento que a empresa suportaria dentro do limite de suas instalações?

A seguir são analisadas essas duas situações: a primeira coluna demonstra a empresa operando com capacidade máxima sem necessidade de aumento nos custos operacionais (considerando base março/12). Ao lado demonstra a capacidade máxima da empresa dentro do limite de suas instalações. A operação no limite de sua capacidade representaria aumento de 10% nas despesas com pessoal e 5% nas despesas administrativas, sendo mantidas as demais.

	DRE COM A CAPAC. MAXIMA MAR/ 12	DRE COM A CAPAC. MAXIMA DA EMPRESA/ ANO
<b>RECEITA BRUTA</b>	330.720	405.600
(-) IMPOSTO	(18.720)	(24.336)
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	<b>312.000</b>	<b>381.264</b>
DESPESAS COM PESSOAL	(167.094)	(183.803)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(103.832)	(109.024)
DESPESAS COM VENDAS	(7.000)	(7.000)
OUTRAS DESPESAS	(6.000)	(6.000)
<b>LUCRO OU PREJ. OPERACIONAL</b>	<b>28.074</b>	<b>75.437</b>
(-) PARTICIPAÇÃO DOS ADM.	(36.000)	(36.000)
<b>LUCRO OU PREJ. DO EXERCÍCIO</b>	<b>(7.926)</b>	<b>39.437</b>
TICKET MÉDIO	520	520
MÉDIA DE ALUNOS POR ANO	53	65

Quadro 15: Capacidade máxima da empresa em março de 2012 e total.

**4) Resultado com a capacidade máxima da empresa em março/12:**

De acordo com análise junto com a direção, para não haver contratação de novos funcionários, além do previsto, entre outros gastos, a empresa suportaria mais 10 crianças elevando para 53 o seu número total de alunos resultando, ainda, em um prejuízo anual de R\$7.926,00, pois, conforme informado anteriormente, o ponto de equilíbrio com estas despesas é de 55 crianças.

- 5) Resultado com a capacidade máxima da empresa:** Verificou-se que a empresa possui estrutura para atender até 65 crianças. Foi previsto um aumento de despesas para oferecer este atendimento e, neste cenário, a empresa obteria ao final de um ano o lucro operacional de R\$39.437,00.

### 6.3.2 Ponto de Equilíbrio Incluindo Despesas Financeiras

Agora que já está evidenciado o quadro operacional da empresa, faz-se necessária uma apresentação da situação incluindo as despesas financeiras provenientes de empréstimos. Como as despesas irão aumentar em março de 2012, os cálculos e demonstrativos sobre o ponto de equilíbrio incluindo as despesas financeiras serão realizados somente com base neste período. Dentro deste contexto, foi realizada uma análise do cenário operacional e financeiro considerando três situações:

- 1) *Últimos dozes meses*: Os dados representam a soma dos últimos doze meses, incluindo o valor pago de empréstimos e juros nesse período.
- 2) *Anualizada base Mar/12*:
  - Receita Bruta: Apresenta os mesmos números utilizados anteriormente para cálculo somente das despesas operacionais.
  - Demais despesas: Inclui despesas financeiras já planejadas para os próximos 12 meses.
- 3) *Ponto de Equilíbrio Base Mar/12*: Altera-se o número de crianças, conseqüentemente, o faturamento para que o resultado seja igual a zero.

Nos cenários envolvendo somente as despesas operacionais, foi considerada remuneração total para os sócios no valor de R\$3.000 ao mês, uma vez que o objetivo, também, era enxergar a viabilidade da empresa quanto negócio. Para os cenários seguintes que incluíram as despesas não operacionais, considerou-se a conta participação dos administradores zerada, uma vez que esta remuneração somente aumentaria o prejuízo e inviabilizaria a análise no número de crianças necessárias para equilibrar as receitas e despesas totais neste momento.

