



**UCAM – Universidade Cândido Mendes**

Andamento do processo de Reestruturação

24 de Maio de 2022

# Andamento do processo de Reestruturação

## Cenários

### Cenário Inicial

#### **A UCAM apresentava dificuldades financeiras e operacionais**

- Deficit operacional e de caixa
- Impossibilidade de readequação dos passivos
- Redução da receita e continuidade dos custos e despesas
- Custos elevados quando comparado com mercado
- Desafios na gestão e consolidação de custos e na integração de dados e relatórios
- Baixa confiabilidade contábil
- Estrutura de gestão e decisão descentralizada
- Alto endividamento financeiro e fiscal

### Cenário Atual

#### **A UCAM Implementou ações de redução de custos e despesas**

- Acompanhamento na gestão operacional e financeira
- Apoio na obtenção de recursos
- Acompanhamento do plano de Recuperação Judicial
- Início da reestruturação da folha
- Aumento da receita EAD
- Redução de custos e despesas
- Acordo fiscal junto a PGFN
- Implementação de um comitê gestor para centralizar as decisões
- Plano de Recuperação Judicial aprovado e homologado
- Início do cumprimento do PRJ
- Contratação de auditoria externa

# Andamento do processo de Reestruturação

## Comitê Gestor

O **Comitê Gestor** foi instalado em Assembleia Geral Extraordinária da ASBI e ratificado via demanda judicial em março de 2021, tendo como atribuições: executar todas as medidas de gestão e reestruturação internas, jurídicas, financeiras e acadêmicas perante o Grupo Candido Mendes (ASBI/UCAM, ICAM e SOPLANTEL), tais como em consonância com os Assessores Financeiros no processo de Recuperação Judicial da Organização; executar o plano de ação a ser cumprido pelos Pró-Reitores, diretores e demais gestores das Unidades, adotando medidas visando a redução de custos, otimização dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos das unidades educacionais, gerências operacionais, assim como implementar o Plano de Governança; executar medidas para criação de novos projetos de cursos na Graduação e Pós-Graduação, na forma presencial e EAD, objetivando o crescimento da Universidade; negociar com credores e aprovar o Plano de Recuperação Judicial; autonomia e independência até o efetivo cumprimento das obrigações estabelecidas no Plano de Recuperação Judicial (PRJ).

### Principais resultados da gestão do Comitê

Ganhos operacionais

Negociações com  
stakeholders

Aprovação e  
Homologação do PRJ

Plano de Governança

Cumprimento do PRJ

Alienações

# Ganhos Operacionais

## Principais Ações e medidas

O processo de Recuperação Judicial proporciona a reorganização dos passivos concursais das Recuperandas e possibilita a implementação de diversas ações e medidas a fim de promover a sustentabilidade das operações.

