

FARN – FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE
CURSO: MBA EM ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA VI
ORIENTADOR(A): MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO
ALUNA: LEDJANE DE ARAÚJO DIAS

Caso para ensino em administração
Marinheira de primeira viagem: nem tanto assim...

Resumo

O CELM - Centro Educacional Libânia Medeiros - é uma instituição de ensino que trabalha com a educação de alunos do nível infantil ao nível médio. No ano de 2007, em virtude da ausência de um profissional qualificado e direcionado para o gerenciamento administrativo e financeiro da organização, a mesma desencadeou um processo de declínio financeiro. As políticas de gestão financeira adotadas pela profissional contratada para sanar as dificuldades da instituição amenizaram consideravelmente os problemas primários e proporcionaram o gradativo retorno do lucro aos sócios. No entanto o desenvolvimento da gestão de custos dentro da organização remete a um questionamento condicionante e uma reflexão se a sua aplicação puramente não implica efeitos negativos sobre a atividade fim da empresa e a sua perfeita funcionalidade. Este caso descreve uma situação real, relatada sob o ponto de vista da administradora contratada para conduzir a instituição aplicando as medidas cabíveis para satisfação dos proprietários e trata sobre a complexidade da administração financeira dentro das organizações, enfatizando os aspectos que envolvem a sua aplicação versus o resultado.

Palavras-chave: Administração financeira; gestão de custos; maximização dos lucros.

Abstract

The CELM - Educational Center Libânia Medeiros - is an educational institution which works with the education of students from kindergarten to high school level. In 2008, in the absence of a qualified and directed to the administrative and financial management of the organization, it triggered a process of financial decline. Financial management policies adopted by the new administrator eased considerably the primary problems and provided the gradual return of profits to shareholders. The development of cost management within the organization refers to a condition questioning and reflection that your application does not imply a purely negative effect on the final activity of the company and its perfect functionality ¿This case describes a real situation, reported from the point of view the manager hired to lead the institution applying the appropriate measures to meet the owners and is about the complexity of financial management within organizations, emphasizing the application versus the outcome.

Key words: Financial Administration; cost management; profit maximization.

Caso para ensino em administração

Marinheira de primeira viagem: nem tanto assim...

Introdução

No alto da parede o relógio marca 19h. Talita acorda eufórica e sorridente, quando vê em volta de sua cama amigos e familiares. No quarto do hospital acabara de ser mãe, depois de uma gravidez conturbada. Afastada do trabalho há quase 2 anos, sua rotina executiva agora se resume a acordar com certo chorinho hora em hora pela madrugada. Amamenta, banha, troca fralda, nina, até a próxima maratona de hora.

Este seria mais um dia mágico da nova mamãe, marinheira de primeira viagem, ao lado de seu pequeno príncipe, se não fora o toque do celular que se fazia insistente: Talita recebe uma ligação de sua prima Marta, empresária do ramo de educação, para uma difícil missão de retornar ao antigo trabalho e assumir a direção administrativa do CELM, escola que atende crianças da educação infantil ao ensino médio, a qual passara por um sério problema de ausência de retorno financeiro e que já apontara para um processo de comprometimento de sustentabilidade financeira.

A jovem Talita está diante de uma dicotomia: cuidar do seu recém nascido ou dar prosseguimento ao seu desenvolvimento profissional?

Mas ela conhece aquela escola como ninguém, afinal já estudara lá quando criança e depois de graduada teve a oportunidade de gerenciar uma filial dessa escola na zona sul de natal, a qual pertence a um grupo de sua família. E poderá sem dúvidas dar respostas aos questionamentos sobre o que acontecera com a escola durante os anos em que se afastou e que medidas poderiam ser tomadas para alavancar o faturamento e o retorno aos seus sócios?

Tocando o Barco

O CELM, Centro Educacional Libânia Medeiros, foi fundado e desenvolvido pela educadora Libânia Medeiros. Imigrante do interior do estado do RN, Libânia iniciou suas atividades na capital lecionando aulas particulares no bairro do Alecrim, zona oeste de Natal. Com uma forte demanda de alunos, essa mulher visionária passou a estruturar seu ambiente de trabalho com turmas regulares.

Após 32 anos de trabalho dedicado ao ensino, a educadora deixa à sua família não só um patrimônio físico, mas um legado de experiência no ensino da pedagogia e

gestão empresarial. E é no ano de 2000, em virtude da grande expansão da cidade do Natal e da necessidade de uma nova unidade educacional na zona sul da cidade, que os seus filhos implantam em sociedade, uma filial no bairro de Nova Parnamirim.

