

## GESTÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR<sup>1</sup>

**KELLY CRISTINA DE SOUSA GONÇALVES<sup>2</sup>**

**GEOVANE CORREIA ROSSANESE<sup>3</sup>**

**VANDERLEI FERREIRA VASSI<sup>4</sup>**

**RESUMO:** O presente trabalho apresenta como tema a análise da gestão financeira de uma instituição de ensino superior. O objetivo a ser respondido é como é feita a gestão financeira de uma instituição de ensino superior e como esta gestão afeta suas estratégias, sendo que a pesquisa tem caráter descritivo, bibliográfico com entrevista estruturada com o diretor financeiro da mesma acerca da real situação financeira, através de fluxo de caixa, sistema de crédito e cobrança, investimentos, etc.; e também descreve de que forma a empresa utiliza estes métodos. Contudo, o resultado levantado através de questões que permitiram o comparativo entre a teoria e a prática pode-se concluir que a gestão financeira pode ser muito mais complexa do que aparenta e se feita de maneira correta auxilia o gestor para uma melhor tomada de decisão a curto e longo prazo.

**Palavras-chave:** Administração financeira; ensino superior; investimentos.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trás como tema a gestão de finanças dentro das organizações, ou seja, as relações que as empresas têm com o mercado em que está inserida, com ela mesma e com os consumidores.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GT 3 - Gestão das organizações na Semana Acadêmica Fatecie 2017

<sup>2</sup> Aluna do 8º período de Administração da Faculdade FATECIE. Pós-graduanda em Gestão empresarial com ênfase em Gestão de pessoas. E-mail: [kely\\_cristina44@hotmail.com](mailto:kely_cristina44@hotmail.com)

<sup>3</sup> Aluno do 8º período de Administração da Faculdade FATECIE. E-mail: [geovanerossanese@hotmail.com](mailto:geovanerossanese@hotmail.com)

<sup>4</sup> Professor Orientador, coordenador do curso de Ciências Contábeis da FATECIE. E-mail: [vanderleivassi@gmail.com](mailto:vanderleivassi@gmail.com)

Tendo em vista a atual situação do mercado em que se encontram as instituições de ensino superior Justino (2016) diz que, com a restrição para acesso aos programas educacionais do governo destinado ao ensino superior, a inadimplência aumenta significativamente de 2016 até 2017. Desta forma os investimentos, são adiados ou até mesmo cancelados. Os alunos deixam de frequentar as aulas, o que aumenta o período para formação, podendo chegar a desistência do curso.

Assim podendo analisar onde a empresa está e onde almeja chegar, em um determinado período de tempo, desta forma os pontos relevantes para a pesquisa são uma gestão básica e sadia de uma empresa local que está em constante crescimento.

Os modelos de concessão de crédito e cobrança que os autores apresentam, bem como os fluxos de caixa que é de grande importância para as decisões de investimentos e financiamento para uma empresa que está em crescimento. Porém ainda precisa lidar com a evasão, o que pode comprometer sua situação financeira, por outro lado a empresa está sempre buscando meios para que seus clientes recebam o melhor produto, fazendo avaliações constantes de como está o atendimento.

Tendo em vista este contexto mercadológico e que necessidade de manter saúde financeira, o problema em questão, versa sobre a relação dos empresários com o ambiente e as ferramentas da gestão financeira, a partir de uma pequena investigação envolvendo as pessoas e a organização estudada. Logo, apresenta-se como objetivo geral analisar o processo de gestão financeira de uma instituição de ensino. E especificamente, conhecer como acontece a gestão de caixa e capital de giro da instituição estudada; verificar como é feito o sistema de concessão de crédito e cobrança; observar como são feitos os sistemas de orçamentário da empresa.

Este trabalho justifica-se, para a sociedade, para mostrar como uma instituição de ensino particular se mantém no mercado e sua importância para a região que está inserida. Para a academia, apresentar para os acadêmicos quais são os gastos e investimentos que são feitos para melhor atendê-los, bem como a

importância de uma instituição de ensino para a região. Para os autores, verificar, aprimorar e aplicar os conhecimentos adquiridos em sala, podendo unir a teoria com a prática.

Dentro do proposto nas etapas seguintes serão apresentadas análises comparativas entre a teoria e a prática empresarial, para isso foi feito um estudo de caso com uma breve entrevista semiestruturada com o diretor financeiro da instituição, evidenciando alguns pontos relevantes para a gestão financeira.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Administração Financeira**

Segundo Lemes (2010), a administração financeira pode ser utilizada para a maioria das organizações como: indústrias, empresas públicas ou privadas. A administração financeira tem como finalidade responder algumas questões acerca de investimentos, fontes de financiamentos, concessão de crédito, políticas de cobrança, remuneração dos acionistas, custos e produtos que serão oferecidos e o qual o preço que será praticado.

