

## A gestão da inadimplência em uma instituição privada de educação básica

*Ildo Antônio Bortoli, José Sérgio de Jesus*

**Resumo:** O estudo visa evidenciar como é feita a gestão do processo da inadimplência em uma instituição privada de ensino, localizado em Taguatinga - Distrito Federal. A base do trabalho é uma revisão literária sobre gestão de processos e por processos com foco na questão da inadimplência no setor educacional. Foram coletados dados através da aplicação de questionários para uma amostra de 56 pais inadimplentes em 2012, através dos quais buscou-se: identificar o perfil sócio-econômico dos inadimplentes; interpretar os percentuais de inadimplentes de matrícula renovada e de matrícula nova em 2012; e verificar os fatores que estão impactando nos índices de inadimplência. Além dos pais inadimplentes, três profissionais que atuam em tesourarias de instituições privadas de ensino, também foram abordados sobre o fenômeno da inadimplência. Os resultados foram analisados e interpretados indicando que é no processo de matrículas que deve iniciar a contenção da inadimplência, processo para o qual os profissionais da área administrativa devem atentar-se, além de apontar para a necessidade de políticas consistentes de abordagem e cobrança dos inadimplentes.

**Palavras-chave:** Processo. Gestão. Inadimplência. Estratégias de Cobrança.

### Introdução

A exemplo de outras organizações do mercado, as instituições de ensino privado, tanto de nível básico, como superior, encontram-se imersas em um cenário competitivo cada vez mais acirrado no sentido de manter e atrair a clientela que lhes garanta a sustentabilidade financeira.

A educação no Brasil é um direito definido pela Constituição e que deve ser garantido pelo Estado, contudo, nem sempre é ao Estado que o cidadão recorre para ter este direito assegurado em decorrência da baixa qualidade do ensino público, sobretudo na etapa da educação básica, obrigando-se a buscar esta qualidade em instituições privadas nas quais o ensino é pago.

Esta busca por melhores condições de ensino nem sempre é conjugada com as condições financeiras ou prioridades de investimentos dos tomadores de serviços, o que acaba gerando atrasos e inadimplências nos compromissos financeiros assumidos contratualmente. Isto decorre de fatores diversos, sendo parte deles de natureza inesperada como doenças e mortes; outros, por descontrole financeiro ou por não priorizar investimentos em educação.

De outro lado, os prestadores de serviços educacionais, talvez até pela natureza do serviço que prestam denominado educação, parecem constranger-se em cobrar multas, juros, perdas de descontos e débitos em atrasos ou inadimplidos, ficando ali, quando bem

administrados, índices que variam de 5 a 10% de inadimplência mensal ao longo do ano e entre 1 e 2% de débitos não resgatados na mudança de um ano para outro. Muitas vezes o medo de perder alunos acaba influenciando no falta de uma cobrança mais eficiente e eficaz de mensalidades não pagas. Contribuem ainda como fatores inibidores da cobrança aos inadimplentes as questões previstas em dois artigos do Código de Defesa do Consumidor, a saber:

O art. 42 do CDC determina que:

Na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto a ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça.

Em seu art. 71, o CDC define que:

Utilizar, na cobrança de dívidas, de ameaça, coação, constrangimento físico ou moral, afirmações falsas, incorretas ou enganosas ou de qualquer outro procedimento que exponha o consumidor, injustificadamente, a ridículo ou interfira com seu trabalho, descanso ou lazer: Pena – detenção de três meses a um ano e multa.

Como se percebe, a inadimplência é um problema a ser administrado e combatido pelos gestores de qualquer organização, pois livrar-se dele é tarefa quase impossível, porém, adotar estratégias para evitar que o mesmo ocorra para depois ser combatido ou que tome proporções indesejáveis é perfeitamente possível.

Machado (2009) relaciona os 5 (cinco) aspectos impactam e inadimplência na educação: processos e matrícula atribulado, com matrículas mal executadas; não ter quem se dedique somente a cobrança; não ter uma política de cobrança; ser complacente com os atrasos; dispensar a cobrança de encargos.

Assim, a escolha do fenômeno da inadimplência como objeto de pesquisa visa essencialmente traçar estratégias de como reduzir ou evitar a inadimplência, já na captação de alunos novos, assim como identificar meios e formas eficazes nas cobranças de devedores.

Frente a esta problemática administrativa a ser enfrentada pelas instituições privadas de ensino, esta pesquisa buscará responder ao seguinte questionamento: Como é gerida a inadimplência em uma instituição de ensino privado da Educação Básica em uma cidade satélite do Distrito Federal?

Como roteiro principal, a pesquisa visará os seguintes objetivos: identificar o perfil sócio-econômico dos inadimplentes da instituição pesquisada; interpretar os percentuais de inadimplentes de matrícula renovada e de matrícula nova; evidenciar os fatores que estão impedindo os inadimplentes de manterem as mensalidades pagas nas datas de vencimentos; identificar lacunas no processo de gestão da inadimplência; relacionar estratégias de ação para uma cobrança mais eficiente e eficaz da inadimplência.

Destaca-se a importância de pesquisar acerca do fenômeno da inadimplência para administrá-lo de forma mais profissional, através de estratégias e meios que, se não for possível erradicá-lo, ao menos reduzi-lo a percentuais toleráveis.

O ensino privado é um negócio e como tal deve ser gerido. Assim como ocorre em diversos outros ramos de oferta de produtos ou serviços, quanto mais concorrido o mercado no contexto das instituições privadas de ensino, tanto mais elas deverão aperfeiçoar e profissionalizar a forma como lidam e fazem a gestão do seu negócio.

Em se tratando do ramo de educação, é consenso entre os autores que estudam e escrevem sobre a inadimplência em serviços educacionais, sobretudo em instituições confessionais, que demorou-se em deixar de lado o paradigma de que porque trata-se de educação, parece haver um ressentimento ou peso moral de que não se deva cobrar com tanta severidade os devedores.