	DRE ULTIMOS DOZE MESES	DRE ANUALIZADO MAR/12	PONTO DE EQUILIBRIO
<b>RECEITA BRUTA</b>	219.365,00	268.320	443.082
(-) IMPOSTO	(13.162)	(16.099)	(26.585)
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	<b>206.203</b>	<b>252.221</b>	<b>416.497</b>
DESPESAS COM PESSOAL	(130.000)	(167.094)	(167.094)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(55.000)	(103.832)	(103.832)
DESPESAS COM VENDAS	(7.000)	(7.000)	(7.000)
DESPESAS FINANCEIRAS	(76.369)	(132.571)	(132.571)
OUTRAS DESPESAS	(6.000)	(6.000)	(6.000)
<b>LUCRO OU PREJ. OPERACIONAL</b>	<b>(68.166)</b>	<b>(164.277)</b>	<b>(0)</b>
(-) PARTICIPAÇÃO DOS ADM.	-	-	-
<b>LUCRO OU PREJ. DO EXERCÍCIO</b>	<b>(68.166)</b>	<b>(164.277)</b>	<b>(0)</b>
TICKET MÉDIO	480	520	520
MÉDIA DE ALUNOS POR ANO	38	43	71

*Quadro 16: Ponto de Equilíbrio Financeiro*

- 1) **Resultado dos últimos doze meses:** Considerando o faturamento e o que efetivamente foi pago nos últimos doze meses de despesas operacionais e financeiras, constatou-se um prejuízo de R\$68.166,00 no ano. Ressaltando, neste ponto, que não houve remuneração para os sócios.
  
- 2) **Resultado projetado para doze meses com base no mês de março/12:** Considerando a mesma projeção feita para o cenário somente operacional em março/12 e considerando a totalidade de despesas financeiras para os próximos doze meses, identificou-se prejuízo de R\$164.277,00 ao ano o que torna inviável a continuidade da empresa.
  
- 3) **Ponto de equilíbrio:** Verificou-se que 71 é o número de crianças que viabiliza o ponto de equilíbrio da empresa, englobando as despesas financeiras, porém este número é superior ao limite suportado de crianças de acordo com



as instalações máximas da empresa: 65 crianças. Este dado é de grande relevância para a compreensão da situação em que a empresa se encontra.

No Quadro 17, todas as análises envolvendo despesas operacionais e despesas financeiras apresentadas anteriormente são apresentadas em formato consolidado, de modo a facilitar a compreensão sobre a situação da empresa na sua data base (novembro/11) e no período de reajuste das despesas (março/12) que norteará as projeções futuras.

	RESUMO CENÁRIO OPERACIONAL					RESUMO CENÁRIO OPERACIONAL COM DESPESAS FINANCEIRAS		
	Últimos doze meses	nov/11	P. Equil.	mar/12	P. Equil.	Últimos doze meses	mar/12	P. Equil.
<b>RECEITA BRUTA</b>	219.365	268.320	295.749	268.320	340.347	219.365	268.320	443.082
(-) IMPOSTO	(13.162)	(16.099)	(17.745)	(16.099)	(20.421)	(13.162)	(16.099)	(26.585)
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	206.203	252.221	278.004	252.221	319.926	206.203	252.221	416.497
DESPESAS COM PESSOAL	(130.000)	(153.300)	(153.300)	(167.094)	(167.094)	(130.000)	(167.094)	(167.094)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(55.000)	(75.704)	(75.704)	(103.832)	(103.832)	(55.000)	(103.832)	(103.832)
DESPESAS COM VENDAS	(7.000)	(7.000)	(7.000)	(7.000)	(7.000)	(7.000)	(7.000)	(7.000)
DESPESAS FINANCEIRAS						(76.369)	(132.571)	(132.571)
OUTRAS DESPESAS	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)
<b>LUCRO OU PREJ. OPER.</b>	8.203	10.217	36.000	(31.705)	36.000	(68.166)	(164.277)	(0)
(-) PARTICIP. DOS ADM.	(36.000)	(36.000)	(36.000)	(36.000)	(36.000)			
<b>LUCRO OU PREJ. DO EXERC.</b>	(27.797)	(25.783)	-	(67.705)	-	(68.166)	(164.277)	(0)
TICKET MÉDIO	480	520	520	520	520	480	520	520
MÉDIA DE ALUNOS POR ANO	38	43	47	43	55	38	43	71