### Principais ações e medidas

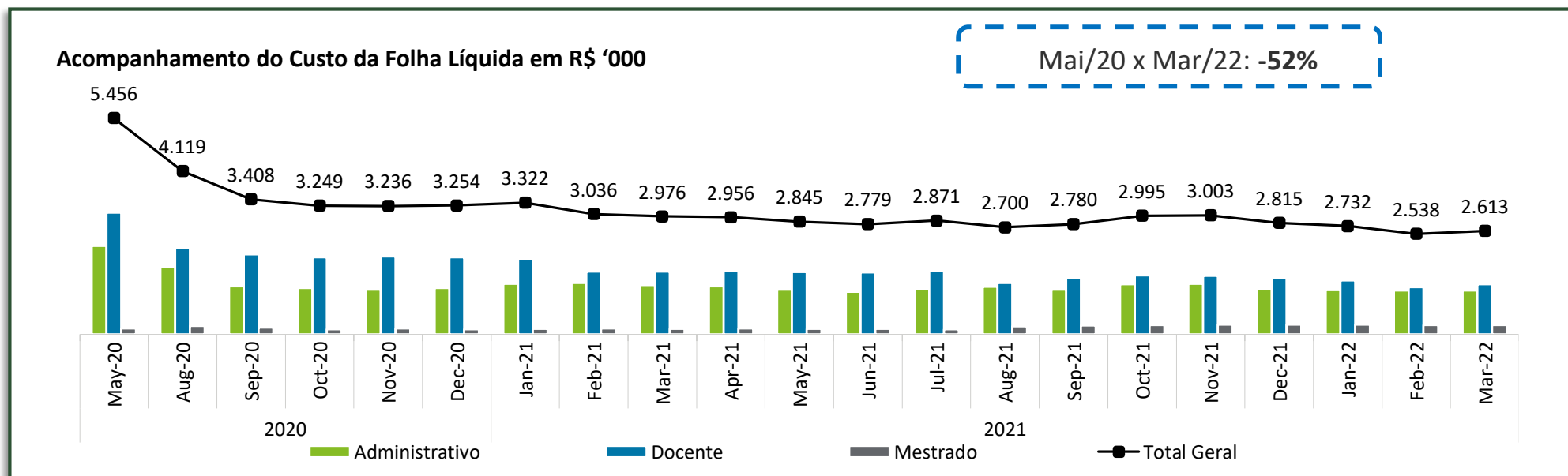
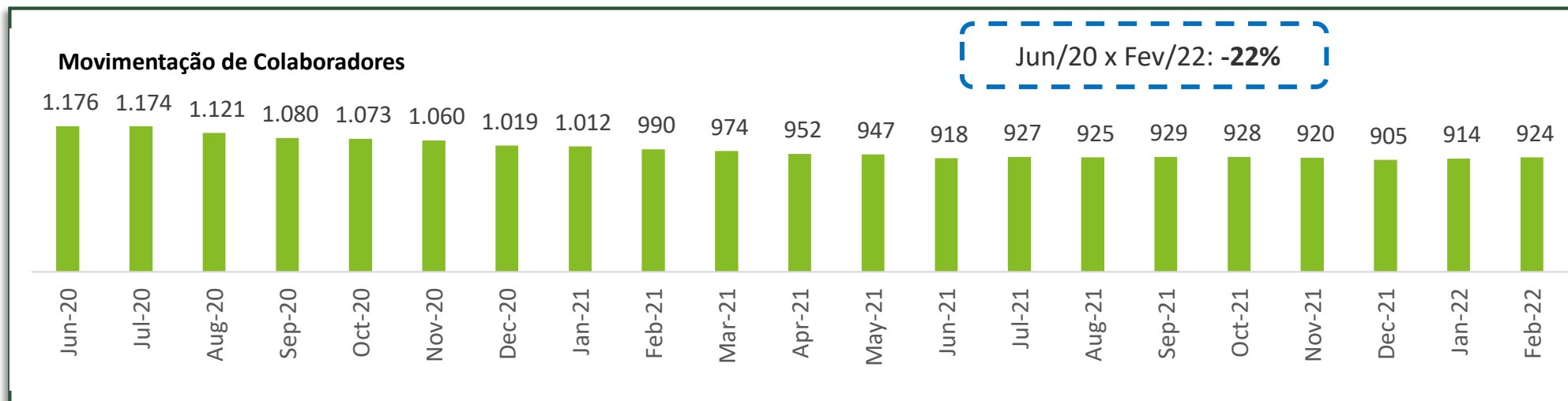
- Implementação de Comitê de Reestruturação
- Elaboração de Plano de Governança;
- Profissionalização da Gestão;
- Reestruturação de Cursos e Grades;
- Criação de Central de Serviços Compartilhados;
- Renegociação de contratos de prestação de serviços;
- Contratação de auditoria externa

### Principais resultados obtidos

- Transparência na gestão e condução da Recuperação Judicial;
- Monitoramento da execução do plano de reestruturação;
- Autonomia e independência para as ações e execuções na administração da instituição;
- Crescimento acima de 115% de alunos nos cursos de graduação em EAD;
- Retenção de mais de 80% da base de alunos;
- Melhorias de processos internos;
- Integridade dos registros contábeis.

# Ganhos Operacionais

Ações de Redução – Custo folha e Quantidade de Colaboradores



## Observações

O número de colaboradores reduziu 22% desde o pedido da RJ, impactando em uma redução de 52% no mesmo período.

Novos cortes de pessoal, considerando docentes e administrativo, estão previstos para o ano de 2022.

# Ganhos Operacionais

## Ações de Redução – Custos e Despesas

### Renegociação de contratos (aluguéis e prestação de serviços) – R\$200 mil/mês – R\$2,4MM/ano

- Renegociação de aluguel das unidades Tijuca e Meier.

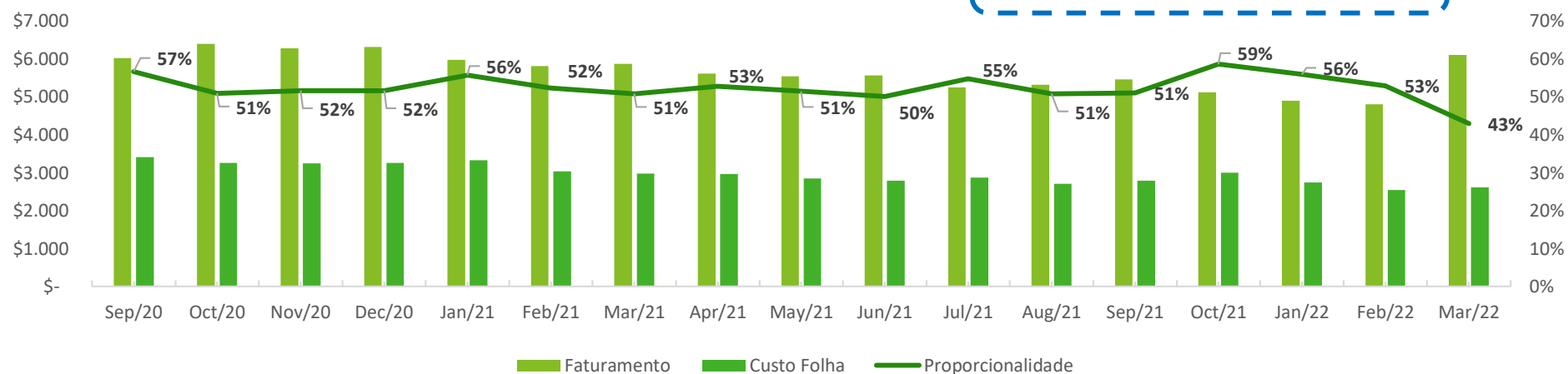


### Adequação de quadro de pessoal - R\$2,93MM/mês – 35,2MM/ano

- Docentes: R\$0,5 milhão/mês – R\$6,0M/ano;
- Administrativos: R\$1,6M/mês – R\$19,2M/ano.