Neste sentido, Machado (2009), sugere a quebra de paradigmas e a construção de uma nova cultura: “as instituições educacionais, precisam urgentemente, sob pena de sucumbir, romper com velhas atitudes, velhos comportamentos e modelos, que valeram para outro momento que não o atual, e criar novos paradigmas, muitas vezes doutrinando o próprio cliente, mostrando que as velhas coisas mudaram, que não dá para a escola ser a última coisa que ele pode pagar se puder, que o negócio educação precisa sobreviver como qualquer outro, que a escola paga seus impostos, fornecedores, professores, investimentos que assegurarão a ele ou aos seus filhos, competitividade no mercado, maior nível de empregabilidade e uma perspectiva futura mais promissora”.

Como percebe-se, os tempos mudaram e não há mais como administrar uma escola com a facilidade ou amadorismo como administramos o quintal da nossa casa. É preciso fazer gestão, dominando conceitos, técnicas, métodos e tecnologias que possam permitir a sustentabilidade e crescimento do negócio educacional.

### **Gestão de processos**

A inadimplência na escola é, assim como tantos outros, um processo que merece especial atenção de seus gestores, afinal, é de uma boa saúde financeira que depende a qualidade de ensino através dos investimentos financeiros realizados continuamente. Mas em que se constituem os processos no contexto da gestão de uma instituição?

Oliveira (2011), apresenta os principais conceitos de gestão de processos, sintetizados no quadro abaixo:

Quadro 01 – Definições de processos

AUTORES	DEFINIÇÕES
Harrington, 1991	Grupo de tarefas que têm interligação lógica, baseada no uso de recursos da empresa para gerar determinados resultados consistentes com seus objetivos.
Devenport, 1994	Ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço; portanto, devem ter começo, meio e fim, insumos e resultados claramente identificados.
Roberts, 1995	Conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços, os quais representam soluções para os problemas dos clientes internos e externos da empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2011.

Analisando os conceitos acima, habituados com a terminologia da área educacional como matriz curricular, calendário escolar, progressão parcial, avanço de estudos, etc., pode soar estranho o uso de termos como processo, produto, cliente, fornecedor, *input*, *output*, etc.

Trazendo para o contexto escolar, segundo Faconi (1998), pode-se definir processo como: um conjunto de causas que produzem um efeito. Isto equivale a dizer que um processo é constituído por pessoas, equipamentos, materiais, métodos, etc., combinados de modo a produzirem algo (material ou não).

Graham e Le Baron, apud Gonçalves (2000), apontam que todo o trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo, não existindo um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial, assim como, da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço. Assim, os processos existem, porém, a sua estruturação, como a gestão de excelência não se concretiza sem a presença de executivos ou gestores eficientes e eficazes na sua execução.

Atualmente, a atenção dos executivos das organizações está voltada para o uso eficiente dos recursos, como dinheiro, pessoas e equipamentos. Por isto, buscam identificar em seus processos seletivos pessoas que tenham eficiência e eficácia em sua forma de trabalhar, duas competências imprescindíveis para a gestão e execução de processos. Mas o que significam em suas essências estes dois termos?

Para Robbins (2000), eficiência, diz respeito à relação entre insumos e produtos, ou seja, obtém mais produção para um determinado insumo, aumenta a sua eficiência, ou seja, eficiência tem relação com o processo de elaboração de um serviço ou produto. Por outro lado, eficácia, segundo Robbins (2000), tem a ver com a qualidade e a conclusão de um bem ou serviço. e eficiência significa fazer as coisas direito, e eficácia significa fazer a coisa certa.

Evidencia-se, dessa forma, que toda a produção de bens ou a prestação de serviços são constituídas de processos que possuem essencialmente três etapas: uma entrada, um processamento e uma saída, que, quando executadas com eficiência e eficácia, geram produtos ou serviços de qualidade que irão satisfazer necessidades de clientes que darão sustentação e crescimento às organizações que os ofertam.

Dentre os diversos setores que compõem o organograma de uma instituição de ensino, está a tesouraria escolar no qual é feita a gestão de um conjunto de processos, sendo um deles o da inadimplência, que, segundo Machado (1999), fazer a sua gestão é quase uma ciência, dada sua complexidade.

### **Gestão por processos**

No contexto moderno da abordagem da administração, dada à necessidade de conceber a organização com o um negócio onde todas as partes estejam integradas para o atendimento ao cliente, evolui-se da gestão de processos para a gestão por processos.

Para Sordi (2012), a gestão por processos atua principalmente na redução de interferências e perdas de correntes de interfaces entre organizações, áreas funcionais e níveis hierárquicos.

Embora pareçam sinônimos, gestão de processos e gestão por processos apresentam significados distintos.

De acordo com Sordi (2012), o entendimento mais comumente encontrado para o termo gestão de processos é o da engenharia operacional, oriundo do processo mecanicista derivado da Revolução Industrial. Para o autor, gestão de processos continua sendo muito utilizado, ainda hoje, pelos profissionais da área de pesquisa operacional para o estudo de operações fabris e para os profissionais que atuam na automação de fluxos de trabalho.

Segundo Sordi (2012), o significado mais oposto ao da gestão de processos causa costeira de confusão e mal-entendidos, é o relativo ao seu uso para designar a abordagem administrativa da gestão por processos. Embora haja alguns pontos comuns, são objetos distintos: a gestão de processos se apresenta com uma abrangência muito reduzida em comparação com a gestão por processos; esta, uma abordagem administrativa, aquela, um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas.

### **Gestão de inadimplência**

Uma instituição de ensino privado vive basicamente da receita das mensalidades dos serviços educacionais contratados. Caso parte desta receita não entra e se a instituição não faz uma previsão deste percentual de não entradas adicionando-a no montante da receita, poderá passar por dificuldades para manter seus compromissos com a clientela. Por isso, a inadimplência deve merecer atenção constante de quem faz a gestão financeira da instituição.

