

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALLAN CLEBER LARANJEIRA

**INADIMPLÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PRIVADA DO PARANÁ:
Estudo de Propostas à Política de Cobrança Organizacional.**

CURITIBA

2018

ALLAN CLEBER LARANJEIRA

**INADIMPLÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PRIVADA DO PARANÁ:
Estudo de Propostas à Política de Cobrança Organizacional.**

Trabalho apresentado ao curso de pós-graduação em Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial de avaliação na disciplina de Metodologia do trabalho Científico.

Orientadora: Prof.a Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

CURITIBA

2018

RESUMO

O setor de educação está convivendo com o aumento da inadimplência nos últimos anos, devido à crise econômica que afetou significativamente o orçamento da sociedade. Por isso que é importante que as instituições de ensino encontrem meios para diminuir os índices. Este trabalho tem como objetivo verificar o volume da inadimplência em uma instituição de ensino privado, localizada no Paraná e propor ações ou meios para reduzir a inadimplência. Por meio de um estudo de caso, triangulado por análise documental, entrevistas e observação participante, a análise foi realizada tendo como base os relatórios da instituição do ano de 2016 a 2017. Os relatórios apresentam o volume total da inadimplência mensal, dividido também por pessoa Física e Jurídica e por nível acadêmico. Como principais resultados, constata-se que o valor inicial da inadimplência no ano de 2016 da instituição foi de R\$ 578.665,09 e no decorrer do ano chegou ao valor de R\$ 811.950,04. No ano de 2017 a empresa realizou uma grande renegociação com os alunos, iniciando o ano com o valor de R\$ 543.414,60, porém no final do ano de 2017, o valor foi de R\$ 837.903,73. Para diminuir os impactos desses valores, a proposta de ação é pensar na flexibilidade para os clientes inadimplentes, ter um controle mais rigoroso sobre esses clientes e as cobranças realizadas e buscar meios para que evitar que os novos clientes venham a se tornar inadimplentes.

Palavras-chave: Inadimplência – Inadimplência Escolar – Instituição de ensino privado – Política de Cobrança.

Abstract

The education sector have lived with the increase of defaults in the last years because the economic crisis that effect the society budget. Because that is important that educational institution find ways to reduce this indexes. This study have as purpose to examine the defaults size in a private educational institutional in Paraná and come up with action and ways to reduce the defaults. Through a case study developed by documentary analysis, interviews and participant observation. The analyze was executed according the institution's reports up to 2016 and 2017. The reports show total quantity of default divided between companies and individual and academic graduation. As main results it's possible to quotes that initial value in 2016 was R\$ 578.665,09 and in this reporting year reach R\$ 811.950,04. In 2017 the company organized an extensive renegotiation between students and start the year with R\$ 543.414,60 however at the end of 2017 the value reach R\$ 837.903,73. TO reduce the impacts the proposal for action is to think about some flexibility for defaulting costumers, it must to have strict control of this clients and this billings and look up for ways to avoid the new clients to became defaulters.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
1.1 Problema da Pesquisa	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 OBJETIVO GERAL	3
1.2. 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3 JUSTIFICATIVA	3
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 INADIMPLÊNCIA	4
2.2 A INADIMPLÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO	5
2.3 Causas da Inadimplência	7
2.4 A POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA	8
3 METODOLOGIA.....	11
3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLOGIA	11
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	11
4 ESTUDO DE CASO: UMA ANÁLISE DA INADIMPLÊNCIA EM UMA INSTUIÇÃO DE ENSINO.....	12
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE EM ANÁLISE.....	12
4.2 HISTÓRICO DE INADIMPLÊNCIA.....	13
4.3 POSIÇÃO DOS CLIENTES SOBRE A INADIMPLÊNCIA	17
4.4 COMPARATIVO FATURAMENTO X INADIMPLÊNCIA.....	20
4.5 POLITICA DE COBRANÇA ATUAL	22
4.6 PROPOSTA	23
4.6.1 Proposta de renegociação	23
4.6.2 Proposta de cobrança.....	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

1 INTRODUÇÃO

A inadimplência traz problemas no capital de giro das instituições, fazendo com que a gestão não tenha condições de administrar os custos e despesas. Observam-se dentro das instituições, as dificuldades que existem para controlar e gerenciar os setores financeiros.

Segundo Bareli, Camargo, Giuliani, (2011, p. 525), as instituições privadas dependem dos valores das mensalidades para fazer investimentos em seus cursos e todas essas instituições buscam essa redução dos índices de inadimplentes, pois é um problema prejudicial para o desenvolvimento do setor.

Políticas de crédito e cobrança são relevantes e devem estar em conformidade com as atividades e também com outras áreas da organização. Essas políticas devem ser eficientes para auxiliar o processo de forma estruturada e eficaz, assim necessitam ser determinadas de maneira clara (MEDEIROS; BRITO; ARAUJO, 2008).

Na prática, as empresas acompanham suas vendas e contas a receber diariamente, e conseqüentemente, acompanham as contas vencidas de seus clientes. O processo de cobrança é muito importante para instituições que concedem crédito, uma vez que a “cobrança é o processo de obtenção do pagamento de contas vencidas” (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002, p. 646).

1.1 Problema da Pesquisa

“Inadimplência é a falta de pagamento referente a uma dívida de um serviço prestado por alguma organização. ” (Andrade *et al.* 2008, p.03). No caso de instituição privada de ensino, a inadimplência está presente devido a vários fatores, como por exemplo: crise financeira no país, que desencadeou uma “onda” de desempregos por todo o território nacional, a alta dos preços dos cursos gerenciados pela instituição que não se adaptou ao cenário de crise econômica do país, a diminuição do poder aquisitivo das pessoas que preferem, nesse momento, deixar de efetuar pagamentos relacionados à educação e manter outras contas básicas em dia, como energia, alimentação entre outras.

Dentro da instituição, o alto valor de inadimplência tem gerado um baixo fluxo de caixa, comprometendo o plano orçamentário e gerando custos com as

cobranças. Esse desequilíbrio no caixa impede o crescimento da instituição como também, futuros investimentos e melhorias para os próprios clientes.

Diante desde problema apresentado, o presente estudo busca responder o seguinte questionamento: como diminuir a inadimplência em uma instituição de ensino localizada no estado do Paraná?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo geral desenvolver propostas de ações para diminuição da inadimplência em uma instituição de ensino localizada no Paraná.

1.2. 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar o volume mensal de inadimplência.

Destacar os motivos potenciais que geram inadimplência

Propor ações para redução de inadimplência no tocante à política de crédito e cobrança da instituição.

1.3 JUSTIFICATIVA

Devido à dificuldade encontrada pela instituição em baixar a inadimplência essa pesquisa aponta os motivos que levaram os clientes a ficar inadimplentes. A ideia é ter como benefício o controle sobre a carteira de clientes da instituição e como consequência a redução dos valores da inadimplência.

