



## PROJETO ANÁLISE DE INDICADORES E GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA

O presente trabalho é uma atualização do Projeto Indicadores apresentado em agosto/2022.

Naquele momento foi utilizada uma base de seis Escolas entre um e oito anos de operação, com dados de maio/2022.

Esta atualização utiliza os seguintes parâmetros de comparação:

- a) 11 Escolas;
- b) Dados de dez/2022, exceto para uma escola inaugurada em jan/23, cuja base foi o desempenho realizado até abril e projetado para os demais meses;
- c) De 40 a 600 alunos;
- d) De 1 a 15 anos de operação;
- e) Regime Tributário das Escolas:
  - i) 8 Escolas no Simples Nacional;
  - ii) 1 Escola no Lucro Presumido;
  - iii) 2 Escolas no Lucro Real.

A partir da revisão do Projeto Indicadores, alteramos o trabalho incluindo o item **4) Gestão do Fluxo de Caixa**, uma vez que está diretamente relacionado com os todos os itens aqui explanados, possibilitando uma visão geral do próprio Fluxo de Caixa.



## 1) BREVE EXPLANAÇÃO DE ALGUNS TERMOS UTILIZADOS EM FLUXOS DE CAIXA/DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS (DRE)

- EBITDA (*earning before interest, taxes, depreciation and amortization*). Esse indicador revela a capacidade operacional da Escola em gerar caixa em determinado período. A depreciação não é considerada por se tratar de despesa não reembolsada, portanto sem efeito caixa.
- LUCRO LÍQUIDO: resultado gerado pela Escola após a dedução das despesas financeiras e os Impostos incidentes sobre o esse lucro, composto pelo Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).
- GERAÇÃO DE CAIXA: a partir da mensuração do Lucro Líquido, se deduz os seguintes fatos que afetam o consumo de caixa da Escola:
  - ➔ Amortização de principal (redução da dívida) de operações de empréstimos e financiamentos, tanto com Agentes Financeiros como Mútuos com Sócios/Terceiros;
  - ➔ Realização de investimentos, aí considerados inclusive os Livros que formam a biblioteca/acervo da Escola;
  - ➔ Distribuição de resultados/dividendos.

É importante ressaltar também que os juros sobre operações de empréstimos e financiamentos também não são deduzidos da margem EBITDA por não terem relação com a atividade operacional da Escola e sim com a forma que ela está sendo financiada.

É muito comum a percepção do Owner de que o Lucro Líquido apurado é aquele que efetivamente fica disponível.

Dessa forma, é importante o correto entendimento das diferenças entre o Lucro Líquido e a Geração de Caixa. Até porque um consumo de caixa, ou seja, resultado final negativo pode não indicar problemas na operação e sim um maior dispêndio com investimentos.

Portanto, a geração de caixa (“última linha”) não pode servir como mensuração de desempenho., mas sim ser compreendido o fato determinante de sua geração.

## 2) REGIME TRIBUTÁRIO

### A) SIMPLES NACIONAL

Via de regra uma Escola inicia suas atividades neste regime tributário.

Como o próprio nome, a apuração é realizada de maneira simplificada, representando uma alíquota sobre o faturamento (aquele efetivamente onde houve a emissão de Nota Fiscal) aí considerados todos os impostos.

Esse regime tributário beneficia todas as empresas que acumularam faturamento nos últimos doze meses de até R\$ 4,8 milhões (R\$ 400 mil mensais).

Alguns aspectos importantes a serem considerados:

- ➔ O correto entendimento e separação dos impostos que compõem a guia DAS, já que é muito comum a área administrativa da Escola efetuar, equivocadamente, um único lançamento:
  - a) Impostos incidentes sobre as Receitas: Impostos sobre serviços prestados (ISS), Impostos sobre a Circulação de Mercadorias (ICMS) e PIS/COFINS;
  - b) Imposto incidente sobre a Folha de Pagamentos: Contribuição Patronal Previdenciária (CPP);
  - c) Impostos incidentes sobre o Lucro: Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (estes já explicados que não participam da formação da margem EBITDA).
- ➔ A partir do atingimento da faixa 6 da Tabela III do Simples Nacional, que acontece quando o faturamento acumulado nos últimos doze meses atinge R\$ 3,6 milhões, o ISS é recolhido à parte da guia DAS, além de uma redistribuição dos impostos relatados nos itens a) a c) acima.