### **Conceito de inadimplência**

Para Teixeira (2001, p. 19), “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”.

Segundo Machado (1999), normalmente entende-se que até 30 dias depois do vencimento de uma parcela ou título, é atraso e, após 30 dias, é inadimplência.

Houaiss (1982) define inadimplente como todo aquele que não cumpre devidamente um contrato.

Assim, inadimplemento é a falta de observância de um contrato ou de qualquer de suas condições. Inadimplir é deixar de cumprir o termo convencionado.

### **Perfil da inadimplência e do inadimplente**

Segundo Teixeira (2005), a inadimplência tem relação direta com a qualidade da instituição de ensino e da educação. Por outro lado, não há como combinar qualidade com preço baixo e que a cobrança de valores baixos, por si só, não garante que a inadimplência será menor.

Fundamentando este pensamento, Teixeira (2005), aponta que estudos e pesquisas publicados demonstram que as instituições que têm pouca visibilidade no mercado e baixos conceitos na avaliação do MEC são as que têm os maiores índices de inadimplência.

Para Teixeira (2005), o ensino e a educação ainda não são considerados como prioridades na relação dos gastos ou investimentos das famílias de classe média, em contraste com a constatação que, na última década, três grandes serviços foram identificados na relação de prioridades de uma família, acarretando um aumento considerável nos gastos: telefonia celular, TV por assinatura e internet.

Na relação de prioridades, afirma Teixeira (2005), que também pode-se constatar que as prestações do carro novo, e da casa própria, bem como água, a energia elétrica, o telefone e até o cartão de crédito, entram na lista antes da escola.

Finaliza Teixeira (2005), em sua descrição do perfil da inadimplência/inadimplentes, dizendo que a inadimplência é, sem dúvida, uma das grandes dificuldades das instituições de ensino e educação. É a causa de evasão de receita, motivada por políticas organizacionais descabidas, não mensuradas nos resultados econômico-financeiros, consequência da falta de um planejamento elaborado e de comportamentos errôneos praticados nas escolas, como a falta de cobrança efetiva aos inadimplentes, de negociações de dívidas no momento das rematrículas, dispensas de juros e multas, descontos concedidos aleatoriamente, sem uma política clara e sem métodos.

### **Fatores que impactam na inadimplência**

Segundo Machado (1999), existem cinco aspectos que impactam diretamente na inadimplência em educação: i) processo de matrícula atribulado; ii) não ter quem se dedique somente à cobrança; iii) não ter uma política de cobrança; iv) ser complacente com os atrasos; v) dispensar encargos.

Para evitar um processo de matrícula atribulado é fundamental obter o maior número de informações na ocasião da matrícula, pois a Instituição de Ensino estará mais munida para eventual cobrança futura (MACHADO, 1999).

Além disso, é fundamental definir alguém que será responsável por isso, preparado, treinado, com determinada autonomia para cobrar e negociar, tendo em vista que cobrança se faz todos os dias (MACHADO, 1999).

Machado (1999) sugere que, independente do porte da instituição, ela tem que ter regras claras que definam os procedimentos quanto aos atrasos. Assim, os inadimplentes perceberão que qualquer pessoa que os atenda adotará a mesma postura porque isso já foi definido na política.

Em caso de atraso, a cobrança deve ser realizada, orienta Machado (1999), vez que, não se deve deixar o tempo passar, pois recebe mais rápido, quem cobra mais rápido. Os devedores pagam primeiro aquele que mais o aborrece, portanto, ser persistente nesse momento é um grande ponto favorável.

Por fim, conforme preceitua Machado (1999), não se deve dispensar encargos, vez que este comportamento só incentiva a inadimplência. Não cobrar encargos significa premiar os devedores e punir quem paga em dia. Há instituições que negociam. Facilitam, mas não abrem mão da multa, ainda que seja pequena (2%), sendo muito mais uma pressão psicológica do que financeira.

#### **Ações que podem inibir a inadimplência**

É fato que uma escola se sustenta, mantendo a qualidade de seus serviços pelos investimentos que faz a partir de suas receitas. Sendo assim, necessita manter seus recebimentos em dia.

Segundo Machado (1999), ainda que um atraso seja pequeno, é necessário que se a Instituição tenha uma atitude proativa no sentido de recuperar este crédito, não se permitindo que alguém deixe de honrar um compromisso assumido e posteriormente pague como quiser ou quando quiser.

Para Teixeira (2005), algumas instituições estão implementando, com sucesso, a criação de um Departamento de Cobrança. Neste departamento, é imprescindível contar com bons cobradores e conhecedores das técnicas mais assertivas para obter os melhores resultados em um processo de cobrança.

Para Teixeira (2005), alguns comportamentos da parte dos cobradores, devem ser adotados, tais como:

- **Objetividade:** É preciso admitir que o devedor é uma pessoa. Só o fato de ser devedor, por si só, já é um constrangimento. Assim, a primeira regra é respeitar o tempo e a inteligência alheia, ou seja, ser objetivo;
- **Sinceridade:** Evitar exageros falando exclusivamente sobre o problema e sempre a verdade. O inadimplente estará sempre atento às alternativas que a instituição vai lhe proporcionar e irá calcular seu poder de pagamento. Deve ser sincero ao relatar o limite da instituição;

- **Indução:** Ser determinado na defesa da instituição dando algumas opções de pagamento. Após expor o problema e as alternativas de pagamento, deve-se induzir o devedor a concordar com o cobrador;
- **Interesse:** Não se pode ver o cliente inadimplente apenas como um devedor. Como ser humano ele tem outros gastos e problemas. Tem que ter foco que ele pode se recuperar e ainda é um cliente em potencial para a instituição;
- **Paciência:** Dar o tempo necessário para ouvir o que o devedor tem a dizer e não deixar que ele deixe a instituição sem que a negociação esteja concluída. A argumentação deve levar o tempo necessário para que haja um consenso e a negociação da dívida ocorra;
- **Cortesia:** Deve-se mostrar ao cliente que a instituição, quer, junto com ele, resolver o problema. Delicadeza e educação geram um clima favorável ao negociador. Servir uma água, um cafezinho, isso vai fazer com que o devedor respeite o ambiente e a escola e se sinta relaxado no momento da negociação.