A instituição não tem um controle e não apresenta uma metodologia de cobrança dos valores em aberto de seus clientes, a pesquisa visa contribuir para que seja criado uma política de cobranças de um modo flexível para que tenha aumento de renegociações e aumento de caixa.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este projeto de pesquisa delimitou-se em colher informações sobre a Inadimplência e meios de redução desses índices, tendo como referência os valores de uma instituição de ensino privado, localizada no estado do Paraná nos anos de 2016 e 2017.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico será abordado o significado da inadimplência de forma geral, a inadimplência dentro das instituições de ensino e as principais causas que levam surgir clientes inadimplente. Além disso, será demonstrado a política de crédito e cobrança e formas para a redução do índice da inadimplência.

2.1 INADIMPLÊNCIA

Inadimplência “é a falta de pagamento; inadimplemento é o termo jurídico utilizado, em regra, para designar uma situação de não cumprimento de cláusula contratual; insolvência é a perda total de capacidade de pagamento”. (TEIXEIRA; SILVA, 2001. p.19).

Segundo o Guia Serasa “Como evitar a Inadimplência” (2012, p.1), a palavra inadimplente começou a ser utilizada na língua portuguesa em 1958. A popularização da palavra se deu após o início do Plano Real de 1994. Nesse período o Brasil registrou o crescimento da inadimplência.

A inadimplência é um problema atual da nossa sociedade e está presente em todos os setores da economia, afetando empresas e pessoas físicas. (BARBOSA; CEZARINO; 2015).

Andrade *et al.* (2008, p. 3), afirmam que:

Com a atual situação econômica do país, ocorre que muitas pessoas deixam de honrar os seus compromissos financeiros, preferindo dar prioridade às suas necessidades básicas, ocasionando um aumento de inadimplência em instituições particulares de ensino, pois com sua situação financeira abalada ou até perda do emprego, faz com que

as pessoas atrasem ou não paguem suas dívidas e infelizmente as instituições de ensino são as primeiras da lista a serem cortadas, trazendo com isso a famosa inadimplência.

O grande aumento da inadimplência, não se deve apenas pela grande crise financeira que o país vem passando no decorrer dos anos, existem outros fatores que contribuem para esse aumento, como por exemplo, a falta de planejamento, organização e a dificuldade que as pessoas encontram para controlar suas finanças.

Segundo Teixeira e Silva (2001, p.19) o mau pagador pode assumir vários perfis:

- a) O “Verdadeiro mau pagador”, definido como uma pessoa com intenções de lesar o credor simplesmente, e recusa a pagar ou tenta prolongar ao máximo o pagamento.
- b) O “Mau pagador ocasional”, não teve a intenção de enganar o credor quando fez o pedido de crédito, mas por algum motivo pessoal não tem condições de cumprir suas obrigações.
- c) O “Devedor crônico” é aquele que sempre atrasa, mas que acaba pagando. Quando bem administrados e controlados pelo credor podem ser excelentes fontes de lucro (por isso são bastante estimados pelos financeiros.).

No cenário da economia brasileira, os maiores motivos para o não pagamento das obrigações com as instituições de ensino privadas, são atrasos propositais, dificuldades financeiras por parte do devedor, esquecimento do compromisso, confusões nas datas de vencimento e devedores sazonais. (TEIXEIRA; SILVA, 2001. p. 21).

2.2 A INADIMPLÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Para Back *et al* (2013), a alta da inadimplência leva as instituições a buscarem empréstimos bancários, o que encarece o custo operacional das instituições. Esse custo poderia ser utilizado em melhorias em prol dos alunos, mas em vez disso, acontece de as instituições até atrasarem as obrigações fiscais e tributárias.

Com o aumento da inadimplência nas instituições de ensino e a dificuldade de receber os valores, as empresas que prestam o serviço educacional começaram a repassar os custos para outros clientes, aumentando o preço dos materiais didáticos e mensalidades. Essa estratégia é para evitar que o colégio venha a ter

problemas para manter o seu funcionamento e para tentar manter um padrão com qualidade para o ensino.

De acordo com Marques (2003), existem fatores que são considerados vilões no setor de inadimplência, o primeiro está ligado à legislação vigente no Brasil, onde o cliente inadimplente é protegido pela lei e também a forma de gestão das instituições, que não estão adaptadas à nova realidade do mercado.

Ainda segundo Marques (2006) a crise no setor privado não é recente, está nesse cenário há, pelo menos sete anos. Os números de instituições aumentaram no decorrer dos anos e novas concorrências surgiram no mercado e os alunos começaram a ser escasso em algumas instituições.

Alguns clientes com má fé tem o conhecimento que as instituições não podem reter o diploma ou certificado, quando o curso se encerra e o cliente ainda tem títulos em aberto e em atraso. Nesse tipo de situação a própria legislação protege o aluno. Outro fator, é que a legislação permite após cinco anos de inadimplência que os títulos sejam baixados, não sendo possível efetuar a cobrança, tornando as dívidas prescritas.

Segundo Sampaio (2004), o governo foi quem legalizou a inadimplência. As instituições não podem efetuar cobranças aos clientes de maneira mais forte, para não expor os alunos em situações vexatórias. A lei impede que mais ações sejam tomadas para tentar reverter o quadro.

Para tentar conter os inadimplentes, pode colocar cláusulas no contrato deixando bem claro como efetuar a cobrança em caso mensalidades em atraso, outra cláusula que pode ser escrita no contrato, é que se o cliente estiver inadimplente não será permitida a rematrícula para o próximo ano letivo até que a dívida seja paga parcialmente ou em sua totalidade.

Pode-se entender que “as instituições de ensino, normalmente, pedem somente o preenchimento de um requerimento de matrícula simples, pois se sentem constrangidas em perguntar ao pai ou ao próprio aluno se há condições financeiras para arcar com as mensalidades escolares”. (RODRIGUES; 2004, p.40).

Com a falta de documentação necessária das condições financeiras do cliente, resta às instituições correr o risco, acreditar e ter confiança que o compromisso com as mensalidades da escola será honrado e em caso de dificuldades no pagamento, o cliente irá buscar junto à instituição formas para renegociar a dívida.

Segundo Rodrigues (2004, p.41), “[...] vemos que a inadimplência cresce do ensino infantil até o superior”.

No ensino infantil a inadimplência tende a ser menor. Pais necessitam deixar filhos em escolas para irem trabalhar durante o dia e também estão preocupados com a qualidade de ensino que os seus filhos recebem durante os primeiros anos de suas vidas. Então a preocupação faz com o que os pais mantenham as contas em dia para evitar possíveis inadimplências.

Agora no ensino superior, é onde está o maior número de inadimplentes, devido ao fato de muitos alunos terem que estudar para pagar os seus estudos. Muitas vezes a dificuldade de manter todos os gastos básicos em dia acaba fazendo com os alunos atrasem a mensalidade do ensino superior, mas são obrigados a renegociar as suas dívidas para continuar estudando.

De acordo com Andrade et al (2008, p.05).

“A instituição só considera o aluno inadimplente após um determinado prazo: antes dos 30 dias é considerado apenas um atraso na mensalidade; dos trinta aos noventa dias ele está em débito; e, após noventa dias, é finalmente, considerado inadimplente. Esse prazo existe porque a inadimplência educacional ocorre por fatos sociais e não por má-fé por parte do devedor.”