Quadro 17: Resumo Cenários: Operacional e Operacional com Despesas Financeiras

É possível perceber que, mesmo no cenário somente operacional, em março de 2012, a empresa aponta um quadro de prejuízo. Esse quadro se intensifica quando são incluídas as despesas financeiras, sendo assim precisamos avaliar as medidas que possam ser adotadas para modificar essas projeções.

Com base nas informações levantadas, é percebido que existe um grande volume de despesas financeiras para liquidação em um único ano, o que eleva substancialmente o valor de desembolso mensal da empresa. Por isso a seguinte pergunta foi realizada: Qual o valor da amortização máxima de dívidas suportada pelo fluxo de caixa?

	Amort. Máxima Suportada (Nov/11)	Amort. Máxima Suportada (Mar/12)
<b>RECEITA BRUTA</b>	268.320	268.320
(-) IMPOSTO	(16.099)	(16.099)
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	<b>252.221</b>	<b>252.221</b>
DESPESAS COM PESSOAL	(153.300)	(167.094)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(75.704)	(103.832)
DESPESAS COM VENDAS	(7.000)	(7.000)
DESPESAS FINANCEIRAS	(10.217)	
OUTRAS DESPESAS	(6.000)	(6.000)
<b>LUCRO OU PREJ. OPERACIONAL</b>	<b>(0)</b>	<b>(31.705)</b>
(-) PARTICIPAÇÃO DOS ADM.	-	-
<b>LUCRO OU PREJ. DO EXERCÍCIO</b>	<b>(0)</b>	<b>(31.705)</b>
TICKET MÉDIO	520	520
MÉDIA DE ALUNOS POR ANO	43	43
<b>Parcela Mínima</b>	<b>(851)</b>	<b>-</b>

Quadro 18: Amortização máxima suportada pelo fluxo de caixa

Dentro do contexto acima apresentado, não há espaço para nenhum valor de desembolso financeiro com fins de honrar as obrigações contraídas. Até o reajuste de março de 2012 existe margem de R\$851,00 mensais, o que sequer paga os custos da dívida atual. Notadamente, após os cálculos apresentados, as despesas financeiras atuais da empresa inviabilizam sua permanência no mercado, sendo, portanto, necessária uma proposta de recuperação desta empresa.

Como via de melhorar a situação presente sugeriu-se um contato com os bancos vinculados para uma renegociação do valor da dívida.

#### 6.4 PROPOSTA DE RECUPERAÇÃO

De acordo com o levantamento realizado sobre as entradas e saídas da empresa, verificou-se que a situação de maior criticidade e capacidade de reajuste são as despesas financeiras. Elas comprometem, hoje, a permanência ou não desta empresa no mercado e precisam ser revistas com urgência pela direção da Escola.

Como este estudo visa desenvolver um diagnóstico do endividamento financeiro da empresa e suas possibilidades de recuperação, a informação sobre a urgência na renegociação da dívida foi levada para a liderança da Escola na tentativa de alertá-la para a necessidade de uma renegociação junto aos bancos. De posse da realidade financeira atual, a direção se preocupou em renegociar o valor da dívida com os bancos tentando conseguir liquidar as parcelas em mais vezes e com valores mensais menores. O primeiro banco contatado foi o com maior valor de empréstimos contraídos, sendo todos os esforços direcionados para esta tratativa. Contando com toda a disposição e esforços da direção da empresa, e duração de 01 mês de análise, o banco em questão sinalizou a seguinte renegociação:

	Valor Mês	Meses	Total	Observações
<b>Atual</b>	R\$ 6.713	-	R\$ 52.559	Este valor inclui valor do cheque especial mensal.
<b>Proposta 1</b>	R\$ 3.100	24	R\$ 74.400	Concessão de limite de R\$5.000 podendo realizar transações futuras com a Instituição.
<b>Proposta 2</b>	R\$ 2.600	36	R\$ 93.600	Empresa entra em uma linha especial onde nem o CNPJ nem o CPF dos sócios pode conseguir crédito com a Instituição.