### **Cobrança eficiente e eficaz**

Para que haja uma cobrança eficiente e eficaz existem algumas estratégias:

Teixeira (2005), sugere algumas técnicas para o sucesso em uma negociação:

- não fazer concessões sem que haja contrapartidas. O devedor sempre terá um argumento que, da ótica dele, é plausível;
- apresentar uma proposta de pagamento da dívida, não abrindo mão dos direitos da instituição;
- se a proposta não for aceita, propor uma nova, ou um adiantamento por conta da dívida;
- tentar captar quais as reais possibilidades e condições do devedor e o mínimo que ele está disposto a aceitar.

### **Métodos e técnicas de pesquisa**

Para o bem desenvolvimento de uma pesquisa, é necessário que se tenha um método, ou seja, uma forma de percorrer o caminho a ser seguido para se chegar aos resultados desejados de uma forma objetiva e racional.

Marconi e Lakatos (2010) definem método como conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Quanto à pesquisa, Gil (2010), a define como sendo o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Este estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que apresenta interesse prático, ou seja, que os resultados do mesmo, sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que se apresentam em seu foco de abordagem, qual seja, a gestão da inadimplência em instituições privadas de ensino.

O público alvo da pesquisa foi composto por pais de alunos da instituição pesquisada no Distrito Federal que encontram-se inadimplentes em duas ou mais parcelas das mensalidades escolares do ano letivo de 2012, totalizando um público de 105 famílias.

Foi aplicado também um questionário para os tesoureiros de três unidades de ensino do grupo educacional a que pertence a instituição foco da pesquisa, totalizando três questionários uma vez que há somente um funcionário trabalhando em cada tesouraria, buscando identificar lacunas e ações eficazes e deficiências no processo de cobrança da inadimplência.

A pesquisa é de natureza quantitativa, para a qual foram utilizados questionários, além da revisão da literatura existente sobre gestão de processos, por processos e, sobretudo sobre a inadimplência no setor de educação.

A elaboração dos questionários compostos por questões fechadas teve como premissa os objetivos traçados para a pesquisa, buscando abordá-los da forma mais clara possível.

Para a coleta de dados por meio dos questionários, visando a busca das informações desejadas, bem como facilitar a interpretação e análise das mesmas, houve uma divisão das dimensões em categorias de análise, conforme segue nos Quadros 02 e 03.

**Quadro 02 - Questionário aplicado aos pais de alunos**

DIMENSÃO	CATEGORIA DE ANÁLISE
Avaliação da qualidade dos serviços prestados pelo Colégio Projeção	- Qualidade dos serviços ofertados - Satisfação dos pais
Fatores que dificultam o pagamento das mensalidades	- Emprego dos pais ou responsáveis - Doenças na família - Gestão familiar das finanças
Perfil sócio-econômico e outras informações do público pesquisado	- Perfil sócio-econômico; - Estado civil - Sexo - Renda familiar - Setor de trabalho (público ou privado)

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 03 - Questionário aplicado aos responsáveis pelas tesourarias**

DIMENSÃO	CATEGORIA DE ANÁLISE
Lacunas presentes na gestão da inadimplência na sua Unidade de trabalho	- Políticas de cobrança - Gestão mensal da inadimplência - Capacitação para as cobranças - Lacunas no processo de cobranças
Estratégias de cobrança eficientes na sua unidade de trabalho	- Estratégias adotadas para as cobranças - Comunicação com os inadimplentes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a coleta das respostas dos questionários aplicados aos dois públicos, foi utilizada a Escala Likert, em que para cada uma das afirmativas, o respondente escolheu uma das categorias abaixo que melhor expressou a sua condição ou opinião: 1 = Discordo totalmente 2 = Discordo 3 = Não discordo nem concordo 4 = Concordo 5 = Concordo totalmente. A forma adotada para a coleta de dados foi através de questionários impressos entregues aos estudantes em envelopes lacrados para que os apresentassem aos pais.

Dos 105 pais inadimplentes, os questionários foram entregues para 53 estudantes, dos quais 33 devolveram os envelopes com os questionários, sendo que 03 devolveram os envelopes contendo questionários sem respostas, os quais foram desconsiderados, restando um total de 30 questionários respondidos, o que traduz uma taxa de 56% dos questionários entregues respondidos e considerados como válidos.

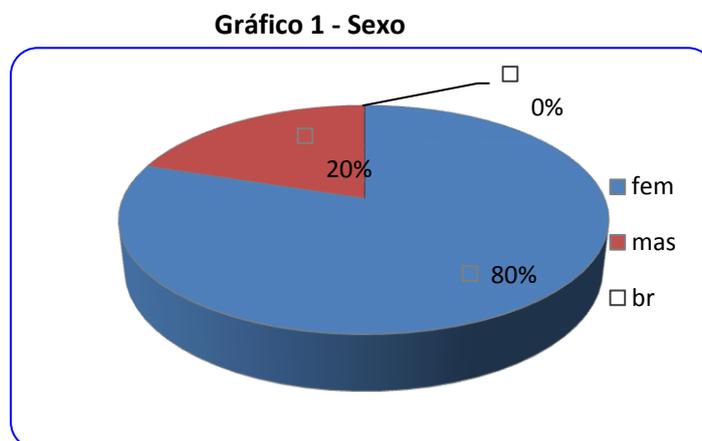
### Resultados e discussão

Os resultados apresentados a seguir apresentados em gráficos, bem como sua interpretação e análise refletem os dados coletados na pesquisa realizada.

