



Marino Menossi Junior

A hora de soluções simples para questões complexas. Novo Corona Vírus - Você sabe o real impacto financeiro na sua escola?

É desafiador organizar, gerir e projetar gastos orçamentários em situações normais de administração, mas com o cenário que estamos vivenciando com a pandemia do novo coronavírus (COVID-19) estabelece condição e previsibilidade totalmente incerta e de complexidade inexorável.

Podemos ainda, acrescentar ao contexto uma verdadeira “avalanche” de informações, dados, legislações, recomendações, determinações e, principalmente, solicitações dos nossos clientes, funcionários, amigos e familiares que recebemos e enviamos a todo momento – e aí o sentimento - que quarentena é essa! Estamos trabalhando o dobro e sequer saímos do lugar.

E é nessas situações e condições que nossa gestão e atuação é colocada a toda prova para que possamos otimizar produtividade, liderar, inspirar e catalisar a todos na busca de soluções simples para questões complexas.

E do lado financeiro, econômico e orçamentário?

Primeiro e sempre importante - as Receitas

Neste momento é importante avaliarmos e projetarmos o impacto de caixa e se possível os indicadores de desempenho (lucratividade, Ebitda, Margens) pois já existem possibilidades reais de queda nas Receitas Operacionais (mensalidades) com aumento da inadimplência e quebra unilateral de contrato e com maior intensidade queda nas Receitas das Atividades Extraordinárias (Turno Dobrado, Infantil Menores 4 anos, Bilíngues, Programas Sócio Emocionais, Esportes, Música e outros) – E a estatística orçamentária utilizada até o momento para as projeções e provisões pouco ajudará neste desafio.

E na contra mão dos resultados supra mencionados as escolas estão recebendo enorme demanda de solicitação de gratuidades e descontos além dos já ofertados e repassados para s clientes e alunos. Ou seja, a atual política de descontos e a planilha

de custos da Lei 9870/99 elaborada para composição de preços 2020 não são mais referência ou justificativas para os impactos do cenário incerto e adverso que estamos prevendo.

Nos primeiros levantamentos e pesquisas realizadas no segmento educacional os gestores de 23 Instituições de Ensino Pesquisadas possuem expectativa de redução das RECEITAS OPERACIONAIS de 16% a 24% com média de 18,6% e para as RECEITAS DAS ATIVIDADES EXTRAORDINÁRIAS redução de 28% a 40% com média de 34,5% o que representará necessidade de contingenciamento de custeio e manutenção do desempenho de liquidez.

**Deve-se levar em consideração que o impacto poderá ser atenuado ou agravado conforme % das Receitas Operacionais x Atividades Extraordinárias.*

** Pesquisa realizada entre os dias 18 e 20.03.2020*

E o que jamais fica de “quarentena” - Os Gastos

Neste momento de paralização e de incertezas “corte de custos/gastos/despesas/investimentos” passam a ser pauta principal de todos. O momento requer atitude e ações pouco populares e necessidade de discernimento e com ajuste das ações em concomitância com as normas, determinações, contingenciamentos e legislações que estão sendo implementadas neste momento pelos diversos órgãos reguladores e o Governo, ou seja, nenhuma ação ou decisão deve ser tomada de forma unilateral e com alçada individual pois margem de erro decisório poderá comprometer a qualidade e até mesmo a reputação da instituição.



- Neste momento conforme decisão dos órgão reguladores as atividades presenciais educacionais estão suspensas por prazos que variam de 15 dias a 30 dias e com previsões que já se apresentam com até 90 dias de paralização e, é nesta condição (quarentena operacional) que devemos prever e atuar nas rubricas e grupos de gastos (despesas, custos e investimentos).

E nesta hora que os ventos mudaram de direção a necessidade de apresentarmos para cada grupo de conta do orçamento soluções e contingenciamento – Abaixo resumo do plano de contas orçamentário da Acerplan Educacional.

- ✓ A % de contingenciamento deverá ser calculada conforme período de paralização e % sobre as Receitas Operacionais e Atividades Extraordinárias.
- ✓ Podem ocorrer variações acentuadas em determinados grupos de gastos
*(Exemplificando - escola possui células fotovoltaicas implantadas em sua estrutura – significa que além de postergar o retorno do investimento terá % menor do benefício com o contingenciamento).