As ações conjuntas anualizadas resultaram em uma redução de aproximadamente R\$ 37,6 MM

### Proporcionalidade do Custo Folha sobre a Receita em R\$ 000



Média % do custo sobre a receita:  
**52%**

A média do custo com a folha de pagamento sobre a receita no período apresentado ao lado foi de **52%**.

A meta da UCAM é chegar em um custo total da **folha de 30% em relação ao faturamento.**

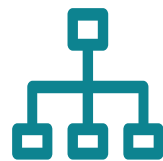
# Ganhos Operacionais

Quantitativos e Qualitativos

Implementação de um **comitê gestor** para centralização da gestão e das tomadas de decisões, visando o cumprimento do PRJ

Redução de aprox. **R\$37,6MM** relacionados a otimização da estrutura administrativa e acadêmica

Governança



Custos e Despesas



Acordo PGFN



Direito EAD

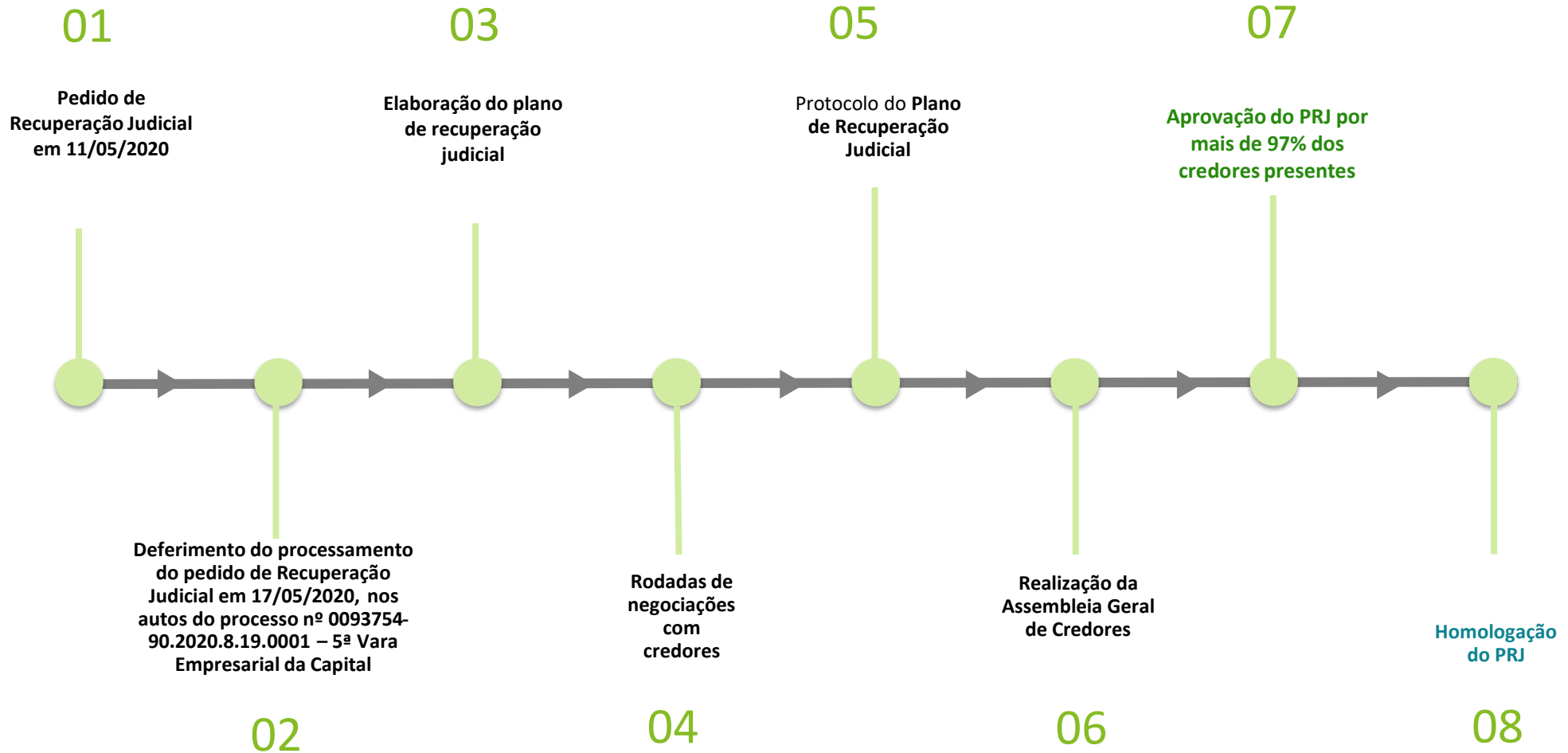


Redução de **+R\$700MM** em tributos renegociados

Possibilidade de captação de **+3,5 mil** alunos para o curso de direito na modalidade EAD