A sequência da interpretação dos resultados e a sua relação dos resultados refletidos com a literatura apresentada no referencial teórico segue a ordem tópicos dos objetivos específicos norteadores da pesquisa.

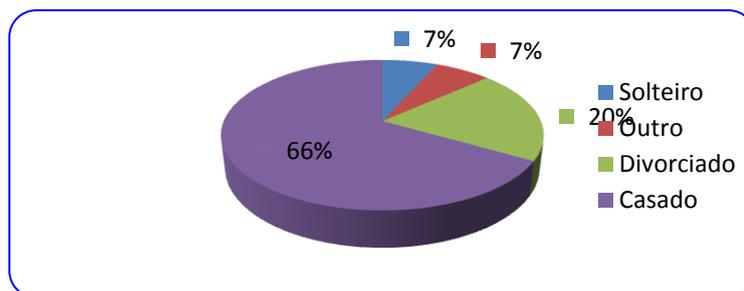
#### Perfil socioeconômico dos inadimplentes

Com relação ao perfil socioeconômico, foram abordadas as questões a seguir representadas em gráficos e interpretadas:



Conforme o gráfico, maioria expressiva de respondentes do questionário é do sexo feminino, não sendo necessariamente os responsáveis pelos pagamentos das mensalidades escolares dos filhos.

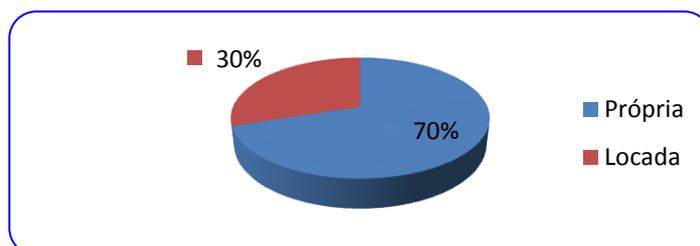
Gráfico 2 – Estado Civil



Quanto ao estado civil, o gráfico 2 demonstra que 66% são casados, 20% são separados, 7% são solteiros e 7% indicaram outra condição civil. Percebe-se que a maioria dos pais inadimplentes está casada. Infere-se que sobre os 20% separados, as dificuldades de pagamento das mensalidades são maiores, pois a renda familiar fica limitada aos ganhos somente de um dos cônjuges.

Em muitos casos, a separação pode não ter sido formalizada em instâncias judiciais e assim o não recebimento da pensão acaba acarretando dificuldades financeiras no pagamento das mensalidades escolares.

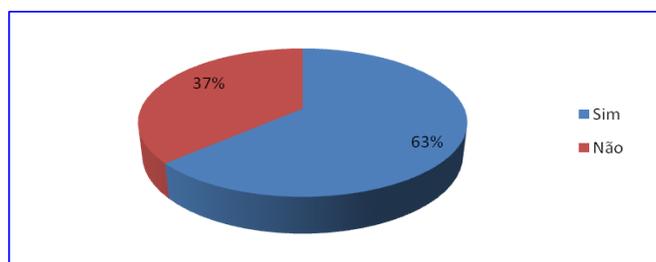
Gráfico 3 – Residência



Quanto à questão de residência, a pesquisa mostra que 70% dos pais que responderam ao questionário, residem em casa própria e apenas 30% paga aluguel.

Infere-se a partir destes percentuais que o pagamento de aluguel não é um fator que incide diretamente nas dificuldades dos pais em pagarem as mensalidades nas datas de vencimento.

Gráfico 4 – Financiamentos Familiares

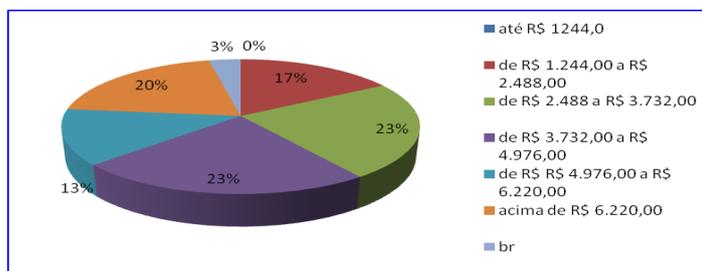


Quando a outros compromissos financeiros das famílias inadimplentes, percebe-se que 63% possuem algum tipo de financiamento e 37% não possuem, demonstrando que grande parte dos inadimplentes não está equacionando adequadamente as receitas familiares com suas

despesas, pois acaba assumindo compromissos financeiros acima do que permitem as receitas da família.

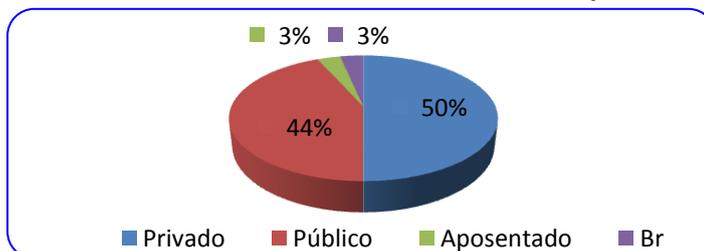
Ainda na questão de financiamentos, chama a atenção que a maioria dos respondentes dos questionários, possui financiamento de veículos, mais do que de imóveis.