Nem todos os alunos têm condições de ingressar em uma instituição pública de ensino superior, e isso faz com que muitos alunos busquem as instituições particulares. Nem todas as instituições particulares tem bolsa de estudos para esses alunos e eles se veem obrigados a estudar e trabalhar para se manter. Porém, diante de um cenário de dificuldade financeira, o estudante tende a não pagar a mensalidade da faculdade gerando assim a inadimplência e prejuízos para essas instituições.

2.3 Causas da Inadimplência

Segundo Andrade et al (2008, p. 05).

“O desemprego é considerado a primeira causa da inadimplência”. Nesse caso, o devedor é considerado uma vítima e não um devedor, pois essa causa é devida à política governamental do país, sendo que o desemprego se torna um problema social, não havendo previsão de quando irá ocorrer.

O endividamento é a consequência de uma economia estável. O endividamento do brasileiro é em busca da qualidade de vida O devedor assume o compromisso, mas não faz um planejamento bom, por não ter formação suficiente para fazê-lo adequadamente.

“Frequentemente isso ocorre por ser a única forma de conseguir um objetivo, então, abraçam a oportunidade e se dão mal”.

Para a instituição de ensino cobrar as pessoas inadimplentes é necessário que ela siga algumas recomendações conforme elencadas por Rodrigues (2004, p. 79-80):

- estar devidamente regularizada, no que tange à Constituição, tendo os seus cursos totalmente reconhecidos pelo ministério da educação.
- estar registrado na junta comercial.
- ter contrato de prestação de serviços educacionais devidamente assinados pelos contratantes, o qual deve ser realizado com base no regime interno da escola, na Constituição Federal, no Novo Código Civil, na Legislação Educacional, principalmente na Lei Federal 9.870/99, nas Medidas Provisórias, Decretos e Portarias editados pelas entidades governamentais.
- O contrato deve conter uma clausura de inadimplência bem rígida, deixando claro ao contratante quais as consequências decorrentes do não pagamento de mensalidade.

De acordo com Rodrigues (2004, p. 81), o famoso inadimplente é aquele que passa por dificuldades, tendo que fazer escolhas do que pagar. Sendo assim, pode-se dizer que, ao cumprir com suas obrigações, as prioridades são:

1. Financiamentos de Imóveis;
2. Financiamento de Automóveis;
3. Despesas Básicas;
4. Cartão de Crédito e Comércio;
5. Saúde;
6. Educação.

Educação fica apenas em 6º em prioridade para cumprir com obrigação. É um grande problema, pois a educação é um fator essencial para que as pessoas tenham um emprego bom, para que sejam profissionais qualificados e que tenham uma qualidade de vida melhor.

2.4 A POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA

A política de cobrança existe para que vendas já efetuadas efetivamente se transformem em recebimentos. Em princípio, torna-se evidente que a empresa não deve gastar mais com o seu esforço de cobrança do que tem a receber, ou seja, as suas despesas de cobrança devem ter como parâmetro básico de comparação o

que a empresa pode perder sob a forma de acréscimo de dívidas não liquidadas por seus clientes ao promover qualquer redução no seu esforço de cobrança. Em outras palavras, agressividade ou impertinência excessiva da cobrança pode até prejudicar as vendas em geral, pois a cobrança é vista como parte do conjunto de concessão de crédito e da política de vendas da empresa (SANVICENTE, 1981).

Diferentes tipos de procedimentos de cobrança costumam ser empregados. Se uma conta não for paga na data de vencimento, com a passagem do tempo os esforços de cobranças se tornam mais pessoais e rigorosos. Os procedimentos básicos de cobrança são (é recomendável que a empresa siga a ordem cronológica que será indicada): cartas, telefonemas, visitas pessoais, uso de agências de cobrança, protesto judicial (GITMAN, 2002).

Para que a cobrança escolar seja realizada de forma bem-sucedida, alguns requisitos são necessários como: ter um contrato de prestação de serviços assinado por ambas as partes, nesse contrato constar de forma bem clara as cláusulas de inadimplência e também as formas de renegociação.

O contrato de prestação de serviço deve ser muito bem elaborado e que seja apresentado ao cliente e explicado todas as cláusulas no ato da assinatura da prestação do serviço.

As cláusulas da inadimplência devem ser bem claras, objetivas e determinando as consequências que pode ocorrer caso o cliente não cumpra com as suas obrigações. Deve aparecer no contrato às taxas de juros e multas a serem cobrados pela instituição, prazos de negativação do cliente e também prazo que o nome do cliente será incluso aos órgãos de proteção ao crédito.

Rodrigues (2004, p. 98) explica

“Pelo que vimos, o contrato deve ser o mais amplo possível, sendo que na cláusula de inadimplência seria interessante à instituição prever tudo o que a lei permitiu, mesmo que a instituição não venha a utilizar todas as penalidades previstas, pois é importante que a instituição, esteja totalmente protegida, para poder usar o que for preciso no momento adequado”.

De acordo com Rodrigues (2004, p. 141) “A política de cobrança é o conjunto de medidas ou procedimentos adotados pelas instituições de ensino, visando reduzir os índices de inadimplência sem estimular a evasão escolar”.

Mesmo tendo uma política de cobrança bem elaborada, também é necessário ter pessoas capacidade no atendimento e na cobrança dos clientes. Um bom atendimento para clientes inadimplentes ajuda no momento da renegociação da

dívida deixando o cliente confortável aumenta as chances que a negociação seja bem-sucedida.

De acordo com Rodrigues (2004, p.144-156) a política de cobrança é composta por quatro fases conforme demonstrado no quadro a seguir:

QUADRO 1 – FASES DA POLÍTICA DE COBRANÇA.

Fases	Definições
1ª Fase-Matrícula	Recebimento da documentação do cliente/aluno; Levantamento das informações sócio- econômicas. Pesquisas em órgãos de proteção ao crédito; repassar informações do contrato de ensino; assinatura do contrato onde devem constar as cláusulas de inadimplência e o registro em cartório das cobranças.
2ª Fase-Cobrança Interna	Uma pessoa de dentro da instituição deve realizar a cobrança dos clientes inadimplentes. A cobrança deve ser feita de maneira educada.
3ª Fase-Cobrança Externa	Realizada por empresa especializada no setor de cobranças. Pode haver uma significativa recuperação dos créditos nessa fase, pois a empresa especializada possui pessoas altamente capacitadas para tratar de assuntos de inadimplência.
4ª Fase-Cobrança Jurídica:	Realizada geralmente por escritório de advocacias. Os advogados têm que conhecer a legislação educacional. O risco dessa fase é ser usada de maneira incorreta, pode acarretar problemas como indenizações de perdas e danos, se a cobrança foi indevida.

FONTE: ADAP. RODRIGUES (2004, p.144-156).

As quatro fases de cobranças são essenciais para que o processo de inadimplência seja realizado de forma correta para os clientes. É necessário que as áreas financeira, educacional, jurídica e de contratos, estejam bem alinhadas para que com o processo de cobrança seja feito de maneira satisfatória, recuperando os valores dos clientes e melhorando os indicadores da instituição.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado nesse trabalho é o qualitativo. De acordo com Neves (1996, p.01), a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos. Ela serve para obter dados descritivos que expressam os sentidos dos fenômenos.

O estudo foi desenvolvido a partir de análises de documentos fornecidos pela instituição, referente aos anos de 2016 e 2017, pesquisas bibliográficas e estudo de caso.