Quadro 19: Proposta de renegociação de empréstimo

A empresa optou pela “**Proposta 01**”. Apesar de alongar o prazo de suas dívidas, a renegociação de uma parcela de desembolso mensal menor para a empresa é um fator incentivador que viabilizará uma sobrevivência para a empresa.

A “**Proposta 02**” possibilita um desembolso mensal ainda menor para a empresa, no entanto a restringe e os seus sócios de qualquer negociação junto às instituições financeiras, pois os inclui em um quadro de risco alto. A empresa e seus sócios não julgaram interessante essa possibilidade, visto que ainda necessitam de eventuais contratos de crédito com o banco.

O segundo banco ainda não havia sinalizado uma possibilidade de renegociação no momento da conclusão deste trabalho e, para fins de conclusão, iremos considerar a situação atual.

Segue abaixo, uma ilustração da situação atual de desembolso da empresa ao que se refere às despesas financeiras

Parcela Renegociada Banco A	Parcela Banco B	Cheque Especial Banco B
3.100	1687	500

Soma das Parcelas após renegociação	R\$	5.287
Soma das Parcelas antes renegociação	R\$	6.713
<b>Diferença</b>	<b>-R\$</b>	<b>1.426</b>

*Quadro 20: Resumo do desembolso mensal após renegociação*

Apesar de o envolvimento da empresa no processo de renegociação dos empréstimos junto à instituição financeira ter sido positivo, esse novo cenário ainda precisa de reajustes para se tornar satisfatório.

Como, no momento, a empresa não possui mais limite de crédito junto aos bancos, a alternativa para manter a empresa funcionando no longo prazo é o aporte de recursos mensais pelos sócios que possuem interesse e recursos disponíveis. É

importante ressaltar que os sócios possuem outros empréstimos pessoais que não permitem a contratação de empréstimos em nome de pessoa física, pois, caso isto fosse possível, o melhor a fazer seria trazer esta dívida a valor presente e liquidá-la de uma só vez. Os sócios esgotaram suas fontes de grandes captações de recursos, restando, apenas, a injeção de aportes mensais e o recurso financeiro de antecipação de boletos bancários para os meses de maior necessidade de caixa.

Pelos resultados obtidos até o momento é percebido a necessidade de aporte dos sócios. Mas, quando a empresa conseguirá retornar o capital investido? Ou seja, quando o saldo total de Caixa se torna maior que zero? O Quadro 21 demonstra a geração de caixa anual para estimar em quanto tempo os sócios podem recuperar o capital injetado na empresa.

Foi considerada, para fins de receita, somente as receitas oriundas de mensalidades, no total de 52 crianças a partir do final de 2012 e um ticket médio de R\$520,00. Adicionalmente, a análise considera um aumento de 10% nas receitas e despesas administrativas ao longo dos anos, para refletir a inflação do período. Esses ajustes são feitos para que a análise se assemelhe com a realidade.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
RECEITAS		320.145	360.000	396.000	435.600	479.160	527.076	579.784	637.762
DESpesas OPER.		(301.161)	(331.277)	(364.405)	(400.845)	(440.930)	(485.023)	(533.525)	(586.878)
DESpesas FIN.		(115.041)	(55.074)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)		
SALDO CAIXA	(18.266)	(114.323)	(140.674)	(115.079)	(86.324)	(54.094)	(18.041)	28.218	79.102