TABELA SIMPLES NACIONAL SERVIÇOS – ANEXO III (\*)

Faixa	Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)	Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)
1a Faixa	6,00%	-	Até 180.000,00
2a Faixa	11,20%	9.360,00	De 180.000,01 a 360.000,00
3a Faixa	13,50%	17.640,00	De 360.000,01 a 720.000,00
4a Faixa	16,00%	35.640,00	De 720.000,01 a 1.800.000,00
5a Faixa	21,00%	125.640,00	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00
6a Faixa	33,00%	648.000,00	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00

(\*) após a consideração dos valores a deduzir:

FAIXA SIMPLES	IR	CSLL	PIS/COFINS	ISS	INSS / CPP	ALÍQUOTA EFETIVA
faixa 1	0,24%	0,21%	0,94%	2,01%	2,60%	<b>6,00%</b>
faixa 2	0,34%	0,30%	1,47%	2,75%	3,73%	<b>8,60%</b>
faixa 3	0,44%	0,39%	1,83%	3,59%	4,80%	<b>11,05%</b>
faixa 4	0,56%	0,49%	2,33%	4,56%	6,08%	<b>14,02%</b>
faixa 5	0,70%	0,61%	2,73%	5,87%	7,60%	<b>17,51%</b>
faixa 6	6,83%	2,93%	3,80%	guia a parte	5,95%	<b>19,50%</b>

É importante ressaltar que está tramitando na Câmara Federal o Projeto de Lei Complementar (PLP) de número 108/21 que prevê a atualização da Tabela do Simples Nacional, corrigindo os valores desde 2006.

Se aprovado, a Tabela será corrigida pela inflação desde 2006, passando o limite de R\$ 4.800.000,00 para R\$ 8.694.804,31 a partir de 2023.



## B) LUCRO PRESUMIDO

O Regime Tributário Lucro Presumido é destinado a empresas com Receita anual de até R\$ 78 milhões.

Possui alíquotas de IR e CSLL pré-fixadas e calculadas sobre a Receita – presunção de lucro, facilitando a apuração dos impostos.

Assim, presume-se um lucro de 32% sobre a Receita para Escolas (aí enquadradas como Serviços).

Alíquotas praticadas:

➔ Impostos incidentes sobre as vendas:

- I) PIS: 0,65%;
- II) COFINS: 3%
- III) ISS: entre 2% e 5% (leis municipais).

➔ Imposto Incidente sobre a Folha (CPP), composto por INSS + Sistema S + INCRA + RAT: 26,80% sobre a Folha de Pagamentos, conforme tabela abaixo:

ENCARGOS SOCIAIS	
INSS	20%
Salário Educação	2,50%
SENAI/SESC	1,50%
SENAI/SESI	1,00%
SEBRAE	0,60%
INCRA	0,20%
RAT (risco leve)	1,00%
<b>TOTAL</b>	<b>26,80%</b>

➔ Impostos incidentes sobre o Lucro:

- I) CSLL: 2,88% (9% sobre 32%);
- II) IR: 4,80% (15% sobre 32%) + 10% sobre o lucro que exceder R\$ 20 mil/mês.

## C) LUCRO REAL

Este Regime tributário é mais utilizado pelas grandes empresas (faturamento acima de R\$ 78 milhões).

Possui uma apuração mais complexa.



Exceto pelo IR e CSLL, os demais impostos permanecem com as mesmas alíquotas/incidência. No Lucro Real há a necessidade de apresentar à Secretaria da Receita Federal os registros especiais de seu sistema contábil e financeiro (denominados Speds, que oficializam a escrituração contábil e fiscal de uma empresa com a SRF).