# Aprovação do PRJ

## Histórico





# Cumprimento do PRJ

## Obrigações Financeiras

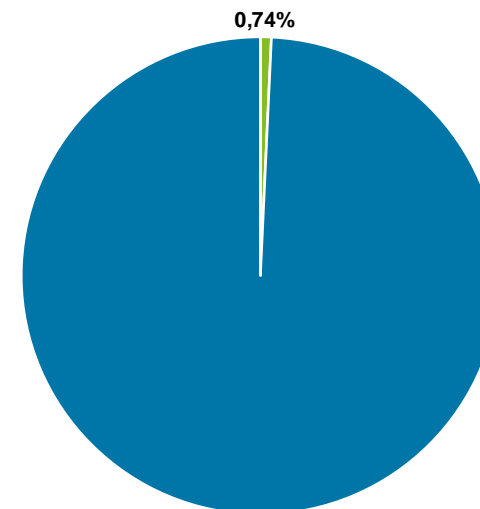
### Status - Pagamentos PRJ

Classe	Classe I - Trabalhista	Classe II - Garantia Real	Classe III - Quirografário	Classe IV - ME/EPP	Total (R\$000)	Status (%)
Valor (R\$000)	108.729	2.531	114.599	383	226.242	
Deságio (R\$000)	(19.722)	-	(45.063)	-	(64.785)	
<b>Valor com deságio (R\$000)</b>	<b>89.008</b>	<b>2.531</b>	<b>69.535</b>	<b>383</b>	<b>161.457</b>	<b>0,74%</b>

Data	Classe I - Trabalhista	Classe II - Garantia Real	Classe III - Quirografário	Classe IV - ME/EPP	Total (R\$000)	Status
09/02/2022	(160)	-	-	(107)	(267)	✓
10/04/2022	(656)	-	-	(276)	(932)	✓
05/01/2023	(42.174)	-	(14.368)	-	(56.542)	
05/04/2023	-	(79)	-	-	(79)	
04/07/2023	-	(79)	-	-	(79)	
02/10/2023	-	(79)	-	-	(79)	
31/12/2023	-	(79)	(10.104)	-	(10.183)	
30/03/2024	-	(79)	-	-	(79)	
28/06/2024	(46.017)	(79)	-	-	(46.097)	
26/09/2024	-	(79)	-	-	(79)	
25/12/2024	-	(79)	(5.633)	-	(5.712)	
25/03/2025	-	(79)	-	-	(79)	
23/06/2025	-	(79)	-	-	(79)	
21/09/2025	-	(79)	-	-	(79)	
20/12/2025	-	(79)	(5.633)	-	(5.712)	
20/03/2026	-	(79)	-	-	(79)	
18/06/2026	-	(79)	-	-	(79)	
16/09/2026	-	(79)	-	-	(79)	
15/12/2026	-	(79)	(5.633)	-	(5.712)	
15/03/2027	-	(79)	-	-	(79)	
13/06/2027	-	(79)	-	-	(79)	
11/09/2027	-	(79)	-	-	(79)	
10/12/2027	-	(79)	(5.633)	-	(5.712)	
09/03/2028	-	(79)	-	-	(79)	
07/06/2028	-	(79)	-	-	(79)	
05/09/2028	-	(79)	-	-	(79)	
04/12/2028	-	(79)	(5.633)	-	(5.712)	
04/03/2029	-	(79)	-	-	(79)	
02/06/2029	-	(79)	-	-	(79)	
31/08/2029	-	(79)	-	-	(79)	
29/11/2029	-	(79)	(5.633)	-	(5.712)	
27/02/2030	-	(79)	-	-	(79)	
28/05/2030	-	(79)	-	-	(79)	
26/08/2030	-	(79)	-	-	(79)	
24/11/2030	-	(79)	(5.633)	-	(5.712)	
19/11/2031	-	-	(5.633)	-	(5.633)	
<b>Saldo</b>	-	-	-	-	-	

Até o momento houve o pagamento de R\$1,2MM referente ao cumprimento das 2 primeiras parcelas do PRJ

Cumprimento do PRJ (%)



# Negociação com Condomínio – Dívidas Concursal e Extraconcursal

## Ações e Resultados

### Dívida Concursal

#### Contexto

Dada a natureza dos seus Créditos Quirografários, representados por cotas condominiais caracterizadas pela obrigação *propter rem*, a dívida foi negociada através de dação de pagamento através de imóveis disponíveis para alienação.

#### Resultado

Em fevereiro de 2022, ocorreu a efetiva transferência dos imóveis para o Condomínio.

A ação em questão foi responsável pela redução de aproximadamente de **R\$ 58 MM** do total da dívida da RJ.