Quadro 21: Fluxo de Caixa Anual

Verifica-se na análise acima que a empresa, devido ao seu resultado operacional positivo, conseguirá pagar todas as suas dívidas num período de 06 anos. Nota-se que ao longo do ano de 2018 a empresa atinge o ponto onde o saldo final de caixa torna-se maior que zero e, a partir daí, passa a acumular lucro. Nesta análise não estão sendo considerados os aportes de capital dos sócios, a proposta é que seja uma ferramenta para que esses possam visualizar a situação com a qual terão que interagir. O problema a ser solucionado é o fluxo de caixa negativo nos próximos anos.

Para solucionar esse problema de fluxo de caixa, foi estruturado o Quadro 22 mostrado a seguir. Esse apresenta o valor mensal estimado de aporte dos sócios para manter a empresa em operação.

<b>Fluxo de Caixa</b>	nov/11	dez/11	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13
<b>Receitas</b>	<b>25.575</b>	<b>26.175</b>	<b>30.275</b>	<b>31.475</b>	<b>31.305</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>28.050</b>	<b>34.380</b>	<b>34.380</b>	<b>34.510</b>
Mensalidade	23.195	23.795	24.395	25.595	26.795	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	30.000	30.000	30.000
Eventos	1.500	1.500	1.500	1.500													
Inglês	400	400	400	400	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	400	400	500
Estacionameto	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Hora Extra	120	120	120	120	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	120	120	150
Material Escolar			3.500	3.500	3.500										3.500	3.500	3.500
Outros	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<b>Despesas</b>	<b>19.423</b>	<b>19.940</b>	<b>22.034</b>	<b>21.676</b>	<b>23.780</b>	<b>23.761</b>	<b>23.924</b>	<b>24.074</b>	<b>24.504</b>	<b>24.074</b>	<b>24.553</b>	<b>24.123</b>	<b>24.303</b>	<b>24.123</b>	<b>25.660</b>	<b>25.230</b>	<b>24.513</b>
Salários	9.281	9.281	9.281	9.281	10.131	10.131	10.131	10.671	10.671	10.671	10.671	10.671	10.671	10.671	10.671	10.671	10.671
Pro-Labore	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545
VTs	2.238	2.238	2.238	2.238	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.238	2.238	2.438
FGTS		711	711	711	814	814	814	854	854	854	854	854	854	854	711	711	814
Inglês					300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Contador	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Contrib Sindical							339										
Impostos	1.392	1.428	1.464	1.536	1.608	1.680	1.752	1.752	1.752	1.752	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Aluguel	2.900	2.900	2.900	2.900	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Água	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
NET	55	55	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Telefone	180	180	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Luz	180	180	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Alimentação	600	600	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Gás	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Motoboy	12	12	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Cópias e Toner	180	-	180	-	180	-	180	-	180	-	180	-	180	-	180	-	180