Quanto ao objetivo da pesquisa foi utilizado o método descritivo, com a obtenção de dados financeiros e um questionário, que apresenta os motivos que levaram o cliente a ficar inadimplente nesse período. O questionário foi aplicado em clientes que realizaram renegociação das suas dívidas no mês de dezembro de 2017.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Os procedimentos adotados nesse trabalho tiveram como base as informações disponibilizadas pela instituição de ensino. O histórico de inadimplência é referente aos anos de 2016 e 2017, abrangendo todos os cursos ofertados pela empresa durante esse período.

O gestor da empresa aplicou um questionário contendo 04 perguntas, para identificar os motivos dos clientes serem inadimplentes. O questionário foi respondido por 50 clientes pessoas físicas, que estavam com títulos vencimentos

por mais de 90 dias e que foram até a instituição para realizar a renegociação dos valores em aberto. Com a análises das respostas de cada cliente, foi possível identificar falhas na cobrança e na política de renegociação adotada pela empresa.

Perguntas realizadas:

1. Qual a dificuldade encontrada para quitar as parcelas em aberto?
2. Qual a melhor forma de renegociação das parcelas em aberto?
3. Qual motivo levou a realizar a renegociação?
4. Qual o meio foi realizado o contato informando os valores em aberto?

4 ESTUDO DE CASO: UMA ANÁLISE DA INADIMPLÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE EM ANÁLISE

A unidade é integrante de um grupo que possui mais de 50 unidades distribuídas pelo Estado do Paraná. O Grupo possui unidades nas mais diversas áreas de atuação industrial.

A unidade em análise possui 165 mil metros quadrados e com previsão de expansão para o ano de 2019. Na unidade são ofertados cursos técnicos, graduação tecnológica, extensão e pós-graduação. Além do setor de educação, está presente na unidade um setor de consultoria e startups que visam inovar a indústria paranaense.

No ano de 2017 a unidade realizou 320 matrículas nos cursos técnicos, 113 matrículas nos cursos de graduação e extensão e 84 matrículas nos cursos de pós-graduação, totalizando 517 alunos matriculados.

Missão

Servir e fortalecer a indústria para melhorar a vida das pessoas.

VISÃO

Referência em soluções para o desenvolvimento sustentável da indústria.

VALORES

Confiamos: Vivenciar os nossos valores organizacionais para gerar mais confiança nas relações e ações.

Dialogamos: Praticar a conversa como a melhor solução para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Somos éticos: Agir de maneira íntegra, ética e responsável na condução dos negócios e das relações que estabelecemos.

Respeitamos: Tratar as pessoas com dignidade e aceitar que cada ser humano é único, com uma vocação e um valor próprio.

Inovamos: Olhar cada tarefa, processo em uma nova perspectiva e, se preciso reinventá-los.

Valorizamos: Compreender que cada colaborador traz um valor pessoal importante para o crescimento da instituição.

4.2 HISTÓRICO DE INADIMPLÊNCIA

A unidade começou a controlar a inadimplência de forma independente do restante do grupo empresarial, somente no ano de 2016. Antes desse período a instituição não realizava o controle dos valores devidos.

Abaixo temos os resultados dos valores de inadimplência da unidade.

- **Ano de 2016**

TABELA 1 – RESULTADOS TOTAIS DO ANO DE 2016

MÊS	VALOR TOTAL
Janeiro	R\$ 578.665,09
Fevereiro	R\$ 558.892,24
Março	R\$ 586.501,16
Abril	R\$ 633.353,46
Maio	R\$ 659.658,85
Junho	R\$ 655.991,03
Julho	R\$ 603.050,01
Agosto	R\$ 652.002,33
Setembro	R\$ 695.904,03
Outubro	R\$ 750.625,65

Novembro	R\$ 780.521,52
Dezembro	R\$ 811.950,04

FONTE: adaptação do relatório gerencial da empresa (2017).

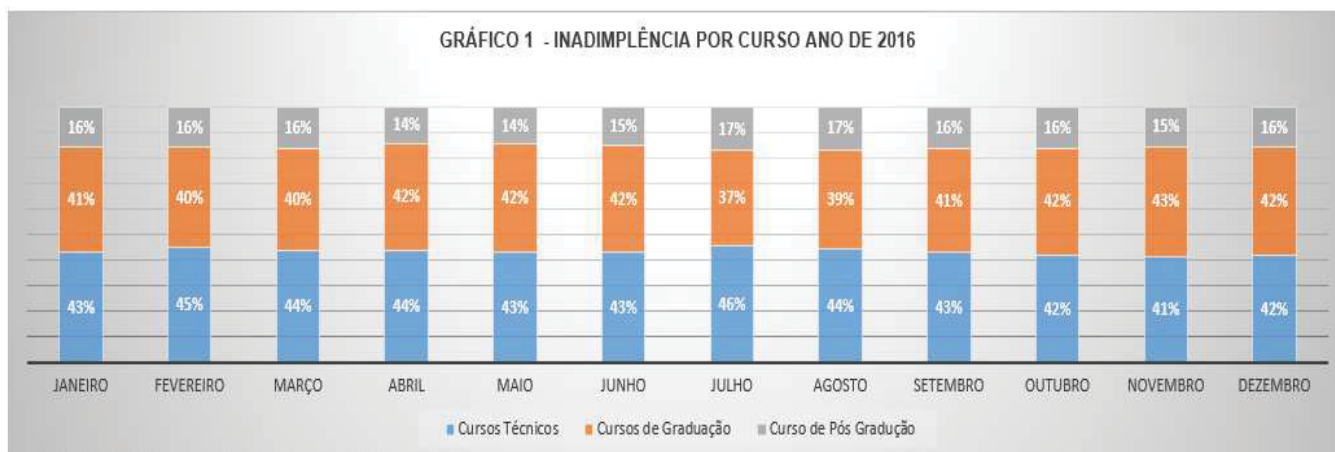
Na tabela acima, é possível verificar os valores totais mensais da inadimplência da unidade. O resultado do mês de julho/2018 fechou com uma recuperação de R\$ 52.941,02. A empresa acredita que esse valor foi recebido em decorrência das matrículas dos alunos nesse mesmo período, porém, após esse período a inadimplência cresceu, fechando o ano de 2016 com um valor total de R\$ 811.950,04.

TABELA 2 – INADIMPLÊNCIA TOTAL POR PF E PJ DO ANO DE 2016

MÊS	VALOR PF	VALOR PJ	TOTAL
Janeiro	R\$ 568.617,50	R\$ 10.047,59	R\$ 578.665,09
Fevereiro	R\$ 548.723,75	R\$ 10.168,49	R\$ 558.892,24
Março	R\$ 575.908,97	R\$ 10.592,19	R\$ 586.501,16
Abril	R\$ 619.753,05	R\$ 13.600,41	R\$ 633.353,46
Maiο	R\$ 649.490,37	R\$ 10.168,49	R\$ 659.658,86
Junho	R\$ 645.441,84	R\$ 10.549,19	R\$ 655.991,03
Julho	R\$ 592.881,52	R\$ 10.168,49	R\$ 603.050,01
Agosto	R\$ 636.032,44	R\$ 15.969,89	R\$ 652.002,33
Setembro	R\$ 684.112,74	R\$ 11.791,29	R\$ 695.904,03
Outubro	R\$ 738.393,46	R\$ 12.232,19	R\$ 750.625,65
Novembro	R\$ 768.039,33	R\$ 12.482,19	R\$ 780.521,52
Dezembro	R\$ 801.357,85	R\$ 10.592,19	R\$ 811.950,04

FONTE: Adaptação do relatório gerencial da empresa (2017).