Esse processo, via de regra, torna os custos mais caros, inclusive dos honorários contábeis.

Por outro lado, como os cálculos dos impostos sobre o lucro são efetuados pelas margens de lucro reais (não presumidas), há a possibilidade de utilização de determinadas despesas como base na redução de margem de lucro com sobre o efeito do cálculo:

- I) Despesas de depreciação (que não possuem efeito no caixa, mas sim uma provisão para reposição dos ativos);
- II) Despesas Financeiras: para empresas com maior grau de alavancagem financeira;
- III) Juros sobre Capital Próprio. Porém, aí é importante observar a tributação na pessoa física.

Embora não citado, por que o motivo é entender as diferenças principais entre os três regimes, temos que considerar o FGTS de 8% sobre a Folha Bruta, igual em todos os regimes. Será apresentado na página 10 abaixo um modelo de fluxo de caixa comparando as alíquotas do Simples Nacional com o Lucro Presumido, que são mais comumente utilizados.

Podemos considerar que, ao atingir a faixa 6 da Tabela do Simples Nacional (página 3), o custo tributário para alteração do regime para Lucro Presumido representará entre 3 e 4 pontos percentuais na rentabilidade final.

Em muitas simulações observamos um impacto bem maior, mas este é consequência muito mais da existência de mais de uma empresa no Simples Nacional. Assim, ao dividir as Receitas, estas empresas acabam se enquadrando em faixas inferiores que, comparadas ao Lucro Presumido, evidenciam diferenças maiores na alíquota final.

#### **D) REFORMA TRIBUTÁRIA**

Em 06/07/2023 a Câmara dos Deputados aprovou o texto base da Reforma Tributária, que agora será submetida ao Senado Federal.

Embora ainda não definida uma alíquota padrão (estudos iniciais indicam uma taxa próxima a 25%), sabe-se que alguns setores, entre eles EDUCAÇÃO, terão uma redução da alíquota em 60%, ou seja, estudos preliminares indicam uma alíquota de 10%.

Porém, a reforma não cita o Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), não temos base para uma análise comparativa.



Assim, os novos impostos:

- a) Imposto sobre Bens e Serviços (IBS): que substituirá o ICMS e o ISS;
- b) Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS): vai unificar os tributos Federais IPS/COFINS E IPI.

O Simples Nacional continuará vigente, sendo que as Escolas poderão optar por recolher o IBS separadamente, o que já acontece na faixa 6 com a segregação do ISS.

Comparativamente, o Simples Nacional, em sua maior faixa (6) possui uma alíquota efetiva de 19,5% + ISS, que pode variar de município para município, em um intervalo de 2 a 5%, mas aí incluído o IR e a CSLL.

O Lucro Presumido possui uma alíquota total de 14,82% já considerando o IR e a CSLL e de 10,45% desconsiderando esses impostos.

Vale destacar que o INSS sobre a Folha Salarial não deverá ter alterações ou pelo menos não é citado no que se sabe sobre o assunto.

### **3) FORMAÇÃO DE KPIs/INDICADORES**

Objetivo principal deste trabalho, a formação de indicadores (KPIs) que possam auxiliar na gestão da Escola, principalmente quanto aos aspectos financeiros, será efetuada a partir da mensuração de um Fluxo de Caixa (em regime de caixa, ou seja, efetivamente o que aconteceu no período, “desprezando” dados por competência, exceto pelo contido no item 3.1.a abaixo). Como explicado no início, a amostra é composta por seis Escolas de diferentes tamanhos e localidades do país, além do indicador ideal para uma geração saudável de margens operacional e final que suportem a necessidade de investimentos futuros.

Também, se faz necessário que todos os dados de receitas e despesas sejam devidamente lançados e classificados utilizando-se um sistema de gestão integrado (ERP).

Ao descrevermos os parâmetros de custos e despesas, ficará explícita a necessidade de criação/utilização de um Plano de Contas para a correta classificação dos lançamentos da Escola.