Então a administração financeira pode ser executada em empresas de pequeno, médio e grande porte, assim como também em empresas sem fins lucrativos, como as ONG's e outras empresas pertencentes ao Terceiro Setor.

Sendo assim, conforme o autor, a administração financeira é importante, pois estão presente em todas as atividades econômicas, políticas e sociais. Tem como objetivo a maximização dos lucros da empresa onde o fluxo de caixa torna-se de extrema relevância para que se alcance resultados positivos.

“Administração financeira pode ser genericamente descrita por meio de seu papel na organização, de sua relação com a teoria econômica e as ciências contábeis e das principais atividades do administrador financeiro” (GITMAN, 2010 p. 8).

## 2.2 Gestão de caixa e capital de giro

Gestão de caixa segundo Matarazzo (2010, p. 241), são as movimentações financeiras de entrada e saídas que ao final devem “bater” com o que realmente movimentou-se em caixa. “Analisar a gestão de caixa significa analisar os fatores que influenciam o movimento de caixa a curto e a longo prazo. O instrumento adequado para a análise da Gestão de Caixa é a DFCL”, (Demonstração Fluxo Líquido de Caixa), sendo esta utilizada para mostrar se os recursos que a empresa possui então sendo suficientes para que a mesma consiga sustentar seus pagamentos para com aqueles que lhe concederam crédito seja através de empréstimos, amortização de financiamentos, investimentos, podendo ser a curto ou a longo prazos, por isso a DFCL é tão importante sendo que as informações que constam nelas são autoconclusivas.

Para Soares (2008), o fluxo de caixa, é o modo com que as empresas fazem os registros de entrada e saída de suas receitas e despesas em determinado período, sendo que desta maneira é possível analisar sua possibilidade de comprometimento financeiro, bem como seu endividamento. Pode-se entender também como toda movimentação que reflete diretamente no caixa, mais especificamente nas contas de curto prazo como caixa e no banco que compõe o grupo que é conhecido com “*disponível*” ou “*disponibilidades*”.

Lacerda (2014) utiliza autores como Gitman (1997); Matarazzo (1998); Bangs Jr. (1999); Ross et. al., (2000), para explicar que fluxo de caixa é o modo que a empresa organiza suas receitas e despesas para que a mesma possa tomar melhores decisões futuras que estarão de acordo com sua situação financeira, apresentando também suas possibilidades de compra e investimentos a longo prazo, pois é através do fluxo de caixa que é possível identificar gastos desnecessários.

Para Sanvicente (2008, p.124) são investimentos para que a empresa possa exercer seus trabalhos, de acordos com suas necessidades, a longo prazo ou a curto prazo dependendo da maneira que concede créditos aos clientes. “Ainda

assim, mesmo quando vistos como investimentos necessários da empresa, os ativos correntes (ou capital de giro) diferem dos ativos imobilizados (ou capital fixo). Possuem peculiaridades que tornam distintos os problemas inerentes a administração.”

Já para Gitman (2010) capital de giro é ativo circulante, representado a porção do investimento que circula de uma forma para outra, no curso normal das atividades da empresa.

### **2.3 Sistema de concessão de crédito e cobrança**

Para Oliveira Filho; Sousa (2014), política de crédito é o modo como a empresa definirá suas vendas a prazo, desta forma deve-se haver um monitoramento e cobrança dessas vendas que são vistas como possibilidade de avanço financeira, já que são créditos futuros. Para a concessão de crédito, deve-se levar em conta alguns requisitos mínimos, já que há uma margem de inadimplência que pode vir a surgir quando ocorre-se as vendas a prazo.

Um dos modos ou ferramentas conhecidas e apresentadas por vários autores para se avaliar a capacidade de pagamento do cliente é o método dos 5 C's, que são: caráter, capacidade, capital, colaterais e condição.

Concessão de crédito para Sanvicente, (2008, p.156) no primeiro momento é necessário determinar o período para efetuar os pagamentos, para disponibilizar um crédito é necessário também analisar a potencialidade do cliente e mensurar os riscos e os lucros. O autor ainda cita “Weston e Brigham (2004) falam em cinco aspectos a serem avaliados. São, no original em inglês os 5 C's de crédito, como dizem os autores:

- 1) O cliente procurará cumprir sua obrigação?(*Character*);
- 2) O desempenho operacional e financeiro do cliente permitirá a geração de recursos para efetuar o pagamento? (*Capacity*);

3) O cliente possui bens e outros recursos disponíveis para cobrir o valor exigido pela transação? (*Capital*);

4) O cliente pode oferecer garantias, reais ou não? (*Collateral*); e

5) Quais serão possíveis efeitos de acontecimentos externos (por exemplo, nível da capacidade econômica) sobre a capacidade do cliente para pagar as suas dívidas? (*Conditions*)”.