### Dívida Extraconcursal

#### Contexto

As despesas com Condomínio da unidade do Centro se encontravam com cotas condominiais atrasadas, contribuindo para deficits operacionais e aumento do passivo extraconcursal.

#### Resultado

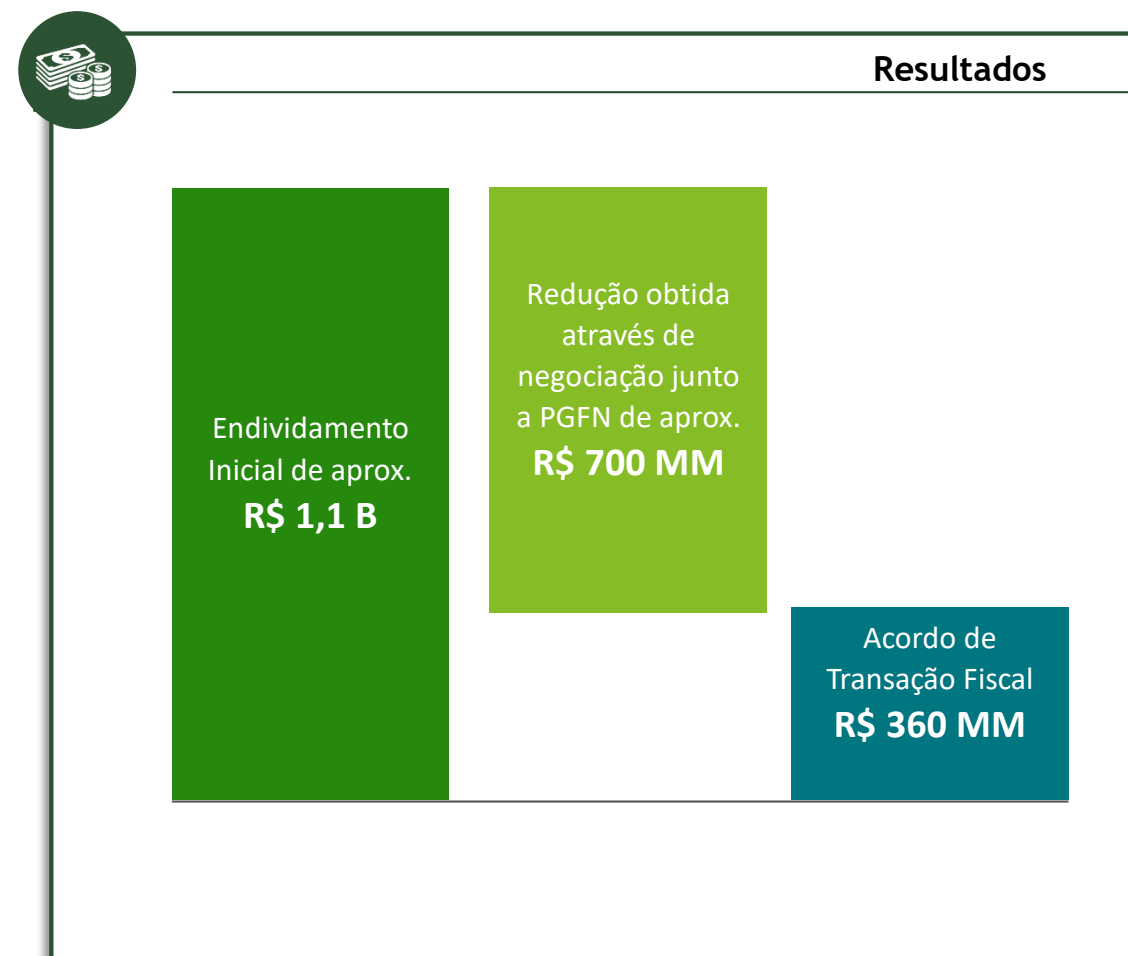
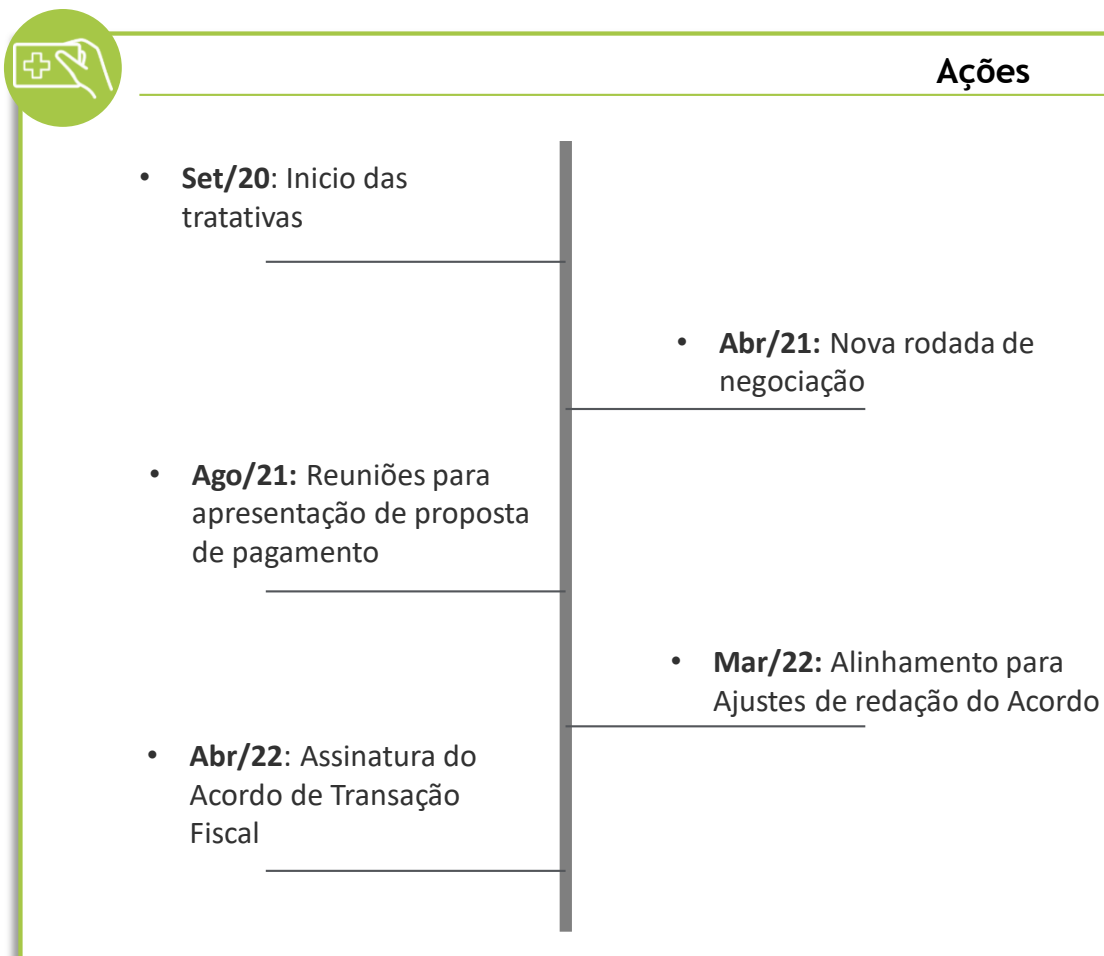
Dessa forma, com a dação em pagamento mencionada anteriormente, houve a redução do valor do aluguel mensal do condomínio, reduzindo de R\$ 380 mil para R\$ 120 mil.