Nas informações acima, é possível notar que o grande volume de inadimplência da empresa está em pessoas físicas e os valores de inadimplência das clientes pessoas jurídicas, manteve uma média durante o ano de 2016.



FONTE: Relatório gerencial da empresa (2017)

Gráfico 1 representa a inadimplência pelos cursos ofertados na unidade. Pode-se notar, que os cursos técnicos disponíveis na unidade, é onde consta o maior número de clientes devedores, representando 46% no mês de julho/2016. Para os cursos de graduação, o índice é alto chegando a ultrapassar os cursos técnicos no mês de novembro/2016, índice de 43% para os cursos de graduação contra 41% dos cursos técnicos.

- **Ano de 2017**

TABELA 3 – RESULTADOS TOTAIS DO ANO DE 2017

MÊS	VALOR TOTAL
Janeiro	R\$ 543.414,60
Fevereiro	R\$ 580.572,35
Março	R\$ 595.816,68
Abril	R\$ 674.617,12
Maiο	R\$ 698.239,81
Junho	R\$ 588.538,70
Julho	R\$ 624.994,81
Agosto	R\$ 703.153,66
Setembro	R\$ 735.854,98
Outubro	R\$ 794.107,30

Novembro	R\$ 823.249,75
Dezembro	R\$ 837.903,73

FONTE: Adaptação do relatório gerencial da empresa (2018).

Após encerrar o ano de 2016 com o valor total de inadimplência de R\$ 811.950,04, a unidade encerrou o mês de janeiro de 2017 com um total de inadimplência no valor de R\$ 543.414,60. A diferença de 268.535,44, não foi recuperado pela empresa. O valor foi contabilizado como Provisão para Devedores Duvidosos (PDD). A PDD é uma provisão dos valores contra a inadimplência entre clientes, sendo realizada antes do início de cada exercício para que a empresa fique protegida quanto às perdas financeiras decorrentes de vendas não recebidas naquele período.

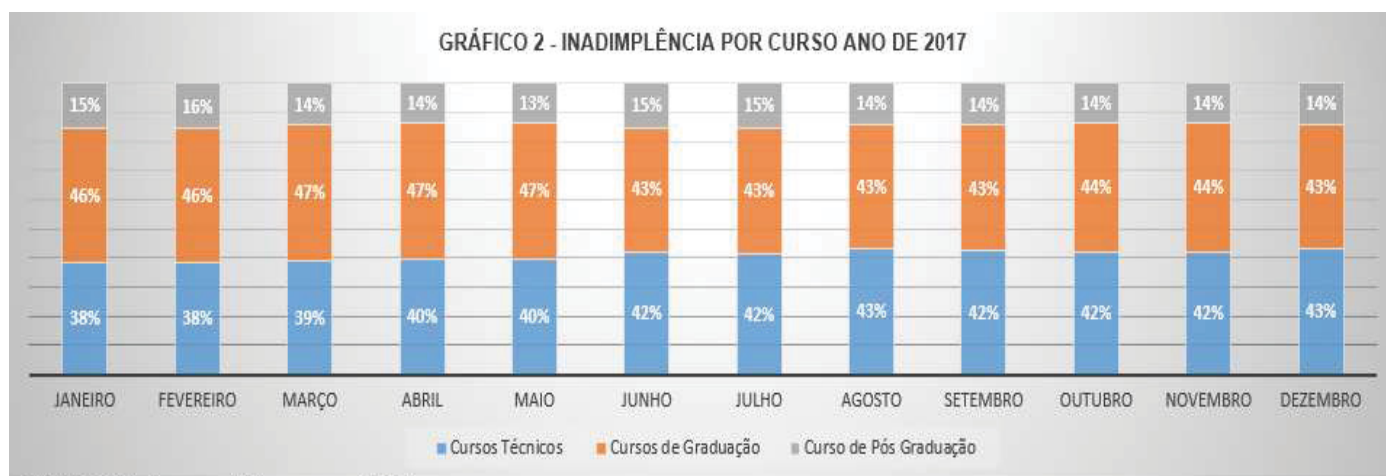
TABELA 4 – INADIMPLÊNCIA TOTAL POR PF E PJ DO ANO DE 2017

MÊS	VALOR PF	VALOR PJ	TOTAL
Janeiro	R\$ 536.304,80	R\$ 7.109,80	R\$ 543.414,60
Fevereiro	R\$ 573.260,35	R\$ 7.312,00	R\$ 580.572,35
Março	R\$ 590.171,88	R\$ 5.644,80	R\$ 595.816,68
Abril	R\$ 668.691,07	R\$ 5.926,05	R\$ 674.617,12
Mai	R\$ 690.970,01	R\$ 7.269,80	R\$ 698.239,81
Junho	R\$ 581.610,15	R\$ 6.928,55	R\$ 588.538,70
Julho	R\$ 616.735,01	R\$ 8.259,80	R\$ 624.994,81
Agosto	R\$ 693.821,36	R\$ 9.332,30	R\$ 703.153,66
Setembro	R\$ 727.197,68	R\$ 8.657,30	R\$ 735.854,98
Outubro	R\$ 785.450,00	R\$ 8.657,30	R\$ 794.107,30
Novembro	R\$ 814.592,45	R\$ 8.657,30	R\$ 823.249,75
Dezembro	R\$ 826.523,93	R\$ 11.379,80	R\$ 837.903,73

FONTE: Adaptação do relatório gerencial da empresa (2018).

Da mesma maneira que ocorreu no ano anterior, o valor de inadimplência no ano de 2017 da organização foi composta pela maioria de clientes pessoas físicas.

Em dezembro de 2017, o valor total dos devedores ficou em R\$ 837.903,73 ultrapassando o fechamento dos valores no mesmo período do ano de 2016.



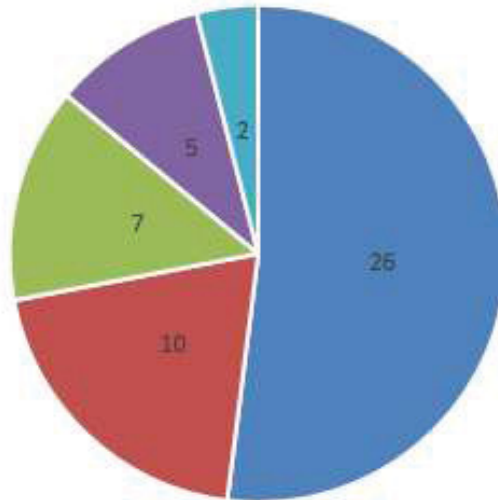
FONTE: Relatório gerencial da empresa (2018).