#### **3.1) Alguns conceitos que devem ser aplicados na constituição do Fluxo de Caixa:**

- ➔ Separação das Receitas, de forma a entender as variações ocorridas: Receitas de Mensalidades, Receitas de Taxas de Matrículas, Receitas de Alimentação (quando houver), Receitas com Vendas de Material Escolar/Uniformes, Receitas Extras relativas a Eventos, etc.;
- ➔ Separação dos impostos entre os incidentes sobre a Receita, sobre a Folha e sobre o Lucro;
- ➔ Definição de pró-labore pelo custo de um profissional de mercado. Acima disso, o ideal é classificar como distribuição de resultados;
- ➔ Para Escolas onde existam contratos de empréstimos, separação entre juros (despesas financeiras) e amortização (pagamento de principal da dívida);





- ➔ Correta diferenciação entre manutenções e investimentos;
- ➔ Conciliação bancária, de forma que o Fluxo espelhe a realidade da movimentação do período.

Outra importante classificação se diz respeito às Receitas, particularmente àquelas recebidas antecipadamente, que podem ser entendidas de duas formas:

- a) Classifica-las linearmente (12 meses) no ano seguinte. Assim, as receitas de anualidades/semestralidades recebidas em 2021 serão consideradas, para efeito de obtenção de Indicadores, porém excluídas quando da conciliação bancária;
- b) Manutenção das Receitas no efetivo recebimento. Assim é importante destacar que, para melhor comparação tenha pelo menos um exercício/ano encerrado. Caso contrário haverá distorção dos indicadores, sendo piores no primeiro semestre e melhores no segundo semestre, dada a incidência desta natureza de recebimento.

### 3.2) KPIs / INDICADORES

#### 3.2.1) INDICADORES DE CUSTOS/DESPESAS

##### ➔ Folha de Pagamentos, Encargos e Benefícios:

###### 1. Regime Tributação Simples Nacional:

O indicador do grupo Folha deve representar, no máximo 48% da Receita Líquida, aí entendido como a soma de todos os Recebimentos menos os impostos sobre vendas, com ideal entre 43% a 45%;

###### 2. Regime de Tributação no Lucro Presumido ou Lucro Real:

Esse indicador deve representar, no máximo 52% da Receita Líquida, com ideal entre 45% e 49%.

SALÁRIOS/ENCARGOS/BENEFÍCIOS	% S/ RECEITA LÍQUIDA
Folha de Pagamento Pró Labore Horas Extras Consultoria Pedagógica/Outras Encargos Sociais INSS/FGTS Enc. Sociais CPP/INSS Auxílio Alimentação Auxílio Refeição Férias 13o. Salário / PLR Funcionários Rescisão (inclui FGTS) Vale Transporte Limpeza Terceirizada Uniformes/EPIs Treinamentos Eventos IR Retenção Salários (0561) Sindicato/Medicina do Trabalho Reembolso Outras Despesas com Folha	<p><b>SIMPLES NACIONAL 48%</b></p> <p><b>LUCRO PRESUMIDO/ LUCRO REAL 52%</b></p>

AMOSTRAGEM	
DESEMPENHO MAIS FORTE	42,38%
DESEMPENHO MAIS FRACO	68,79%
MÉDIA	51,08%
MEDIANA	49,53%

Claramente esses parâmetros não devem ser tratados de maneira isolada, pois a relação de salários e benefícios concedidos versus o preço da mensalidade tem forte influência nessa relação e pode apresentar significativas variações.

➔ **Despesas Operacionais**, compostas por quatro grupos e independente do regime tributário adotado:

A) Despesas com Imóveis/Ocupação: esse grupo de despesas deve estar limitado a 6% da Receita Líquida, sendo o aluguel o principal custo:

DESPESAS COM IMÓVEL/ OCUPAÇÃO	% S/ RECEITA LÍQUIDA
Aluguel Água/Esgoto Energia Elétrica IPTU Seguro Patrimonial Outros Impostos vinculados ao Imóvel (*)	6%

(\*) taxa de funcionamento, Alvará, AVCB, etc.