Ao longo dos anos, a escola cresceu e se tornou referência de qualidade e excelência nos serviços prestados. Atravessou décadas e gerações e chegou ao século XXI inserida num contexto de constantes mudanças organizacionais; globalização; e intensa competitividade entre as empresas. Administrar pela experiência e empirismo passa a ser compreendido pelos herdeiros e sócios desse legado como não mais suficiente para promover o crescimento financeiro do CELM.

É então em 2009, que a empresa decide receber uma equipe de consultores para diagnosticar o que acometera a escola a uma redução significativa nos lucros. Onde estariam as falhas de uma escola que sempre foi tão bem gerida, por excelentes pedagogos.

O papel do administrador na gestão da empresa

- Bom dia dona Talita!

- Que coisa mais fofa! Admirada exclama a recepcionista da entrada principal da escola.

É com certa dificuldade que Talita abre a porta da Direção Geral segurando uma bolsa a tira colo e uma cadeira “moisés”, onde o pequeno tripulante irá acompanhá-la em seu retorno ao trabalho. Papéis e canetas se confundem no birô em meio a tantas mamadeiras e fraldas. E é frente a esse desafio de uma dupla jornada que a jovem Talita conduzirá a embarcação na tentativa de salvá-la de um possível e desastroso naufrágio.

Apesar do chorinho que ecoa na sala, Talita se concentra em lê o relatório financeiro desenvolvido pela equipe de consultores que estivera na escola antes da sua chegada, a pedido da sócia majoritária Marta, que não participa ativamente na gestão da empresa. Um trecho do relatório destaque que:

“ ...Apesar do alto comprometimento financeiro, a empresa apresenta uma quantidade de clientes que podem permitir a sua viabilidade financeira, apresentando perfeita capacidade de gerar rentabilidade satisfatória, sendo tão somente necessária uma intensificação no gerenciamento e controle nos procedimentos da instituição.”

Finalizando a leitura do relatório, Talita respira um pouco mais aliviada, mas agora entende a grande responsabilidade que lhe foi depositada. Então só lhe resta agora arregañar as mangas para promover as mudanças.

Atravessando o Maremoto

Após algumas semanas de observação, Talita reconhece que embora as dificuldades financeiras enfrentadas pela escola em virtude de gastos excessivos e falta de investimentos prioritários, não afetaram de imediato a visão dos pais dos alunos, com relação ao nome e a credibilidade da escola.

Apesar da concorrência que se instala fortemente nos arredores da escola, a empresa se mantém com o “know how” que construiu aos longos dos anos e com o referencial de educação Cristã e incentivadora dos laços familiares. O que continuou refletindo para um fluxo reduzido de transferências de alunos.

As salas apresentam-se em grandes quantidades e em sua capacidade total, o que não comprometeu a fonte geradora das receitas e conseqüentemente o rateio dos custos da empresa.

O clima organizacional também parecia satisfatório: salários acima da média, sendo pagos em dia; carga horária com média de 6h diárias, o que proporcionava pelo menos 1(um) funcionário para cada turno de trabalho; professores que possuíam a sua disposição auxiliares para determinados níveis de ensino e outros que possuíam fiscais de sala de aula; Existiam os dias de confraternizações e os de lazer dentro da escola.

Entretanto, agora vivenciando o dia-dia na empresa, Talita passou a observar que havia alguns descompassos envolvendo principalmente o setor administrativo e financeiro. No rol onde deveria funcionar a administração dividida em setores e funcionalidades, todos trabalhavam em uma única sala e funcionários que deveriam desenvolver atividades de contas a receber e a pagar se envolviam em atividades dos colegas de recursos humanos. Sendo que também os orçamentos e a parte de compras eram feitos pela recepcionista da escola, cuja atividade desenvolvia de forma secundária e sem qualidade. Sua rotina de recepção e telefonemas já consumia todo o seu tempo.

Essa falta de definição de setores e funções acabou comprometendo uma atividade de extrema importância para a empresa: a cobrança e o controle da inadimplência, os quais acabaram sendo esquecidos e provocaram um déficit considerável nas receitas.

Ela também constatou que compras de materiais de expediente, insumos, alimentação das crianças, por exemplo, eram feitos de forma aleatória, sem solicitação de cada setor e autorização prévia da direção; E ainda assim não havia uma devida cotação de preços para melhor efetuar as compras.

Sem ordenamento de prioridades e sem eliminação de compras supérfluas, as contas avolumavam-se de forma acelerada.