Manutenção	150	150	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Limpeza	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Material Escolar	50	50	1.500	1.500	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	1.500	1.500	50
Material de Expediente	50		50		50		50		50		50				50		50
Desp Marketing	500	500	700	500	700	500	700	500	700	500	700	500	500	500	700	500	700
Outros	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
<b>Despesas</b>	<b>4.927</b>	<b>6.022</b>	<b>2.999</b>	<b>-</b>	<b>927</b>	<b>-</b>	<b>533</b>	<b>827</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5.174</b>	<b>5.773</b>	<b>2.999</b>	<b>-</b>	<b>927</b>
Férias	849	1.670	2.249	-	695	-	400	620	-	0	0	0	400	849	2.249	-	695
1/3 Férias	283	557	750	-	232	-	133	207	-	0	0	0	133	283	750	-	232
13º Salário	3.795	3.795											4.641	4.641			
<b>\$ Caixa Oper. Mês</b>	<b>1.225</b>	<b>213</b>	<b>5.243</b>	<b>9.799</b>	<b>6.598</b>	<b>4.289</b>	<b>3.592</b>	<b>3.149</b>	<b>3.546</b>	<b>3.976</b>	<b>3.497</b>	<b>3.927</b>	<b>(1.427)</b>	<b>(1.845)</b>	<b>5.721</b>	<b>9.150</b>	<b>9.071</b>
<b>Despesas</b>	<b>3.815</b>	<b>5.316</b>	<b>4.250</b>	<b>3.250</b>	<b>-</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>
Amortiz. Empréstimo A	2.815	1.816															
Amortiz. Empréstimo B						4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900
Amortiz. Empréstimo C	1.000	3.500	4.250	3.250													
<b>Despesas</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>3.600</b>
Giro Parcelado Banco A	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100
Amortiz. Cheque Esp.	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Amortiz. Giro Parcelado	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	1.687	
<b>\$ Resul. Geral Mês</b>	<b>(7.877)</b>	<b>(10.390)</b>	<b>(4.294)</b>	<b>1.263</b>	<b>1.311</b>	<b>(5.898)</b>	<b>(6.594)</b>	<b>(7.038)</b>	<b>(6.641)</b>	<b>(6.211)</b>	<b>(6.689)</b>	<b>(6.259)</b>	<b>(11.613)</b>	<b>(12.032)</b>	<b>(4.465)</b>	<b>(1.037)</b>	<b>571</b>
<b>\$ Resul. Geral Acum.</b>	<b>(7.877)</b>	<b>(18.266)</b>	<b>(22.560)</b>	<b>(21.298)</b>	<b>(19.987)</b>	<b>(25.885)</b>	<b>(32.479)</b>	<b>(39.517)</b>	<b>(46.158)</b>	<b>(52.369)</b>	<b>(59.059)</b>	<b>(65.318)</b>	<b>(76.932)</b>	<b>(88.964)</b>	<b>(93.429)</b>	<b>(94.466)</b>	<b>(93.895)</b>
<b>Aporte Sócios</b>	<b>7.877</b>	<b>10.390</b>	<b>4.294</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.324</b>	<b>6.594</b>	<b>7.038</b>	<b>6.641</b>	<b>6.211</b>	<b>6.689</b>	<b>6.259</b>	<b>11.613</b>	<b>12.032</b>	<b>4.465</b>	<b>1.037</b>	<b>-</b>
<b>Saldo Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.263</b>	<b>2.574</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>570</b>
<b>Aportes Acumulados</b>	<b>7.877</b>	<b>18.266</b>	<b>22.560</b>	<b>22.560</b>	<b>22.560</b>	<b>25.884</b>	<b>32.479</b>	<b>39.517</b>	<b>46.158</b>	<b>52.369</b>	<b>59.058</b>	<b>65.318</b>	<b>76.931</b>	<b>88.963</b>	<b>93.429</b>	<b>94.465</b>	<b>94.465</b>