**Gráfico 5 – Renda Familiar**



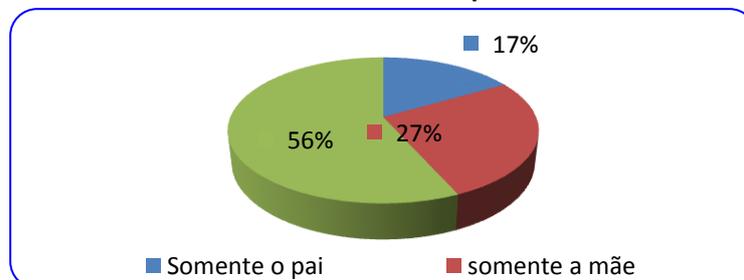
Quanto à renda familiar, o gráfico demonstra que 17% dos respondentes possuem renda entre 2 e 4 salários mínimos; 46% recebem remuneração compreendida entre 4 e 8 salários mínimos; 13% tem renda entre 8 e 10 salários; e 20% possuem renda acima de 10 salários. Neste gráfico, destaca-se o dado das famílias que possuem renda acima de 10 salários e, mesmo assim, não estão mantendo os pagamentos das mensalidades em dia.

**Gráfico 6 – Setor de Trabalho dos Pais ou Responsáveis**



Com relação ao setor de trabalho dos respondentes, o gráfico aponta que 50% trabalham na iniciativa privada, enquanto 44% trabalham no setor público, restando ainda 3% de aposentados e de respondentes que não se pronunciaram em relação a este dado da pesquisa.

**Gráfico 7 – Custeio das Despesas Familiares**



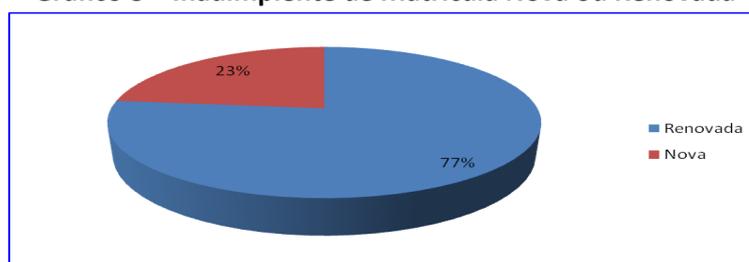
Sobre o custeio das despesas familiares, os dados coletados revelam que 56% das famílias contam com a receita do trabalho do pai e da mãe, 27% contam com os ganhos somente da mãe e neste caso são provavelmente os casos de pais divorciados, acarretando seguramente

maiores dificuldades nos compromissos financeiros da família e em 17% dos casos, a renda familiar depende somente da remuneração do trabalho do pai.

### Identificação de inadimplentes de matrículas novas e renovadas

A identificação de pais de estudantes de matrícula renovada e de matrículas novas é relevante na verificação da natureza do público inadimplente, evidenciando se predominam pais de alunos que já estudam na instituição pesquisada ou se são provenientes de outras escolas.

**Gráfico 8 – Inadimplente de Matrícula Nova ou Renovada**



O gráfico revela que a grande maioria é de pais de alunos que já estudavam na instituição pesquisada.

Segundo os dados apontados pelos gráficos, a maioria não consegue dar conta de pagar possíveis acordos financeiros de débitos passados e as mensalidades do ano corrente. Portanto, não é aconselhável renovar a matrícula da maioria de pais de alunos que negociam débitos para pagá-los simultaneamente aos vencimentos das mensalidades do ano seguinte.

### Fatores que dificultaram os pagamentos das mensalidades

Acerca dos fatores que mais interferiram para a inadimplência nas mensalidades escolares, no mesmo questionário de identificação do perfil socioeconômico os respondentes apontaram a condição em que se encontraram assinalando valores de 1 a 5, sendo 1 para a maior discordância e 5 para a maior concordância. Os fatores avaliados e suas respectivas médias seguem relacionadas na Tabela, cujas análises de cada fator, figuram na sequência.

**Tabela 1 – Médias de fatores que mais contribuíram para a inadimplência em 2012**

FATOR AVALIADO	MÉDIA
Perda de emprego ou redução da receita familiar	3,53
Ocorreram doenças na família	2,30
Descontrole de gastos e finanças da família	2,57
Fui fiador ou avalista de outras pessoas	1,60
Soma de outros fatores como: salário atrasado, a família fez outros investimentos, negocia sempre os débitos na renovação de matrícula...	2,87

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Dentre os fatores que impactaram na inadimplência das mensalidades escolares dos respondentes ao questionário, a perda de emprego ou redução da receita familiar, com média 3,53 (intervalo de confiança 2,93 e 4,13), embora tenda a apontar para a concordância entre os respondentes como fator de impacto na inadimplência, sinaliza

também uma tendência para a indefinição ou não opinião dos respondentes sobre este fator.

Com relação à ocorrência de doenças na família, a média de 2,30 (intervalo de confiança de 1,73 e 2,86), aponta para uma discordância entre os respondentes sobre a interferência deste fator sobre a inadimplência em 2012.

Sobre o descontrole sobre gastos e finanças da família, a média de 2,57 (intervalo de confiança de 2,00 e 3,12), revela que há discordância entre os respondentes acerca do impacto deste fator sobre a inadimplência na instituição em que os filhos estudam no decorrer deste ano.

A possibilidade de ter sido avalista de outras pessoas, com média de 1,60 (intervalo de confiança entre 1,19 e 2,00) dentre os fatores avaliados, figura como o de maior grau de discordância em relação ao seu impacto na inadimplência escolar dos respondentes.

A soma de outros fatores como salário atrasado e outros investimentos da família, com média de 2,87 (intervalo de confiança entre 2,23 e 3,50) evidenciam a discordância acerca do seu impacto na inadimplência das mensalidades escolares em 2012.

Como demonstra na tabela acima, a perda de emprego ou redução da receita familiar, com uma média de 3,53, comprovam que este fator predominou como sendo o principal motivo da incidência de inadimplência entre o público que respondeu ao questionário.