Por não existir a definição de um plano orçamentário periódico ou cronograma de atividades, onde se pudessem elencar os investimentos futuros e conseqüentemente poder planejar melhor os pagamentos, créditos bancários e os ativos disponíveis eram acionados constantemente, o que passou gradativamente a comprometer o caixa da empresa para o pagamento de dívidas.

Mas o dia-dia sempre atribulado, “administrando o descobrindo de uma conta para cobrir outra”, inquieta a jovem Talita. Ela resolve então passear pela escola, desopilar a mente na tentativa de obter uma solução para toda essa situação. Já são 17h da tarde, e ao toque do sinal de encerramento das aulas ela se dá conta de que mais um dia se findou. Com a mente ainda envolta de tantas interrogações, volta para sua sala e resolve fazer uma ligação:

Gerir Custos é Preciso

_Talita: - Alô Flávio?

_Esposo: - Oi amor!

_Talita: - Querido, eu preciso que você ponha o nosso bebê pra dormir hoje.

_Esposo: - Mas o que houve?

_Talita: - Irei ficar aqui na escola mais um pouco. O tempo bastante para ordenar uma série de mudanças que preciso pô-las em prática o quanto antes!

- Sei que não serão fáceis, e causarão certo desconforto ao clima harmônico que vivemos aqui.

- Hoje circulando pelas áreas comuns pude ver uma grande quantidade de funcionários circulando nessa escola. São muitos bate papos e cafezinhos pelos corredores.

- Tenho que fazer um grande enxugamento dessa máquina. Enxugar essa folha de pagamento com algumas demissões e distribuir melhor as funções e atividades, pois existem muitos funcionários alocados no mesmo setor de forma ociosa e sem produtividade.

- Controlar de perto os custos fixos, pra diminuir essas contas de energia elétrica, telefones, e os contratos de terceirização dos serviços de limpeza, segurança e transporte. Ver um jeito pra racionar o tempo de permanência dentro das instalações.

- Inibir consumo de material e programar as festividades para datas extremamente específicas.

- Enfim, meu amor conto com a sua compreensão.

_Esposo: - Claro que sim querida. Até logo!

E como num suave balanço do mar, Talita seguia dia a dia a implantar medidas que apesar de virem pouco a pouco eram sempre muito enérgicas, mas que ao final do ano contábil foram bastante comemoradas pelos sócios.

O problema

Analisando o então modelo de gerenciamento empírico que era desenvolvido na empresa e que acabou desencadeando um inchaço da máquina, antes de sua chegada, Talita segue a afirmar que nem sempre os bons profissionais de uma área são os melhores administradores para essa área, e num contexto de estagnação financeira as mudanças continuarão a ser feitas essencialmente sobre esse aspecto.

Levanta-se portanto a seguinte questão: Após diagnostico, implementação e continuo controle das soluções, o objetivo geral foi atingido. Maximizar os lucros possibilitou a empresa emergir a atmosfera. Mas será que aplicação puramente da gestão de custos não compromete a qualidade dos serviços e não se tornara uma objeção aos investimentos e ao desenvolvimento do setor educacional e pedagógico, ou seja, a atividade fim da empresa?

Ela garante que não...

NOTAS DE ENSINO

Objetivos da aprendizagem

Marinheira de primeira viagem: nem tanto assim, vem a mostrar que diferentemente da vida secular, desbravar obstáculos nas organizações requer mais que experiências pessoais. O caso pressupõe uma reflexão sobre a importância da gestão financeira e a complexidade de seus efeitos sobre a atividade fim das empresas. Vem a desenvolver no leitor: 1) Conhecimentos sobre as peculiaridades da administração financeira; 2) Reconhecimento da aplicabilidade da gestão de custos nas empresas do setor educacional; 3) Traçar um paralelismo de causa e efeito considerando a gestão de custos, maximização de lucros e a atividade fim da organização; 4) Análise crítica da literatura específica; 5) Possibilidade de confronto entre o conhecimento teórico e a prática.

Fontes dos dados

O presente caso de ensino relata uma situação real iniciada em meados do ano de 2007, em uma instituição de ensino da rede privada localizada na cidade do Natal-RN. As situações apresentadas são fieis à realidade pesquisada, onde todas as informações coletadas são de caráter primário e foram obtidas por meio da aplicação de questionários e entrevistas com a gestora da instituição. A mesma foi consultada, autorizando a publicação do caso em sua íntegra, incluindo a divulgação dos nomes reais da instituição e do personagem principal.