B) Despesas Administrativas: limitadas a 6% da Receita Líquida:

DESPESAS ADMINISTRATIVAS	% S/ RECEITA LÍQUIDA
Telefonia/Comunicações/Internet ERP/Suporte/Licenças Limpeza/Higiene/Descartáveis Honorários Contábeis Consultoria Jurídica/Financeira Material de Expediente Material Escolar uso em sala Outros Seguros Locação de Equip. Informática Taxas Diversas Outras Despesas Administrativas	6%



C) Despesas Comerciais: limitadas a 3% da Receita Líquida:

DESPESAS COMERCIAIS	% S/ RECEITA LÍQUIDA
Eventos com Pais e Alunos (*) Publicidade e MKT Royalties MB (FDMP) Brindes Comissões s/ matrículas Outros	<b>3%</b>

(\*) Despesas relativas a eventos devem ser consideradas com a contrapartida de Receitas, a exemplo de realização de Festa Junina, com volume expressivo de despesas, mas com a obtenção de Receita específica.

D) Despesas com manutenção predial/mobiliário/equipamentos e segurança: limitadas a 3% da Receita Líquida:

MANUTENÇÕES PREDIAL/EQUIP. SEGURANÇA	% S/ RECEITA LÍQUIDA
Manutenção Predial (*) Manutenção dos Equip./Móveis/Brinquedos/TI Segurança/Monitoramento	<b>3%</b>

(\*) É comum esse custo apresentar percentual maior em meses de férias escolares, considerando que o período é propício para determinadas rotinas, como por exemplo pintura.

Atingidos esses parâmetros, **entendidos como teto**, as Despesas Operacionais devem se situar no patamar de **18% da Receita Líquida**, quando analisado um período, normalmente um ano, para se evitar distorções ocorridas por sazonalidades.

Esse percentual considerado como teto é de muita importância para a obtenção de margens operacionais capazes de sustentar os futuros investimentos, além de distribuição de resultados e deve ser entendida como somatória de despesas, onde eventual extrapolação em um subgrupo possa ser compensada por outro.

AMOSTRAGEM	
DESEMPENHO MAIS FORTE	13,60%
DESEMPENHO MAIS FRACO	27,68%
MÉDIA	18,31%
MEDIANA	16,43%



Alguns aspectos a considerar:

- a) Individualmente o aluguel é o item que mais apresenta distorção deste indicador;
- b) Em imóvel locado, a depender da negociação com o locador, averbações de construção geram dispêndios significativos;
- c) Escolas constituídas a partir de imóveis já existentes (reformados) tendem a apresentar um maior dispêndio com a manutenção;
- d) Escolas que optam por locação de equipamentos de informática/consumíveis tendem a ter despesas administrativas maiores, porém não ocorrendo contrapartida de investimentos;
- e) Consultorias pontuais, como Jurídica e TI, quando se tornam mensais/frequentes tendem a elevar as despesas administrativas.
- f) Utilização de ERP daquele subsidiado pela Franqueadora ou com inúmeras licenças de acesso tendem a elevar as despesas administrativas

### 3.2.2) INDICADORES DE MARGENS:

#### A) Margem Operacional/EBITDA

Conforme já citado, a Margem Operacional EBITDA evidencia a capacidade da Escola em gerar resultados capazes de sustentar os novos investimentos, remunerar seus sócios e garantir a perpetuidade do negócio.

A Margem Operacional não está ligada à forma como a Escola se financia, uma vez que os custos financeiros de empréstimos e financiamentos não são considerados. O indicador, de extrema importância, demonstra a viabilidade econômico financeira do empreendimento.

#### B) Lucro Líquido

O Lucro Líquido ou Margem Líquida é obtido a partir da Margem Operacional, deduzindo-se os custos financeiros, aí incluídos além dos juros/serviço da dívida, as tarifas e custas bancárias, sendo as tarifas de cobrança a principal delas, e os impostos sobre o Lucro: Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).