Para a organização é um risco a se assumir, por isso é necessário que seja feita de forma rígida, entretanto o momento econômico também influencia tais decisões.

As políticas de cobrança são imprescindíveis que a empresa não tenha mais a cobrar do que a receber, para tanto é fundamental ter a ciência de que terá dívidas não liquidadas. “A finalidade da política de cobrança está refletida exatamente nessas observações: ela existe para que as vendas já efetuadas efetivamente transformem-se em recebimentos.” Para tentar inibir a falta de pagamento ainda é válido tentar desconto para pagamento antecipado dentro de um prazo específico, garantindo assim o recebimento e a fidelidade do cliente.

## **2.4 Sistemas de orçamentos da empresa**

De acordo com Sanvicente (2008) sistemas de orçamento da empresa é a forma com que os orçamentos são projetados, normalmente como relatório de controle orçamentário normalmente executado pelo controlador, que é um assessor por isso não emite ordens a respeito do que consta nos relatórios, mas sim auxiliar os administradores de linha.

## 2.5 Índices financeiros e situação financeira

Gitman (2010) afirma que os índices financeiros são utilizados para análises e monitorar o desempenho da empresa, tendo como base alguns relatórios contábeis como o DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício) o Balanço Patrimonial e ainda outros relatórios acessórios.

Os índices financeiros podem ser classificados em grupos e segundo alguns autores os principais grupos são: índices de liquidez, atividade, endividamento, lucratividade e valor de mercado.

Segundo Silva (2013), índices financeiros fornecem informações quantitativas através das demonstrações contábeis, informando acerca do desenvolvimento contábil da empresa, podendo assim verificar-se como está a situação financeira e o que ocorreu no mesmo período em exercícios diferentes.

A quantidade de índice que a empresa usará para fazer a análise varia de acordo com as suas necessidades. O balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício podem ser considerados um modelo de análise de índice.

## 2.6 Decisões de investimentos

Para Lemes (2010) investimento é toda aplicação de capital em algum tipo de ativo visando um retorno futuro. As decisões de investimento variam de acordo com cada ramo de atividade, porém as questões que devem ser consideradas para efetuar ou não um investimento são bastante similares, já que são determinadas pelo ativo da empresa. Por exemplo: Onde estão os recursos financeiros? Quais são os recursos financeiros? Qual o risco do investimento? Qual o retorno do investimento? Entre outras questões.

Para Hoji (2010, p.166), investimentos são utilizados na empresa a longo prazo para a manutenção das atividades operacionais podendo ser “participações

em outras empresas controladas ou coligadas; terrenos e edificações; máquinas e equipamentos”, sendo que o retorno deve ser de acordo com o investimento aplicado inicialmente. “Um investimento envolve sacrifício financeiro de grande volume de recursos humanos, intelectuais, materiais e financeiros, e seu retorno deve ser compatível com o nível de risco assumido”.

Existem ferramentas que auxiliam para a decisão de fazer ou não um investimento Gitman (2010) apresenta entre elas o *Payback*, o Valor presente líquido (VPL) e a Taxa interna de retorno (TIR).

**Payback** é período necessário para que a empresa recupere o investimento inicial, sem considerar o valor do dinheiro no tempo, calculado a partir das entradas de caixa. Caso o período do *Payback* seja menor que o máximo aceitável pode-se aceitar o projeto, caso contrário rejeita-se o projeto.

O período deve ser definido pela direção da empresa que fará a avaliação sobre os resultados que poderão gerar valor.

**Valor presente líquido (VPL)** é o valor de um investimento trazido ao período zero considerando a taxa mínima de atratividade, sendo que para se chegar a tal resultado deve-se subtrair o investimento inicial.

**Taxa interna de retorno (TIR)** representa a taxa de retorno de um determinado investimento independente de taxas externas. Os critérios para decisão deste índice são definidos em sistema monetários e para ser aceito deve ser maior que zero e rejeitado se for menor que zero, desta forma a empresa garante o retorno pelo menos de parte do que investiu.

Hoji (2010) diz que, é preciso analisar os custos e despesas que poderão estar agregados indiretamente, verificando a viabilidade econômica de tal ação. Investimentos não são apenas bens tangíveis, existem alguns investimentos que mesmo sendo difíceis de se quantificar geram algum tipo de vantagem competitiva



para a empresa e devem ser considerados, como os investimentos feitos em pessoas, softwares etc. Um investimento tem como finalidade a geração líquida de caixa.