Sugestões para discussão do caso

Este caso de ensino pode levar 20 minutos para ser lido em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação em administração e gestão financeira. A dinâmica do texto pode ser desenvolvida a partir da: 1) Apresentação pelo docente da temática e aspectos relativos ao tema; 2) Leitura individual e discussão em grupos; 3) Abordagem em plenária sobre a situação-problema; 4) Apontamento das soluções direcionadas ao caso; 5) Fechamento do docente com as conclusões e recomendações orientadas pela literatura específica.

Questões para discussão

- 1) Em sua opinião a gestão de custos dentro do CELM poderia trazer efeitos negativos para a sua atividade fim? Em caso afirmativo, que efeitos seriam esses?
- 2) Que outras estratégias de gestão poderiam ser adotadas para recuperação financeira da escola?
- 3) O administrador financeiro é função imprescindível na gestão da empresa, pois funciona como agente mediador entre o proprietário do negócio e os seus colaboradores e clientes. No entanto é possível perceber no caso que existem conflitos de interesses entre a proprietária da escola, Marta e a gestora Talita. Baseado em que circunstância do texto é possível constatar a afirmação?
- 4) Analisando o presente caso para ensino, você acredita que as atitudes tomadas por Talita, estão coerentes com a idéia proposta pela equipe de consultoria apresentada no relatório? Justifique.

Análise do caso

Para começar a discussão do caso, deve-se inicialmente destacar a complexidade da gestão financeira dentro das organizações e o seu papel como ferramenta estratégica para promover a qualidade e conseqüentemente o crescimento da empresa.

Considerando que o caso retrata uma realidade no setor educacional, é importante fixar que para se promover um crescimento financeiro sem comprometer a atividade fim da empresa, ou seja, sem afetar os serviços prestados e a qualidade da educação, deve-se buscar um equilíbrio na relação político-pedagógica da instituição. Resultados de estudos na área mostram que a dimensão gerencial é determinante para um adequado desempenho escolar e quando a mesma é reduzida apenas à sua expressão política, os resultados não são satisfatórios.

É primordial então que gestor administrativo e financeiro conheça todos os aspectos que norteiam a qualidade do serviço que é oferecido ao cliente. Entender que não devem ser comprometidos os aspectos relevantes ao desenvolvimento crítico do aluno, sua formação intelectual e um ambiente estruturado para permitir essa construção do ser e do saber.

No entanto a educação de qualidade não é a que pode ser obtida a qualquer custo e a qualquer preço, e sim aquela ajustada às necessidades dos usuários, ao menor custo de obtenção para seus provedores e ao menor preço para seus clientes.

É por esse motivo que se torna importante para que as empresas se mantenham vivas e competitivas dentro de um mercado cada vez mais acirrado, desenvolver a partir do trabalho do gerente financeiro uma gestão de custos conjuntamente com os desempenhos, em seu mútuo relacionamento. Garrison (2001) esclarece que toda organização, seja ela grande ou pequena deve dispor de um responsável pelo planejamento; organização dos recursos e pessoal e controle das operações.

Uma das mais importantes ferramentas pelo administrador financeiro para promover as três atividades anteriormente colocadas é a gestão estratégica de custos.

Conforme Martins (2008) a gestão estratégica de custos requer uma análise mais profunda dos custos que vão além dos limites da empresa. A gestão estratégica de custos busca conhecer toda a cadeia de valor desde a aquisição da matéria prima até o consumidor final.

No setor educacional os custos incorridos com a prestação de serviço têm conotações diferentes de atividades como o comércio e indústria. Geralmente os custos mais representativos são oriundos da mão de obra especializada e instalações.

Portanto, como agente do processo de recuperação financeira da escola, seria importante que Talita não se concentre exclusivamente na racionalização dos recursos financeiros. Alguns aspectos envolvidos no processo produtivo da escola, como a busca pela motivação e o bom desempenho de professores e colaboradores devem ser constantemente considerados para promover o diferencial competitivo da escola.

Dessa forma, diante das colocações, é fundamental que Talita, como agente intermediador desse processo, busque sempre manter um equilíbrio na relação político-pedagógica da instituição de forma que as decisões tomadas para redução de custos busquem cálculos aproximados de quais serão seus efeitos a curto e a longo prazo. Para que a recuperação financeira seja alcançada sem trazer causas negativas à atividade fim.

REFERÊNCIAS

GARRISON, R.H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

JORDAN, Ross Westerfield. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEONE, George S. Guerra. Custos, **Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos Custos: Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.