Obs. a correta separação dos impostos mesmo quando a Escola está no Regime do Simples Nacional, conforme citado no item 2A é de muita importância, já que, embora em uma única guia (DAS), eles divergem sobre sua natureza (sobre vendas, sobre Folha e sobre Lucro).

Caso efetuado um único lançamento, haverá a dedução antes da apuração das margens operacional e final incorretamente.

Assim, para a obtenção destes indicadores temos os seguintes parâmetros:

AMOSTRAGEM MARGEM OPERACIONAL/EBITDA	
DESEMPENHO MAIS FORTE	34,50%
DESEMPENHO MAIS FRACO	10,49%
MÉDIA	26,51%
MEDIANA	28,06%

AMOSTRAGEM LUCRO LÍQUIDO	
DESEMPENHO MAIS FORTE	32,48%
DESEMPENHO MAIS FRACO	9,47%
MÉDIA	21,30%

Resumindo:

FLUXO DE CAIXA - PARÂMETROS		
DESCRIÇÃO/CONTA	SIMPLES NACIONAL (Faixa 6)	LUCRO PRESUMIDIO
RECEITA BRUTA / FATURAMENTO	100%	100%
(-) IMPOSTOS SOBRE VENDAS (Pis/Cofins e ISS)	5,65%	5,65%
RECEITA LÍQUIDA	94,35%	94,35%
(-) FOLHA DE PAGAMENTO/ENCARGOS/BENEFÍCIOS	48%	52%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	18%	18%
<b>(=) MARGEM OPERACIONAL / EBITDA (base Receita Líquida)</b>	<b>34%</b>	<b>30%</b>
(-) DESPESAS FINANCEIRAS (variável em função do endividamento)	0,50%	0,50%
(-) IMPOSTOS SOBRE O LUCRO	7,76%	9,17 (*)
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO (base Receita Líquida)</b>	<b>25,74%</b>	<b>20,33%</b>

(\*) considerando alíquota adicional que excede o lucro de R\$ 20 mil/mês



### **C) Geração de Caixa**

Esse indicador, embora de muita importância para dimensionar a capacidade da Escola em realizar novos investimentos, inclusive de fontes onerosas é de parametrização complexa, dependendo das seguintes variáveis:

- i) Amortização de Empréstimos e Financiamentos já contratados;
- ii) Volume de investimentos no período, aí compreendidos os investimentos em ativos imobilizados, equipamentos, informática, mobiliário, livros e brinquedos (principais);
- iii) Volume de Distribuição de lucros.

### **D) Percentual de Retenção de Resultados**

A partir da obtenção da Geração de Caixa, ao se dividir pela Receita Líquida teremos o percentual de retenção de resultados que, conforme já relatado acima acerca da capacidade de realização de novos investimentos, também determinará a perpetuidade da Escola.

### **3.2.3) INDICADORES GERENCIAIS**

- ➔ Utilização da capacidade instalada/taxa de ociosidade: embora não disponível para todas as Escola da amostra, observa-se que as melhores margens/desempenho são alcançadas a partir de uma ociosidade abaixo de 25%. Foi observado que, Escolas detentoras de classes compostas entre 5 e 8 alunos possuem ociosidade superior a 40%;
- ➔ Relação alunos versus funcionários: se observa que os melhores desempenhos estão atrelados a uma relação mais próxima a 4 alunos por funcionário, ressaltando que na amostra existem escolas com unidades separadas fisicamente, o que distorce e piora essa relação.

### **3.2.4) INDICADORES QUE PODEM SER DESENVOLVIDOS EM NOVAS/FUTURAS ANÁLISES**

- ➔ Relação alunos versus professores: não foi possível fazer uma comparação lógica entre os números de alunos versus professores, já que a correlação se mostrou inconclusiva;
- ➔ Custos e Despesas por aluno: não foi possível desenvolver uma análise entre valores ideais de estrutura por aluno, dado que existem intervalos expressivos nas Despesas Operacionais, conforme mencionado no item 3.2.1.
- ➔ Ticket médio: indicador com alto grau de volatilidade, chegando a 115% na amostra utilizada, principalmente em função da localização da Escola.