Quadro 22: Fluxo de caixa detalhado com aportes de sócios

Esta análise representada pelo Quadro 22 serve, então, como ferramenta gerencial para os sócios planejarem suas entradas de capital na empresa. Este

Fluxo de Caixa também evidencia o momento em que os sócios poderão interromper seus aportes. Esse último é estimado para março de 2013.

Importante verificar que os sócios colocarão no total o valor de R\$94.465,00 nesse período (em valores atuais).

Neste cenário ainda se faz interessante tentar uma renegociação com o outro banco para tentar reduzir ainda mais o desembolso mensal, ao menos o valor do cheque especial de R\$500 mensais. Os demais empréstimos denominados acima como A, B e C referem-se a empréstimos que não podem ser negociados, como, por exemplo, antecipação de boletos e empréstimos contraídos de pessoas físicas parceiras da escola.

Para o cumprimento do cenário proposto, dentro da realidade da empresa, é imprescindível que premissas de boa gestão sejam adaptadas à realidade econômica e de mercado e que se mantenha um rigoroso processo de gestão financeira, com controles de receitas e despesas, com projeções de fluxo de caixa e com o acompanhamento rigoroso do realizado frente ao projetado seguido de análise dos motivos dos desvios encontrados em cada situação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo do trabalho foi realizar um diagnóstico do endividamento da empresa e das possibilidades de recuperação da situação financeira, seguida de uma proposta de recuperação, com a finalidade de auxiliar uma microempresa rica em idéias e boa vontade a gerir melhor seus recursos para capacitar o crescimento desta empresa e das pessoas envolvidas no processo.

Para realização deste objetivo, basicamente foi realizada organização dos dados da empresa, projeções de dados, análise do ponto de equilíbrio e análise de viabilidade do negócio com amortização do endividamento.

Durante a execução do trabalho foi possível compreender um pouco a complexidade de gerenciar uma empresa, mesmo uma microempresa. Apesar de baixo faturamento, ela possui uma estrutura completa de clientes, fornecedores, funcionários que reivindicam tudo ao seu tempo, sendo necessários organização, habilidades, processos e estruturas de gestão. Na empresa estudada, a organização não foi um ponto forte identificado, sendo seus controles e processos de gestão totalmente desestruturados. As descobertas no decorrer do estudo foram muito interessantes no sentido de chamar a consciência de pessoas envolvidas há mais de 06 anos no processo que jamais haviam se questionado sobre algumas situações.

As conclusões do estudo conduziram à decisão de novas injeções de capital dos sócios, no entanto com um propósito totalmente diferente. Os aportes de sócios sempre ocorreram na empresa, mas sem controle e planejamento o que ocasionava, muitas vezes, falta de controle dos recursos empregados. Com o estudo e planilhas disponibilizadas a empresa e sócios conseguem agora identificar a necessidade futura de caixa e se antever as situações garantindo mais tempo de permanência da empresa no mercado. Os sócios conseguiram identificar, de forma clara, a real



situação da empresa e enxergaram no longo prazo uma possibilidade de empresa lucrativa, uma vez que os cálculos operacionais foram satisfatórios.

Com uma redução mensal real nas despesas financeiras, possibilidade de redução ainda maior com a sinalização do outro banco, controle gerencial para aportes mensais consciente dos sócios e uma análise que demonstra a geração de caixa anual para estimar em quanto tempo os sócios podem recuperar o capital injetado na empresa possibilita um ganho de eficiência e organização e, agora, a Direção e sócios da empresa conhecem sua operação com mais realidade e profissionalismo.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRASIL, Secretaria da Receita Federal. **Código Tributário Nacional**.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ESCOLAS PARTICULARES – FENEP. 2005. **Pesquisa de Opinião sobre a rede particular de ensino**. Disponível em <http://www.fenep.org.br/fenepibope.pdf>. Acesso em 04 de setembro de 2011.

FLEURIET, M; KEHDY, R; BLANC, G. **O Modelo Fleuriet: A dinâmica financeira das empresas brasileiras: um método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. 1 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GUTIERREZ, M. D. **Planejamento Tributário: elisão e evasão fiscal**. São Paulo. Quartier Latin, 2006.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS, Alberto B; LUTOSA, Paulo Roberto B. **Gestão Financeira**. Brasília: Universidade de Brasília, CEAD e INEPAD, 2006.

NEVES, J. C. **Análise Financeira – Vol. I – Técnicas Fundamentais**. 12 ed, Texto, 1996.

OLIVEIRA, G. P. **Contabilidade Tributária**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Makron Books, 1990.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANVICENTE, Antonio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE - 2005. **Boletim Estatístico de pequenas e micro empresas**. Brasília. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf). Acesso em 17 de setembro de 2011

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE - 2007. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003 - 2005**. Brasília. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em 17 de setembro de 2011

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

STRINGER, E. T. **Action Research: a Handbook for Practitioners**. Sage, 1996.