## **2.7 Decisões de financiamento**

Para Lemes (2010), decisões de financiamentos, são decisões que visam obter recursos com taxas e prazos compatíveis com seus projetos de investimentos.

Estas decisões devem ser baseadas de acordo com o passivo da empresa e analisado algumas questões como nas decisões de investimentos, como por exemplo: Qual a estrutura de capital? De onde vem os recursos? Qual o perfil de endividamento? Qual a participação de capital próprio e de terceiros? Qual o risco do financiamento? Entre outros exemplos.

Estas respostas estarão ligadas diretamente ao porte da empresa, condição econômica do país e ramo de atividade.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada neste trabalho é do tipo descritiva que conforme Gil (2012) a mesma visa a descrição de uma população com características comum de um grupo. A natureza é qualitativa conforme Gil (2012) refere-se á análise feita através de levantamento de dados, através de estudo de campo, caso etc., ou seja, de forma analítica.

Também é classificado como um estudo de caso, que conforme Gil, (2012 p.57) “é o estudo de um ou poucos objetos” sendo um estudo de uma situação atual e um dos propósitos desse tipo de pesquisa é descrever uma situação do contexto em que sendo feita determinada investigação.

O levantamento de dados se deu por pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos e a situação atual da referida empresa investigada. Para completar os dados foi realizada uma entrevista semiestruturada com o diretor financeiro da mesma que forneceu informações sobre os procedimentos e decisões financeiras.

De acordo com Hair Jr., (2005) a entrevista semiestruturada é entrevistas através de questões que não ficaram totalmente claras, e tem uma maior flexibilidade. Esse modo de entrevista utiliza a pesquisa exploratória e qualitativa.

É uma prática que permite que

o moderador possui uma lista de tópicos e/ou perguntas para abordar. Mas são também não estruturadas porque o moderador permite que os respondentes respondam perguntas com suas próprias palavras e estimula-os a elaborar suas respostas (HAIR JR., 2005, p. 163).

Vale ressaltar que os dados financeiros numéricos não serão apresentados por uma questão de sigilo e proteção de informações.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Caracterização da empresa**

A empresa destina suas atividades na área educacional, desde o ensino infantil até a pós-graduação, entretanto o presente trabalho foi desenvolvido apenas na área de ensino superior abrange a oferta de onze cursos superiores ativos e um que terá início do próximo ano letivo.

Após as pesquisas bibliográficas foram feitos questionamentos acerca de como é feita a gestão financeira da instituição de ensino, deste modo podendo se verificar o que está de acordo com o que foi discutido na teoria sobre o tema.

A empresa utiliza o método sugerido pelos Matarazzo (2010), Gtiman (2010) e Soares (2008). de fluxo de caixa onde o mesmo é fechado diariamente e as receitas e despesas são confrontadas com os documentos que comprovem suas

movimentações e assim sendo encerrado no fim de cada dia, além disso a empresa utiliza também os extratos bancários porém não utilizam a DFCLC como cita Matarazzo.

A forma com que a empresa concede crédito aos seus clientes ocorre de maneira burocrática, pois o cliente/aluno que não participa dos programas do governo como FIES e PROUNI, deve apresentar um avalista para que caso não ocorra a quitação das parcelas pelo aluno o mesmo seja responsável, entretanto o mesmo não pode ter restrições em seu nome e deve comprovar sua capacidade de pagamento.

Foi perceptível pela instituição que nos últimos dois anos a inadimplência aumentou devido à crise que ocorre no país, porém dentro do limite de segurança que a empresa possui.

Para a concessão de crédito foi apresentado através do Sanvicente (2008) o método 5 c's onde ficou claro que a empresa utiliza apenas do terceiro C que é o Capital.

Os pagamentos que não sejam realizados pelo cliente é feita a tentativa de negociação por diversas formas por exemplo, carta registrada, telefonemas e contato pessoal, caso não seja encontrado ou não haja pagamento o aluno é negativados através dos sistemas de proteção ao crédito SPC/SERASA. Entretanto para aqueles que fazem o adiantamento do pagamento há possibilidade de desconto de 5% a 50% dependendo do plano que o alunos está inserido.

A DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) são levantadas e analisadas mensalmente e apresentadas a diretoria, estas análises são utilizadas para alinhamento das estratégias, capacidade de investimento e endividamento da empresa, por mais que a DRE seja para a discriminação de valores anuais a empresa a utiliza para fazer este levantamento mensalmente, como diz Silva (2013).