Por fim, foi firmado um acordo judicial para repactuação da dívida extraconcursal, resultando em uma economia de aproximadamente de **R\$ 5 MM**, para a UCAM.

**As ações de negociação das dívidas concursal e extraconcursal do condomínio trouxeram uma economia de aproximadamente R\$ 63 MM para a UCAM**

# Negociação PGFN

## Ações e Resultados



# Plano de Governança

## Compromissos e Objetivos



### Compromisso

Como parte da necessária reestruturação que as Recuperandas vêm realizando desde o primeiro semestre de 2020, estabeleceu-se no âmbito do Plano de Recuperação Judicial juntamente aos seus credores, o compromisso de desenvolverem e apresentarem nos autos do processo, um plano detalhado de Governança Corporativa.

**Dessa forma, em outubro de 2021, foi elaborado o Plano de Governança da UCAM, o qual está sendo implementado.**

## Objetivos

Para atender a estruturação do Plano de Governança tem-se como objetivos, não limitados a:

- Definir a **estrutura de gestão** das Recuperandas;
- Deliberar quanto aos **regulamentos internos** de gestão das Recuperandas;
- Definir um **organograma** de administração das Recuperandas, limitando poderes e atribuições dos cargos envolvidos;
- Estabelecer mecanismos de **divulgação de seus resultados financeiros e operacionais** para que sejam do conhecimento de seus credores;
- Dar **transparência** ao processo de reestruturação; e
- **Atrair investimentos** para a ampliação das atividades das Recuperandas e/ou atender ao plano de pagamentos estabelecido no âmbito do Plano de Recuperação Judicial.

# Plano de Governança

## Visão Completa do plano

O Plano de Governança iniciou-se com a criação de um Comitê de Reestruturação, formado por profissionais de mercado com amplos poderes de administração e gestão das Recuperandas até o efetivo cumprimento do Plano de Recuperação Judicial.