### **4) GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA**

Considerando que o presente trabalho aborda os principais e necessários aspectos para a correta utilização e interpretação do Fluxo de Caixa, de maneira a prover o Owner de uma visão/gestão mais eficiente, passamos a incluir o tema no presente trabalho de Indicadores.



Assim, com o entendimento dos seguintes aspectos:

- 1) Regime Tributário adequado;
- 2) Indicadores de Custos e Despesas:
  - a) Despesas com Folha, Encargos e Benefícios;
  - b) Despesas Operacionais:
    - i) Despesas com Imóveis/Ocupação;
    - ii) Despesas Administrativas;
    - iii) Despesas Comerciais;
    - iv) Despesas com Manutenções e Segurança;
- 3) Indicadores de Margens:
  - a) Margem Operacional EBITDA;
  - b) Margem Líquida/Lucro Líquido.
- 4) Geração de Caixa.

A Escola passará a ter uma visão financeira muito mais apurada com a visão da mensuração dos recursos gerados e onde foram investidos.

Anexo ao presente trabalho será disponibilizada uma versão em excel, contendo Plano de Contas e Fluxo de Caixa, de forma a possibilitar às Escolas aderirem a um controle efetivo do Caixa (para as Escolas que, claro, não tenham ou adotam um modelo de gestão).

Este modelo de Fluxo de Caixa possibilita a extração dos percentuais tratados neste trabalho, em especial a estrutura de custos/despesas da Escola.

Para fixar um conceito muito importante tratado no item 3.2.2. C, abaixo o conteúdo do Fluxo de Caixa que demonstra a diferença entre Lucro Líquido e Geração de Caixa:

<b>Lucro Líquido</b> <b>% sobre Receita Líquida</b>
<b>Endividamento (Pagamento de Principal)</b> <b>Resultado Financeiro Após Bancos</b> <b>% sobre Recebimentos</b>
<b>Investimentos</b> <b>Resultado Financeiro Após Investim.</b> <b>% sobre Recebimentos</b>
<b>Distribuição c/ Sócios</b> <b>Resultado Financeiro Líquido</b> <b>% sobre Receita Líquida</b>

Assim, o resultado financeiro líquido será aquele, positivo ou negativo, evidenciado nas contas bancárias, o que chamamos de conciliação.



## CONCLUSÃO

Esse trabalho teve por objetivo passar uma visão detalhada dos principais pontos a serem observados na gestão financeira de uma Escola, principalmente com relação aos aspectos financeiros.

Não tem por objetivo concluir o assunto, até porque a amostra evidencia que existem discrepâncias em diversos temas como, por exemplo, a localização da Escola, que tem forte correlação com o valor de mensalidades, custos de ocupação, principalmente aluguel, custo de Folha, entre outros.

A decisão sobre a constituição da Unidade em imóvel próprio ou locado também tem peso importante, já que o segmento é forte dependente de expansão futura.

Com a visão tributária e estrutura de custos e despesas detalhadas e plenamente identificadas, A Escola passa a ter uma ferramenta de extrema importância para a gestão financeira, considerando que, entender o desempenho passado e o presente é fundamental para a projeção dos resultados futuros, o que será valioso no planejamento, tanto do fluxo de caixa, como das expansões futuras e necessárias para o fortalecimento do Negócio.

Esse “norte” trará as margens obtidas detalhadamente, permitindo a análise do resultados e eventuais correções de direcionamento/rota.

Afinal, o Negócio/Escola precisa ser capaz de gerar margens saudáveis capazes de sustentar tanto os novos investimentos quanto remuneração ao Owner, garantido a perpetuidade do negócio.

Anexos:

Modelo de Fluxo de Caixa

Sugestão de Plano de Negócios