#### **Avaliação da qualidade dos serviços educacionais da instituição pesquisada**

A Tabela 2 representa as médias de cada item avaliado em relação à qualidade dos serviços educacionais prestados na instituição pesquisada, facilitando a interpretação com o a leitura de tendência dos respondentes em concordar ou discordar das afirmações apresentadas.

**Tabela 2 – Média da avaliação dos itens sobre a qualidade dos serviços do Colégio**

ITENS DE AVALIAÇÃO	MÉDIA
Estou plenamente satisfeito(a) com o trabalho realizado pelos professores.	3,93
Sempre que busco atendimento, sou bem atendido(a) pela Direção e Coordenações do Colégio.	3,97
Sempre sou muito bem atendido(a) pela equipe de funcionários do Colégio nos diversos setores.	4,13
Sinto confiança na segurança oferecida pelo Colégio ao meu (minha) filho(a).	4,07
Estou satisfeito(a) com a comunicação do Colégio com os alunos e familiares.	4,00
Os eventos do Colégio são bem organizados e aproximam a família da Escola.	3,63
As atividades extraclasse como: monitorias, escolinhas esportivas e saídas de estudos atendem à expectativas da família.	3,37
Considero que a qualidade do ensino do Projeção prepara bem meu (minha) filho(a) para a vida.	4,03

**Fonte: Dados da pesquisa.**

A média de 3,93, com intervalo de confiança compreendido entre 3,52 e 4,34, evidencia que os respondentes do questionário estão satisfeitos com o trabalho realizado pelos professores da instituição de seus filhos.

Concordam igualmente os respondentes ao questionário que são bem atendidos pela Direção e Coordenações da instituição, o que revela a média de 3,97, (intervalo de confiança de 3,49 e 4,44).

Sobre o atendimento da equipe de funcionários do Colégio, a média de 4,13, com intervalo de confiança entre 3,74 e 4,51, revela que há concordância na satisfação dos pais em relação aos atendimentos.

Com média de 4,07 e intervalo de confiança de 3,65 e 4,47, o fator segurança revela aprovação dos pais que participaram da pesquisa.

Há concordância com a satisfação dos pais em relação à comunicação da instituição com os alunos e familiares, conforme evidencia a média de 4,00, situada entre um intervalo de confiança de 3,62 e 4,37.

Com relação a avaliação da organização dos eventos da instituição e o fato de os mesmos serem fatores de integração entre as famílias e a instituição, há indefinição dos pais, de acordo com a média de 3,63 e intervalo de confiança de 3,25 e 4,01.

Já em relação às atividades extraclasse: monitorias, escolinhas esportivas e saídas de estudos, não há concordância dos pais em relação ao atendimento às suas expectativas, pois a avaliação média ficou em 3,37, com intervalo de confiança de 2,94 e 3,79.

A maioria dos pais respondentes do questionário concorda que a qualidade de ensino da instituição prepara bem seus filhos para a vida, conforme evidencia a média de 4,03, compreendida entre um intervalo de confiança de 3,65 e 4,41.

Segundo Teixeira (2005), a inadimplência tem relação direta com a qualidade da instituição de ensino e da educação. Por outro lado, afirma o autor, não há como combinar qualidade e preço baixo. A cobrança de valores baixos, por si só, não garante que a inadimplência seja menor.

Conforme Teixeira (2005), na tabela acima, percebe-se que, com exceção do indicador das atividades extraclasse, de modo geral os pais que responderam os questionários, estão satisfeitos com os serviços educacionais ofertados pela instituição, o que segundo o autor, deveria representar uma maior motivação para que pudessem manter as mensalidades pagas nas datas de seus vencimentos.

### **Lacuna no processo de gestão da inadimplência na instituição pesquisada**

A Tabela 3 representa as médias de cada item avaliado em relação ao processo de gestão da inadimplência realizado pelos responsáveis pelas tesourarias de três instituições pesquisadas, o que facilita a interpretação como tendência dos respondentes em concordar ou discordar das afirmações relacionadas.

Em decorrência da extensão do intervalo de confiança gerado uma vez que o questionário foi aplicado apenas para três respondentes, consideraremos, para análise dos dados, apenas a média das opiniões.

**Tabela 3 – Lacunas no processo de gestão da inadimplência na instituição pesquisada**

ITENS DE AVALIAÇÃO	MÉDIA
No processo de matrículas de alunos novos, não é solicitado o nada consta financeiro da instituição de origem.	4,33
Do quadro de funcionários do setor, não há quem esteja treinado e se dedique exclusivamente à cobrança de débitos inadimplidos.	4,33
Não há uma política de cobrança específica para conter os índices de inadimplência em percentuais aceitáveis.	4,33
Há complacência com atrasos nas mensalidades escolares.	3,67
Há dispensa ou redução de encargos no pagamento de débitos.	4,00
Há reconsideração em relação às perdas de descontos para pagamentos na data dos vencimentos das mensalidades.	3,67
Há falhas no sistema de informação que dificultam a gestão da inadimplência.	3,00
As empresas de cobrança contratadas pelo Grupo Projeção realizam um trabalho aquém do esperado em relação aos serviços de cobrança.	4,00
Você se sente preparado para realizar cobranças de débitos com eficiência e eficácia.	3,67
Você faz um controle mensal dos índices de inadimplência.	4,33
A legislação favorece e protege de certa forma o inadimplente.	4,00
Os inadimplentes de matrícula renovada geralmente se tornam inadimplentes novamente no ano seguinte por falta de gestão de suas finanças ou porque, se permitido, tendem a repetir este comportamento.	4,00

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Sobre a existência de pessoa treinada nas tesourarias e dedicada exclusivamente para a cobrança de débitos inadimplidos, a média de 4,33, confirma a concordância dos respondentes aos questionários sobre a inexistência deste profissional treinado e dedicado à cobranças de débitos.

Igualmente os respondentes dos questionários expressam concordância sobre a inexistência de uma política específica para conter os índices de inadimplência. A média de concordância neste item foi de 4,33.