Diferente do que ocorreu no ano de 2016, o curso de graduação da unidade passou a ser a modalidade que apresentou maior índice de inadimplência. Representando 47% nos meses de abril e maio de 2017, a graduação ficou à frente dos cursos técnicos que teve o maior índice apresentado nos meses de agosto e dezembro com 43%.

4.3 POSIÇÃO DOS CLIENTES SOBRE A INADIMPLÊNCIA

No final do exercício de 2017, a organização realizou uma pesquisa junto aos clientes inadimplentes, que solicitaram a rematrícula para o ano letivo de 2018. A pesquisa foi aplicada nos primeiros 50 clientes que realizaram a renegociação na unidade e apresentavam títulos em aberto acima de 90 dias. O questionário foi forma encontrada pelo gestor financeiro da unidade, para ter a base dos motivos que levaram aos clientes a serem inadimplentes junto a instituição. Ao todo foi realizado 04 questões.

GRÁFICO 3 - PERGUNTA QUAL A DIFICULDADE ENCONTRADA PARA QUITAR AS PARCELAS EM ABERTO PERANTE A INSTITUIÇÃO?

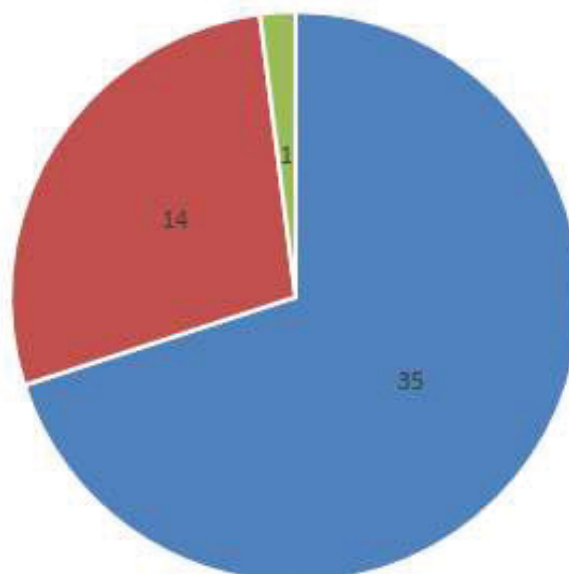


- - Falta de dinheiro
- - Perda do emprego
- - Outras contas mais relevantes
- - Não tive dificuldade
- - outras

FONTE: O autor (2018).

Na primeira pergunta realizada pela instituição sobre as dificuldades encontradas pelos clientes para realizar a quitação da dívida, 26 pessoas responderam que a maior dificuldade foi a falta de dinheiro, esse dado mostra como a crise política do Brasil, afeta diretamente o setor de educacional privado do país.

GRÁFICO 4 - QUAL A MELHOR FORMA DE RENEGOCIAÇÃO DAS PARCELAS EM ABERTO ?



- - Boleto Bancario
- - Cartão de Crédito e Débito
- - Deposito Bancário

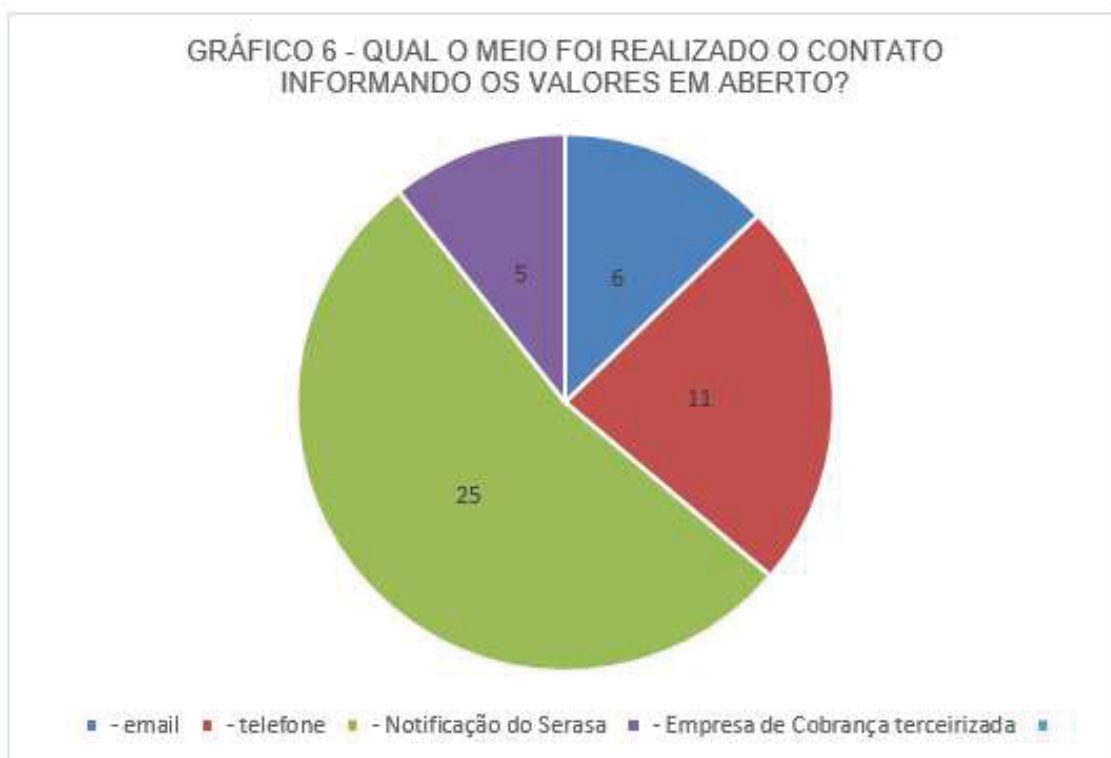
FONTE: O autor (2018)

Quando perguntado aos clientes sobre qual a melhor forma de realizar o pagamento das parcelas em aberto, a resposta que chamou atenção é que 35 dos 50 clientes, responderam que preferem o boleto bancário como forma de pagamento. Alguns informaram que não tinham limite disponível para realizar o pagamento com cartão de crédito e o boleto bancário era mais cômodo, pois poderia colocar o vencimento para datas distantes.



FONTE: O autor (2018).

Os principais motivos que levaram os clientes a realizarem a renegociação foram para realizar a rematrícula do aluno para o próximo ano letivo e para retirar o nome dos órgãos de proteção ao crédito.



FONTE: O autor (2018).

A notificação do SERASA foi a melhor forma para que os clientes procurassem a organização para realizar a renegociação dos valores em aberto. Dos 50 clientes entrevistados 25 procuram a empresa após receber a notificação que teria o nome protestado junto ao órgão de proteção ao crédito.