➤ **FOLHA DE PAGAMENTO**

- ✓ Salários (Diferimentos serão implementados pelo Governo)
- ✓ Horas Extras (Otimizar)
- ✓ FGTS sobre Salários (postergar e parcelar conforme regulamentação)
- ✓ FGTS sobre 1/3 Férias (postergar e parcelar conforme regulamentação)
- ✓ FGTS sobre 13o. Salário (postergar e parcelar conforme regulamentação)

- ✓ Verbas Rescisórias (postergar conforme regulamentação)
- ✓ Vale Transporte (Avaliar)
- ✓ Gratificações (Otimizar)
- ✓ Estagiários (Avaliar)

➤ **TREINAMENTO**

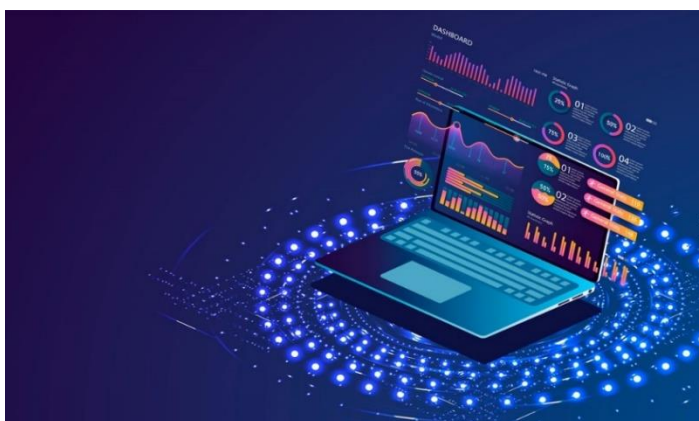
- ✓ Inscrições de Cursos, Congressos, Seminários e Afins (Otimizar)
- ✓ Gastos com Transportes Hospedagens e Alimentação (Otimizar)
- ✓ Alimentação e coffee breaks ligados à treinamentos (Otimizar)
- ✓ Treinamento In Company (Otimizar)

➤ **INFRAESTRUTURA DE LABORATÓRIOS**

- ✓ Manutenção de Equipamentos (Otimizar)
- ✓ Locação de Equipamentos (Otimizar)
- ✓ Aplicativos e Software (Avaliar)

➤ **ÁREA ESPORTIVA**

- ✓ Manutenção de Equipamentos (Otimizar)
- ✓ Locomoção de Alunos (Otimizar)
- ✓ Instrutores Eventuais (Avaliar)
- ✓ Exames Médicos e Afins (Otimizar)



➤ **OUTROS GASTOS DA ÁREA PEDAGÓGICA**

- ✓ Projetos Pedagógicos (Avaliar)
- ✓ Consultoria Pedagógica (Avaliar)
- ✓ Material de Biblioteca (otimizar)
- ✓ Brinquedos e Jogos Inclusive
- Locações (Otimizar)
- ✓ Transporte ou Ajuda Combustível (Otimizar)
- ✓ Materiais em Sala de Aula (Otimizar)
- ✓ Equipamentos (Avaliar)

➤ **TRIBUTOS**

- ✓ IRPJ / CSSL / ADIRPJ (Possibilidade de Diferimento)
- ✓ COFINS (Possibilidade de Diferimento)
- ✓ PIS (Possibilidade de Diferimento)
- ✓ ISS (Possibilidade de Diferimento)
- ✓ TAXAS E ALVARÁS (Possibilidade de Diferimento)
- ✓ SUPER SIMPLES (Diferido)
- ✓ INSS PATRONAL (Possibilidade de Diferimento)

➤ **TERCEIRIZAÇÕES**

- ✓ Segurança e Vigilância (Avaliar)
- ✓ Limpeza (Avaliar)
- ✓ Informática ou Tecnologia TI (Avaliar)
- ✓ Controle de Acesso (Otimizar)
- ✓ Manutenção de Máquinas e Equipamentos (Avaliar)
- ✓ Manutenção de Móveis e Utensílios (Otimizar)
- ✓ Manutenção Predial e Conservação (Avaliar)
- ✓ Advocatícios (Avaliar)