<sup>1</sup> Implementado

# Alienação de Ativos

## Ações e Resultados

### Prospecção com Investidores



A prospecção de potenciais investidores para a alienação dos ativos da UCAM se iniciou no primeiro semestre de 2021, resultando em 281 contatados, 8 propostas negociadas e 1 proposta formalizada no processo da Recuperação Judicial

### Processo de Alienação

Conforme disposto em edital publicado no dia 17 de maio de 2022, os principais pontos e condições para a alienação são:

- ✓ **Apresentação de Proposta:** Possíveis interessados deverão apresentar proposta em 30 dias corridos após a publicação do edital;
- ✓ **Modelo *Stalking Horse*:** O primeiro interessado a apresentar proposta, reservará para si o direito de cobrir, em até 90 (noventa) dias corridos quaisquer outras ofertas;
- ✓ **Análises das Propostas:** Prazo de 10 dias para manifestação dos credores, interessados, legitimados, após para as Recuperandas por até 5 dias, após a Administração Judicial e por fim ao Ministério Público;
- ✓ **Proposta Vencedora:** Será considerada vencedora a proposta mais benéfica ao cumprimento do plano de recuperação judicial;
- ✓ **Desocupação:** A UCAM deverá desocupar o o imóvel em prazo máximo de 120 dias dos imóveis em uso e 15 dias dos imóveis desocupados a partir da data de publicação da decisão judicial.
- ✓ **Possível término do prazo:** Julho 2022

# Alienação Obras de Arte

## Ações e Resultados

Realização de Inventário e  
Precificação do acervo da  
UCAM

Arrecadação obtida no 1º  
Leilão

2º Leilão a ser realizado

Contratação de empresa especializada para realização de inventário e estimativa de preços das obras de arte.

- Os valores de todas as obras disponíveis para a alienação foram avaliados em R\$ 2,4 MM.

Arrecadação de parte das obras disponíveis, totalizando aproximadamente R\$ 1,2 MM.

Foi realizado um segundo inventário do acervo restante, totalizando uma expectativa de recebimento de aproximadamente R\$ 2MM.

- A expectativa é que o novo leilão ocorra até Junho de 2022.

# Resumo Resultados

## Reduções e Potencialização da Receita

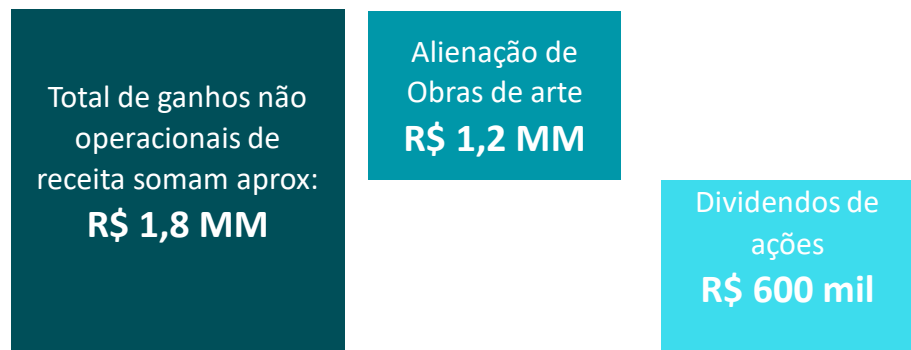
As ações de reduções e ganhos de receita já trouxeram em conjunto um incremento de **R\$ 869,8 MM** nos resultados da companhia. Ainda, há a expectativa de entrada de mais **R\$ 5,6 MM** no caixa da empresa nos próximos meses.