4.4 COMPARATIVO FATURAMENTO X INADIMPLÊNCIA

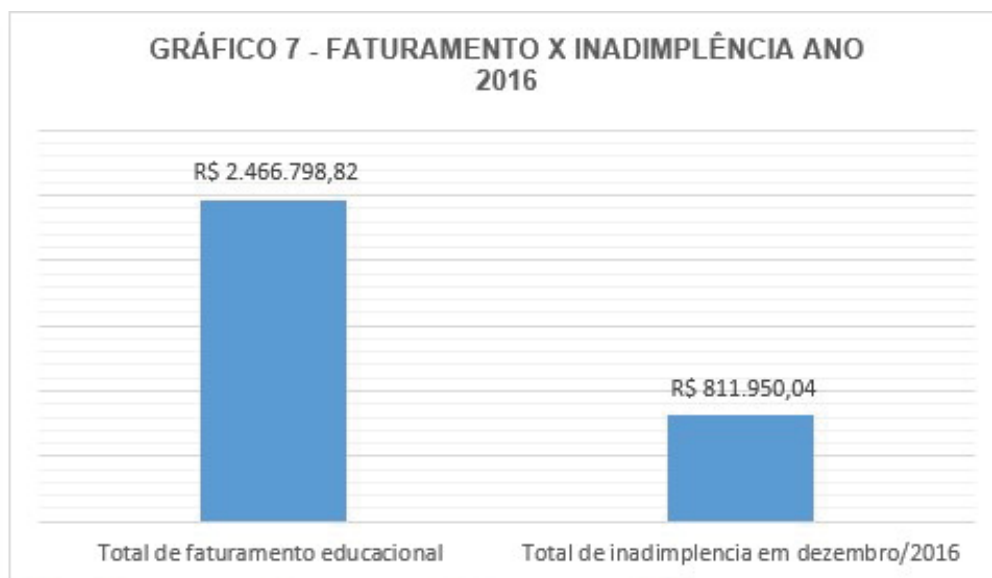
A organização fez um comparativo do valor total do faturamento da unidade nos exercícios com o valor total da inadimplência no final de cada período, para encontrar o índice de inadimplência do período.

TABELA 5 – FATURAMENTO E INADIMPLÊNCIA ANO DE 2016.

Total do Faturamento do exercício 2016	R\$ 2.466.798,82
Total de Inadimplência em dezembro/2016	R\$ 811.950,04
Índice de Inadimplência do período	33%

FONTE: Adaptação relatório gerencial da empresa (2017).

Mesmo com o um faturamento de R\$ 2.466.798,82 no ano de 2016, o índice de inadimplência do mesmo ano foi de 33% , o índice recomendado pelo Banco Central do Brasil é de 5%.



FONTE: Adaptação relatório gerencial da empresa (2017).

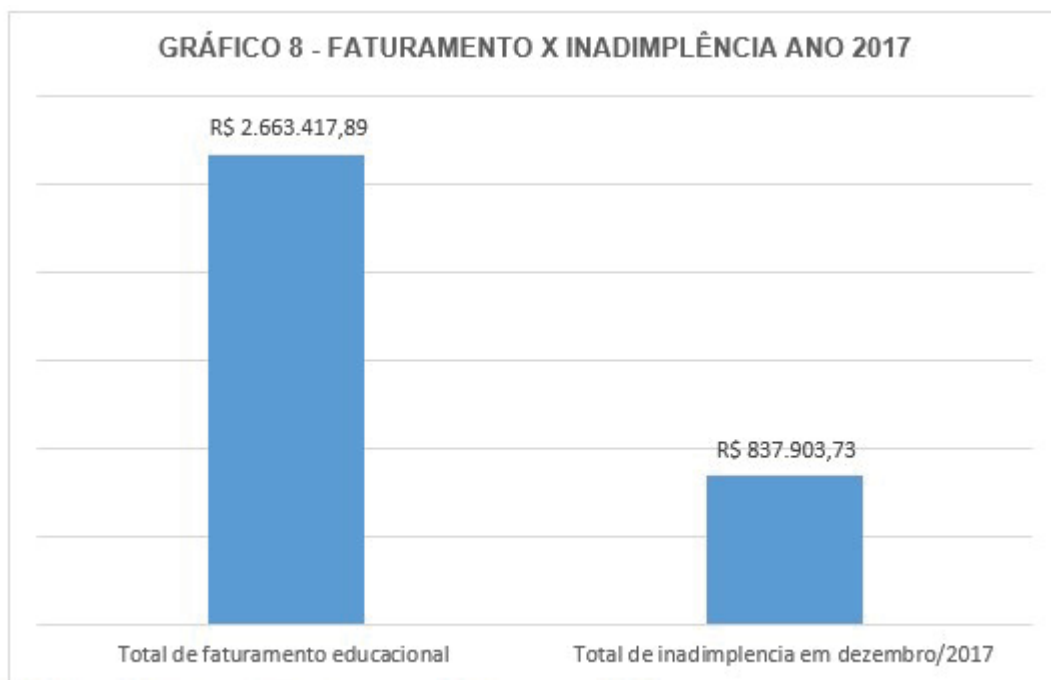
Na representação gráfica de número 7 – é possível ter o comparativo do valor de receita que a organização teve no ano de 2016 e o total da inadimplência que a instituição fechou o no letivo.

TABELA 6 – FATURAMENTO E INADIMPLÊNCIA ANO DE 2017.

Total do Faturamento do exercício 2017	R\$ 2.663.417,89
Total de Inadimplência em dezembro/2017	R\$ 837.903,73
Índice de Inadimplência do período	31%

FONTE: Adaptação relatório gerencial da empresa (2018).

Em 2017 o cenário da empresa não teve grandes alterações no índice de inadimplência, o valor de faturamento da organização no ano de 2017 foi de R\$ 2.663.417,89, teve um aumento de R\$ 196.619,07 comparado ao ano de 2016. Porém, a inadimplência de 2017 fechou em R\$ 837.903,73, um aumento de R\$ 25.953,69 comparado ao ano de 2016. Dessa maneira o índice do ano de 2017 fechou em 31%.



FONTE: Adaptação relatório gerencial da empresa (2018).

O ano de 2017 a organização teve um aumento das suas receitas com o serviço educacional, mas os valores de inadimplência também ficaram em alta no ano. Mesmo com os altos valores de inadimplência no ano, a empresa teve uma redução no índice de inadimplência, fechando o ano de 2017 em 31%.

4.5 POLITICA DE COBRANÇA ATUAL

A política de cobrança atual da unidade entrou em vigência no dia 10/07/2017 e contém as seguintes condições:

- Para títulos vencidos no período de 2012 a 2015, abatimento de **100%** do valor de multa e juros para parcelamento em até 06 vezes no boleto, com entrada mínima de 30% do valor devido, ou em até 12 vezes via cartão de crédito sem a necessidade de entrada mínima;
- Para títulos vencidos no ano de 2016, abatimento de **50%** do valor de multa e juros para parcelamento em até 12 vezes via cartão de crédito ou em 06 vezes para pagamento via boleto bancário com entrada mínima de 30%;

- Para títulos vencidos no período de 2012 a 2015 para pagamento a vista no cartão de débito ou crédito, será concedido abatimento de **100%** dos juros e multas.
- Para títulos com data de vencimento no ano de 2017, realizar a cobrança normal dos juros e multas.

Juros e multas

Devem ser aplicados 2% de multas e 0,33% de juros diários sob o valor total do título vencido. Os valores serão atualizados de acordo com a tabela de INPC.

4.6 PROPOSTA

A proposta de cobrança e de renegociação de títulos tem como objetivo controlar a carteira de clientes, diminuição do valor total da inadimplência da instituição e receber títulos com vencimento maior que 365 dias.