- ✓ Consultoria Estruturação da Gestão (Avaliar)
- ✓ Contabilidade (Avaliar)
- ✓ Médico do Trabalho + PPRA + PMSO (Avaliar)
- ✓ Manutenção de Website (Avaliar)
- ✓ Decoração (Otimizar)
- ✓ Dedetização (Otimizar)
- ✓ Proteção de Crédito (Otimizar)
- ✓ Médico do Trabalho + PPRA + PMSO + CIPA (Avaliar)



➤ MATERIAL DE CONSUNO

- ✓ Copa e Cozinha (Otimizar)
- ✓ Material de Escritório (Otimizar)
- ✓ Material de Limpeza (Otimizar)

➤ GASTOS COM OCUPAÇÃO

- ✓ Água e Esgoto (Otimizar)
- ✓ Energia Elétrica (Otimizar)
- ✓ Gás Encanado e Afins (Otimizar)
- ✓ Condomínio (Avaliar Diferimento)
- ✓ IPTU (Pode haver Diferimento)

➤ LOCAÇÕES

- ✓ Aluguel de Equipamentos (Avaliar)
- ✓ Aluguel de Imóvel (Avaliar Diferimento)
- ✓ Aluguel de Veículos (Otimizar)
- ✓ Locações de Sistemas (Inclui Softwares) (Avaliar Diferimento)

➤ VIAGENS

- ✓ Transporte (Otimizar)
- ✓ Hospedagens (Otimizar)
- ✓ Viagens e Despesas de Terceiros (Otimizar)
- ✓ Alimentação e Táxi (Otimizar)
- ✓ Gorjetas e Afins (Otimizar)

➤ MATERIAIS COM MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO

- ✓ Material - Manutenção de Telefonia (Otimizar)
- ✓ Material Manutenção Predial (Otimizar)
- ✓ Material Para Manutenção Equipamentos (Inclui Informática) (Otimizar)

➤ SEGUROS

- ✓ Seguro de Incêndio (Avaliar)
- ✓ Seguros Equipamentos (Avaliar)
- ✓ Seguros de Responsabilidade Civil (Avaliar)

➤ COMUNICAÇÃO

- ✓ Telefone Fixo (Otimizar)
- ✓ Telefone Móvel (Avaliar)
- ✓ Internet (Avaliar)
- ✓ Correios (Otimizar)

➤ PROPAGANDA E PUBLICIDADE

✓ Anúncios e Publicações (Jornais/Revistas/Guias) (Avaliar)



- ✓ Brindes e Afins (Otimizar)
- ✓ Divulgações Tv / Rádio (Avaliar)
- ✓ Divulgações - Rede Sociais (Avaliar)
- ✓ Gravações e mensagens telefonia fixa (Avaliar)
- ✓ Camisetas, Bonés e afins (Otimizar)
- ✓ Patrocínios e Afins (Otimizar)
- ✓ Consultoria de Marketing - (Avaliar)
- ✓ Assessoria de Imprensa (Avaliar)

- ✓ Panfletagem (Avaliar)
- ✓ Serviços Gráficos (Avaliar)
- ✓ Serviços de Fotografia (Otimizar)
- ✓ Criação Website (Otimizar)
- ✓ Decoração e Afins (Otimizar)
- ✓ Serviços (Outdoors/Busdoor/Placas/Banners/Paredão) (Avaliar)
- ✓ Aluguel de Espaços para Divulgação ou Merchandising (Otimizar)

➤ EVENTOS E DATAS COMEMORATIVAS

- ✓ Brindes e Afins (Otimizar)
- ✓ Coffee-Break ou Alimentos – Confraternização (Otimizar)
- ✓ Aluguel de Espaço de Eventos e afins (Otimizar)
- ✓ Segurança (Otimizar)
- ✓ Transporte de Alunos e Funcionários (Otimizar)
- ✓ Comissões e Honorários à Terceiros (Otimizar)
- ✓ Materiais / Equipamentos e Afins (Otimizar)
- ✓ Floricultura e Jardinagem (Otimizar)