Por ser uma empresa que trabalhar diretamente com o seu cliente sendo que a fidelização é realizado dia-a-dia de modo contínuo, por todos que estão envolvidos no processo, como os coordenadores, professores e demais funcionários. Sendo que periodicamente os mesmos são avaliados pelos alunos e através desta

avaliação são levantadas estratégias para a diminuição da evasão da instituição. Como uma empresa que está em crescimento seus investimentos estão voltados para os bens tangíveis de acordo com o que cita Hoji (2010) como prédio, salas de aula, automóvel, mobiliários e livros para biblioteca, os investimentos intangíveis estão ligados diretamente ao seu crescimento como graduação e pós graduação, mídia, internet, contratação de professores, funcionários e técnico-administrativos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos objetivos propostos foi possível verificar que a gestão de caixa da empresa ocorre de modo organizado fazendo com que suas informações sejam sempre atuais e de fácil acesso caso solicitado por seus diretores. Seu capital de giro é administrado de modo diário o que facilita as decisões de investimentos. Auxiliando também na política de crédito e seus modelos para cobrança, já que é a partir destes relatórios orçamentários que a definirá a concessão ou não de crédito para aquele determinado período. Tendo em vista momento turbulentos como o atual cenário do país o levantamento destes dados deve ser feita de forma minuciosa com a tentativa de evitar o maior número de erros.

Seus orçamentos apresentados mensalmente à direção proporciona o comparativo entre os meses e pode ser utilizado para analisar como está a imagem da organização perante a sociedade e seus clientes.

O processo de gestão financeira da empresa pesquisada como um todo é organizado e pode ser utilizada como uma ferramenta estratégica para se manter no mercado, atrair novos clientes e fidelizar aqueles que já utilizam seus serviços; por isso está em crescimento constante.

## REFERÊNCIAS

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** /Antonio Carlos Gil. – 6ª ed – 5ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**/ Lawrence J. Gitman; tradução Allan Vidigal Hastings; revisão técnica Jean Jacques Salim. – 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,2010.

HAIR Jr., Joseph F.**Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**/ Joseph F. Hair Jr., Barry Babin, Arthir A. Money e Phillip Samuel; tradução Lene Belon Ribeiro. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOJI, Masakazu **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégia financeiras, orçamento empresarial/ Masakaru Hoji. – 9. ed. – São Paulo: Atlas,2010.

JUSTINO, Guilherme. 2016, **Instituições de Ensino Superior privado fazem readequações para encarar desafios impostos pela crise**. Disponível em <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/educacao/noticia/2016/07/instituicoes-de-ensino-superior-privado-fazem-readequacoes-para-encarar-desafios-impostos-pela-crise-6711979.html>>, acesso em 11 jul 2017.

LACERDA, Joabe Barbosa, 2015. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs):** necessidade e aplicabilidade. Disponível em <[http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/204/moddata/forum/700/8356/A\\_CONTABILIDADE\\_COMO\\_FERRAMENTA\\_GERENCIAL.pdf](http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/204/moddata/forum/700/8356/A_CONTABILIDADE_COMO_FERRAMENTA_GERENCIAL.pdf) > acesso em, 25 abr 2017.

LEMEs JÚNIOR, Antônio Barbosa, **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas financeiras/ Antonio Barbosa Lemes júnior, Cláudio Miessa Rigo, Ana Paula Mussi Szabo Cherobim. – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 3ª reimpressão.

MATARAZZO, Dante Carmine, 1947 **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial/ Dante Carmine Matarazzo. – 7. ed. - São Paulo: Atlas,2010.

OLIVEIRA FILHO, Bolivar Godinho de; SOUSA, Almir Ferreira Fundos de investimento em ações no Brasil: métricas para avaliação de desempenho. **REGE** –

**Revista de Gestão.** São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 1, p. 61-76, jan./mar. 2015  
<<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/102623/100891>> , acesso em 25 abr 2017.

SANVICENTE, Antonio Zoratto **Administração financeira**/ Antonio Zoratto  
Sanvicente. – 3. ed. - 16. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, José Pereira da – **Análise financeira das empresas**/ José Pereira da Silva.-  
12. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

SOARES, Ulisses Batista, 2008. **FLUXO DE CAIXA** Disponível em  
<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/fluxo-de-caixa/26610/>> acesso  
em 10 jul 2017.

ZUINI, Priscila (2012) **Como fazer um fluxo de caixa perfeito.** Disponível em  
<<http://exame.abril.com.br/pme/como-fazer-um-fluxo-de-caixa-perfeito/>> acesso em,  
25 abr 2017.