4.6.1 Proposta de renegociação

- Para títulos vencidos no período de 2013 a 2015, será concedido o desconto de 100% do valor referente à multa e juros para o cliente que realizar o pagamento em até 12 vezes via cartão de crédito ou 06 vezes para pagamento via boleto bancário sem a necessidade de entrada mínima.
- Para títulos vencidos no período de 2016, será concedido o desconto de 75% do valor referente à multa e juros para parcelamento em até 12 vezes via cartão de crédito ou 06 vezes para pagamento via boleto bancário ou cartão de débito sem a necessidade de entrada.
- Para títulos vencidos no período de 2017, será concedido o desconto de 50% do valor referente à multa e juros para parcelamento em até 12 vezes via cartão de crédito ou até 06 vezes via boleto bancário.
- Para títulos vencidos no período de 2017, será concedido o desconto de 100% do valor referente a juros e multas para pagamento a vista com o cartão de débito.
- Para títulos vencidos em 2018, realizar a cobrança normalmente dos juros e multas.

- Se houver uma contraposta do cliente, o gerente da unidade pode autorizar a renegociação.

4.6.2 Proposta de cobrança

A proposta para realizar as cobranças é a criação de uma cartilha, onde consta o roteiro de abordagem com os clientes via telefone e via e-mail.

Essa cartilha será disponibilizada para os funcionários do setor financeiro como uma ferramenta para auxiliar o contato com os clientes, com a intenção de realizar a cobrança e como consequência a renegociação dos valores em aberto.

Criação de uma conta no aplicativo de mensagem instantânea para smartphone, para melhorar o atendimento e ter mais uma ferramenta de contato com os alunos que desejam realizar a renegociação das suas dívidas.

Outra proposta é a criação de desconto por pontualidade, o cliente que efetuar o pagamento antes da data de vencimento terá o desconto de 5% sobre o valor total do boleto.

A cobrança dos valores acima de 90 dias vencidos, é realizado por uma empresa terceirizada, será necessário verificar o fluxo de cobrança da empresa terceirizada, melhorar a comunicação entre a empresa de cobrança e o setor financeiro da unidade.

Criação e emissão de relatórios mensais, para o controle dos valores de inadimplência e para saber o quanto de valor está sendo recuperada com as renegociações, atualmente a instituição não tem a informação do total que é recebido mensalmente pelas renegociações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se pode verificar nesse trabalho, é que a unidade não tem informações sobre valores recebidos de clientes inadimplentes, não existe uma política de renegociação flexível que possa atender todos os clientes e seus respectivos orçamentos pessoais. Como consequência da falta de controle, o valor de inadimplência da instituição é elevado, no ano de 2017 o índice de inadimplência foi de 31% correspondendo ao valor de receitas realizadas no mesmo ano. De acordo com o site do Banco Central (Bacen), o índice de inadimplência aceitável para o mercado brasileiro é de 5%. A unidade está muito acima desse índice, isso pode trazer consequências negativas para a instituição. Como por exemplo, falta de recursos para realizar melhorias estruturais e menores investimentos em materiais didáticos. A unidade tem um contrato com uma empresa de cobrança terceirizada, mas mesmo assim não está tendo uma recuperação dos valores em abertos dos clientes.

O trabalho é, em longo prazo, para reverter à situação da instituição, mas com as propostas evidenciadas no trabalho, a unidade tem condições de ter um maior controle sobre a carteira de clientes e valores em aberto, ser flexível nos momentos de renegociação e dessa maneira poderá recuperar valores e baixar os índices de inadimplência.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE; Simone Ferreira Capriccio de *et al.* **Inadimplência nas instituições particulares de ensino na cidade de Franca.** FACEF Pesquisa - v.11 - n.1 – 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro.**

6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BARBOSA, C. C. O; CEZARINO, L. O. **Utilização da Soft System Methodology na gestão de uma empresa de serviços.** FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão, v. 18, n. 3, 2015.

BACK, R. B. et al. **A inadimplência nas instituições de ensino superior: Um estudo de caso na instituição XZX.** Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, v.6, n. 2, p. 126-142, abr. 2013.

CUSTÓDIO; Juliana Cândico *et al.* **Análise da inadimplência de uma instituição de ensino do Paraná a partir da resolução 2.682/99 do BACEN.** RC&C – Rev. Cont. e Controladoria ISSN: 1984-6266 Curitiba v. 1 n. 2 p. 118-134 mai./ago. 2009

FUHRMANN, L. Na corda bamba. *Revista Ensino Superior.* São Paulo, ano 10 n. 121, p. 32-34, out.2008.

GUIA SERASA. **Como evitar a inadimplência. 2. ed. 2012.** Disponível em: www.serasaconsumidor.com.br/guia-orientacao/index.php Acessado em: 15 de novembro de 2017.

Guimarães, I. A., & Chaves Neto, A. (2002). **Reconhecimento de padrões: metodologias estatísticas em crédito ao consumidor.** RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira.** 7a ed. São Paulo: Editora Harbra, 2002.

MARQUES, Renato. **Inadimplência amedronta Ensino Privado.** Publicado em 09/02/2006 Disponível em: < www.universia.com.br > Acessado em: 19 setembro 2017.

MEDEIROS; Karine Meybel de et al. **Gestão de crédito e cobrança: Análise dos resultados da terceirização em uma financeira.**

NAVES DE LIMA, Adriano. **Risco de Crédito: Enfoque para a micro e pequena empresa recém-constituída.** 1 ed. Franca: Facef, 2002.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades.** *Cadernos de pesquisa em administração*, São Paulo. V. 1, nº 3, 2ºsem. 1996

RIBEIRO; Cristiane Freitas *et al.* **Gestão de Universidade Privada: Risco de Inadimplência dos alunos.** *R. bras. Gest. Neg.*, São Paulo, v. 14, n. 42, p. 26-40, jan/mar. 2012.

RODRIGUES, Luís Fernando. **Gestão da Inadimplência Educacional.** Cotia, São Paulo: Alabama.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W. e JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira.** Tradução Andréa Maria Accioly Fonseca Minardi; revisão técnica Antonio Zoratto Sanvicente. – 2. Ed. – São Paulo; Atlas, 2000.

SAMPAIO, Norma. Diretora do Colégio Objetivo **"Foi o governo quem legalizou o calote nas escolas"** Disponível em: <http://www2.uol.com.br/aregiao/entrev/e-norma.htm> >. Publicado em 21 de fevereiro de 2004.

SANTOS; José Odálio dos; FAMÁ; Rubens. **Avaliação de estratégias para a redução do risco de inadimplência em carteiras de crédito bancário rotativo de pessoas físicas.** *R. Cont. Fin. • USP • São Paulo • n. 42 • p. 92 - 103 • Set./Dez.* 2006.

SANVICENTE, A. Z.. **Administração Financeira.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 1981.

TEIXEIRA, A. F.; SILVA, R. A. **Créditos de difícil recebimento: crédito, cobrança, inadimplência e os seus tratamentos contábeis. 1.**

ed. Franca: Facef, 2001.

VIEIRA; Ana Michele Alves *et al.* **As Vendas Vão bem. E o recebimento?** RGO
REVISTA GESTÃO ORGANIZACIONAL VOL. 5 - N. 2 - JUL./DEZ. - 2012