➤ AMORTIZAÇÕES

- ✓ Refis IRPJ (Pode haver diferimento)
- ✓ Paes (Pode haver diferimento) Paex (Pode haver diferimento)
- ✓ Refis 4 - Lei 11.941/09 (Pode haver diferimento)
- ✓ Parcelamento FGTS (Pode haver diferimento)
- ✓ Parcelamento Simples Federal (Pode haver diferimento)
- ✓ Tributos Pendentes ou Parcelados Administrativo (Avaliar)
- ✓ Recursos Oneroso de Terceiros Curto Prazo – Amortização (Pode haver diferimento)
- ✓ Recursos Oneroso de Terceiros Longo Prazo – Amortização (Pode haver diferimento)

➤ DESPESAS FINANCEIRAS

- ✓ Juros de Operações de Crédito de Curto e de Longo Prazo (Pode haver diferimento)
- ✓ I.O.F. (Pode haver diferimento)
- ✓ Multas e Afins (Pode haver diferimento)

➤ OUTROS GASTOS COM ÁREA ADMINISTRATIVA

- ✓ Associação de Classe (Avaliar)
- ✓ Bens de Pequeno Valor (Otimizar)

- ✓ Gastos com Transporte (Inclui Uber, Combustível) (Avaliar)
- ✓ Uniformes funcionários (Otimizar)
- ✓ Verba da Administração caixinha (outros) (Otimizar)
- ✓ Despesas Legais e Judiciais (Avaliar)
- ✓ Doações (Avaliar)
- ✓ Carteirinhas de controle de acesso (Otimizar)
- ✓ Agência de Empregos/Headhunter (Avaliar)
- ✓ Farmácia (Avaliar)
- ✓ Alimentação com Restaurantes e Afins (Otimizar)
- ✓ Transporte de Documentos Mercadorias (Otimizar)
- ✓ Taxa de administração cartão crédito (Otimizar)
- ✓ Tarifas bancárias (Avaliar)
- ✓ Investimentos (Avaliar)

✓ **CAPITAL DE GIRO**

- ✓ Reservas e Liquidez (Avaliar)

E...,

1 - Você conhece os impactos que o atual cenário trará para o sua instituição de ensino?

- Aprofunde a análise.
- As metas previamente estabelecidas estão mudando.
- Visualize a verdadeira situação, e não apenas, aquela que gostaria de visualizar.



2 - Você está sendo ágil e confiante?

- Diante de incertezas e volatilidade crescente, é importante tomar decisões rápidas e sob a ótica legal e em comitê.
- Foque unicamente no que gera resultados.
- Não sente e espere: Os vencedores serão aqueles que se posicionarem.

3 - Você está garantindo a sustentabilidade financeira de sua escola?

- Mantenha sua situação financeira e capital de giro em ordem, proteja sua liquidez, reexamine seus empréstimos e financiamentos.
- Monitore o cumprimento de cláusulas contratuais e acordos financeiros e não financeiros.

4 - Seus investimentos.

- Reavalie seus atuais programas de investimentos.

5 - Você está realmente reduzindo custos de forma efetiva?

- Foque na efetividade operacional.
- Não pratique reduções de custos horizontais dentro da instituição, busque reduções efetivas em processos específicos.
- Reduza complexidades desnecessárias.

- Reveja seu modelo de negócios e onde deveria mudar.
- Adote procedimentos simples para sua cadeia de operações. Atue nos elos fracos.

6 - Você está recebendo as informações certas?

- Agora, mais do que nunca, você precisa de informações gerenciais.
- Indicadores-chave de desempenho claramente definidos são essenciais para assegurar que as iniciativas para melhoria efetivamente agregam valores para os clientes e para o negócios.
- As tomadas de decisões devem ser baseadas em fatos.

7 - Você está atento aos verdadeiros parceiros e aliados?

- Negocie condições mais favoráveis de relacionamento.

Não esqueça de olhar o futuro.

Marino Menossi Junior
Acerplan Educacional
marino.menossi@acerplan.com.br
(11) 96072 5655