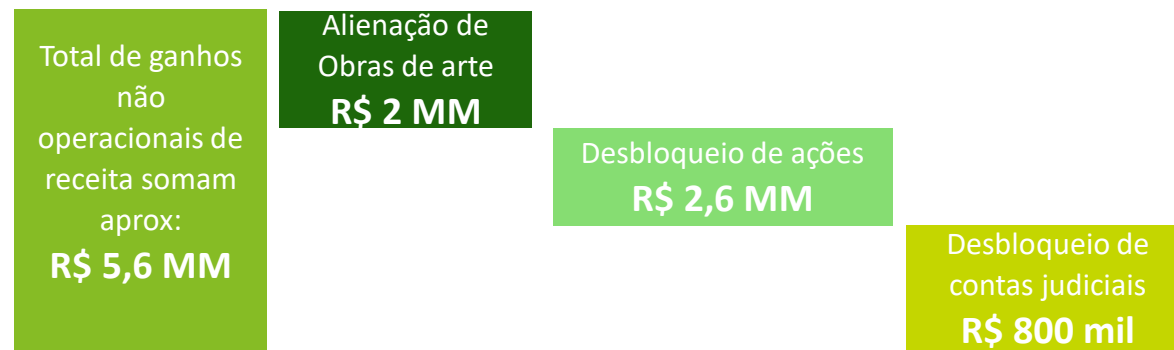
### Reduções realizadas



### Ganhos realizados de Receita



### Potenciais Ganhos de Receita

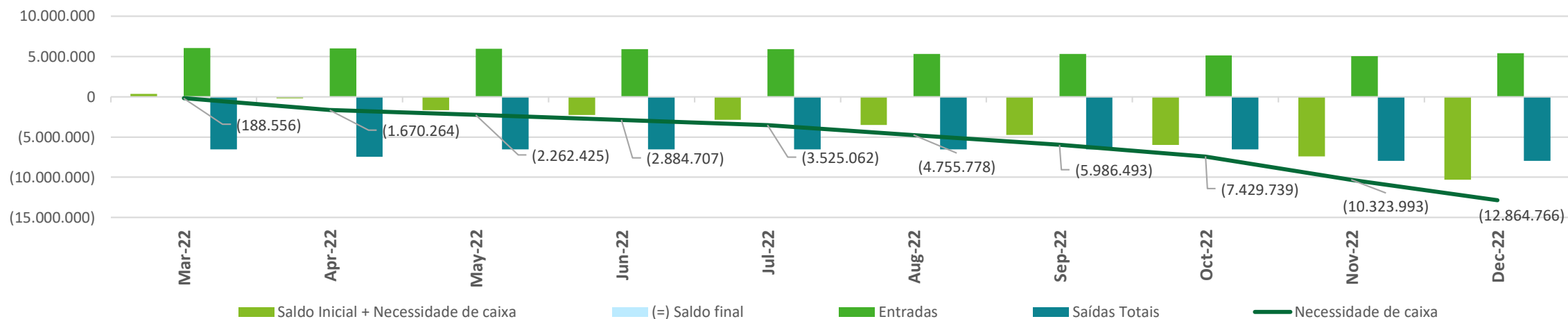




# Projeção Fluxo de Caixa

Março/22 a Dezembro/22

R\$	Mar-22	Apr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Aug-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22	Dec-22
Saldo Inicial + Necessidade de caixa	331,316	(188,556)	(1,670,264)	(2,262,425)	(2,884,707)	(3,525,062)	(4,755,778)	(5,986,493)	(7,429,739)	(10,323,993)
Entradas	6,024,099	5,993,978	5,951,809	5,921,689	5,903,617	5,313,255	5,313,255	5,100,725	5,049,717	5,403,198
Saídas Totais	(6,543,971)	(7,475,686)	(6,543,971)	(6,543,971)	(6,543,971)	(6,543,971)	(6,543,971)	(6,543,971)	(7,943,971)	(7,943,971)
Saídas Operacionais	(6,501,465)	(6,501,465)	(6,501,465)	(6,501,465)	(6,501,465)	(6,501,465)	(6,501,465)	(6,501,465)	(7,901,465)	(7,901,465)
Saídas Não Operacionais	(42,505)	(42,505)	(42,505)	(42,505)	(42,505)	(42,505)	(42,505)	(42,505)	(42,505)	(42,505)
Pagamentos PRJ	0	(931,715)	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Necessidade de caixa</b>	<b>(188,556)</b>	<b>(1,670,264)</b>	<b>(2,262,425)</b>	<b>(2,884,707)</b>	<b>(3,525,062)</b>	<b>(4,755,778)</b>	<b>(5,986,493)</b>	<b>(7,429,739)</b>	<b>(10,323,993)</b>	<b>(12,864,766)</b>
<b>(=) Saldo final</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>



**O fluxo de caixa projetado acima não considera entradas não operacionais, tampouco premissas operacionais relacionadas à retomada do alunado presencial para o 2º semestre de 2022.**

# Demonstrativo de Resultado

Ebitda

DRE - UCAM - R\$	2021	2020	Diferença
Receitas de Anuidades	76,842,669	88,411,134	(11,568,465)
Despesas com salários e encargos	(55,121,177)	(85,073,961)	29,952,784
Despesas Gerais e Administrativas	(20,689,413)	(20,202,995)	(486,418)
Despesas com serviços de terceiros	(5,532,545)	(3,038,666)	(2,493,879)
Despesas Tributárias	(535,987)	(1,504)	(534,483)
Perdas Diversas	(21,006)	(547,257)	526,251
<b>Ebitda Ajustado</b>	<b>(5,057,459)</b>	<b>(20,453,249)</b>	<b>15,395,790</b>
Contigência tributária	(23,782,272)	(20,704,440)	(3,077,832)
<b>Ebitda</b>	<b>(28,839,731)</b>	<b>(41,157,689)</b>	<b>12,317,958</b>

**Ebitda Ajustado 2021**

R\$  
**(5,1)**  
MM

Redução de 15,4 MM  
do déficit operacional  
em 1 ano

R\$  
**(20,5)**  
MM

**Ebitda Ajustado 2020**

Apesar da queda a receita de R\$11,6 MM em 2021, quando comparado a 2020, os custos e despesas reduziram de forma considerável no mesmo comparativo, com destaque para as despesas com salários e encargos, as quais diminuíram aproximadamente em 35%, contribuindo diretamente para o aumento de R\$15,4 MM do Ebitda ajustado de 2021.

# Próximos Passos

## Caixa e Orçamento

Os próximos passos tem como objetivo implementar gestões de caixa e orçamento adequados para melhores tomadas de decisões visando o aumento de performance no longo prazo.

### Caixa

- **Acompanhamento da Projeção de Fluxo de Caixa**
  - Abertura por centro de custos
  - Abertura por unidades
- **Histórico de Fluxo de Caixa**
  - Entendimento dos custos e despesas
  - Desenvolvimento de KPI's de controle
- **Reestruturação da Folha de Pagamento**
  - Ações de redução de docentes e administrativos

### Próximos Passos

### Orçamento

- **Desenvolvimento**
  - Elaboração de orçamentos consolidados e por unidade
- **Acompanhamento**
  - Criação de KPI's de acompanhamento
  - Realização de reuniões periódicas