Com relação à complacência com atrasos nas mensalidades escolares, a média de 3,67, revela que, ao mesmo tempo em que há uma concordância em relação a este item, há também uma indefinição na opinião dos respondentes sobre a questão.

Como aponta a média de 4,00, há concordância entre os respondentes de que com frequência, há dispensa ou redução de encargos no pagamento de mensalidades atrasadas. Este procedimento, segundo os estudiosos do assunto, não é aconselhável porque alimenta o comportamento negativo do mau pagador.

Sobre a reconsideração de descontos para pagamentos de mensalidades após vencimento, há uma tendência para a concordância conforme demonstra a média de 3,67, porém a mesma também sinaliza que pode haver uma discordância ou opinião não manifestada sobre esta questão.

Sobre a existência de falhas no sistema de informação dificultando a gestão da inadimplência, os respondentes discordam, conforme revela a média de 3,00.

Com relação a qualidade dos serviços de cobrança prestados pelas empresas de cobrança contratadas pelos Colégios estarem aquém do esperado, há concordância entre os respondentes, conforme evidencia a média de 4,00.

Inferese-se que esta avaliação dos responsáveis pela gestão dos serviços de tesouraria é feita sobre os índices de retorno positivos das cobranças enviadas para as empresas de cobrança.

Interrogados sobre o fato de sentirem-se preparados para realizar cobranças de débitos com eficiência e eficácia, há uma discordância entre os respondentes, conforme aponta a média de 3,67. Neste sentido, fica evidente a necessidade de treinar os tesoureiros para o desafio da cobrança dos inadimplentes.

Sobre o controle mensal dos índices de inadimplência, os respondentes concordam que o fazem com regularidade, conforme aponta a média de 4,33.

Destaca-se este importante trabalho dos tesoureiros, pois a partir do conhecimento dos índices de inadimplência é possível estabelecer políticas, estratégias e metas de redução dos mesmos.

Com relação à “proteção” da legislação ao comportamento dos inadimplentes, há concordância entre os respondentes, conforme evidencia a média de 4,00.

Inferese-se que esta concordância se dá pela frequência com que os inadimplentes citam a legislação sobre a não retenção de históricos escolares a filhos de pais inadimplentes.

Sobre a reincidência em inadimplência de pais que negociam débitos junto à empresas de cobrança, há concordância entre os tesoureiros sobre a questão a partir do que revela a média de 4,00. Sendo assim, fica evidente o cuidado necessário na renovação ou não da matrícula de filhos de pais inadimplentes.

### **Estratégias de cobranças eficientes e eficazes**

A Tabela 4 evidencia as médias de itens de avaliação de estratégias de cobranças eficientes e eficazes de inadimplência, facilitando a interpretação da concordância ou discordância dos respondentes em relação às afirmativas apresentadas.

Para a interpretação dos resultados dos itens do quadro a seguir, estaremos considerando somente a média das opiniões, ignorando os intervalos de confiança pelo mesmo motivo que justificado anteriormente.

**Tabela 4 – Média dos indicadores das estratégias de cobranças eficientes e eficazes de débitos em aberto.**

ITENS DE AVALIAÇÃO	MÉDIAS
A cobrança via telefone com agendamentos para negociação de débitos tem se mostrado a estratégia mais eficiente.	3,00
O envio de cartas de cobrança tem sido uma estratégia eficiente.	3,00
O comunicado aos inadimplentes que o não comparecimento até uma data específica acarretaria no envio dos débitos para a empresa de cobrança tem agilizado a vinda dos inadimplentes para negociarem os débitos pendentes.	3,67
Os protestos de títulos em cartório tem resultado em retornos satisfatórios na cobrança de débitos.	3,33
Manter um histórico da cobrança é essencial no processo de cobrança.	4,33
As ações judiciais constituem uma das medidas mais usadas na cobrança dos débitos e tem apresentado resultados positivos no processo de cobrança.	3,00
Há uma cobrança constante dos débitos, pois sabe-se que o inadimplente paga sempre quem o cobra mais.	4,00

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Com relação à cobrança via telefone, há discordância entre os respondentes aos questionários sobre a eficiência e eficácia desta estratégia ou meio de cobrança, conforme evidencia a média de 3,00.

Quanto à tática de cobrança via telefone, Machado (2009), destaca-a como positiva ressaltando que a mesma ocorrer com regularidade e insistência, pois segundo o autor, “quem grita mais pega o balão”, ou seja, quem cobra mais recebe antes. Afinal, o inadimplente quer se livrar daquele que o perturba.

Igualmente há discordância entre os responsáveis pelas tesourarias de que o envio de cartas de cobrança seja uma estratégia eficiente e eficaz na cobrança de débitos, de acordo com o que aponta a média de 3,33.

O grande problema no envio de cartas, está no não cumprimento do que é estabelecido nos recados das cartas, o que alimenta o comportamento negativo do inadimplente. Neste sentido, destaca Machado (2009) que a pior coisa em cobrança é ameaçar para tentar amedrontar e depois não fazer nada.

Avisar o inadimplente que o não comparecimento à tesouraria para a quitação de parcelas pendentes acarretará no envio dos débitos para as empresas de cobrança revela-se como uma estratégia de resultados, conforme aponta a concordância a partir da média apurada das respostas dos respondentes dos questionários qual seja, 3,67.

Quanto aos resultados da estratégia de protestos de títulos em cartório, a média de 3,33, expressa indefinição na opinião dos participantes, evidenciando uma eficácia relativa na aplicação desta estratégia de cobrança.

Já quanto à ação de manter um histórico de cobrança a média apurada a partir da opinião dos respondentes configurou-se em 4,33, demonstrando um bom nível de concordância em relação à sua eficiência e eficácia.

Com relação à prática de ações judiciais serem medidas mais utilizadas na cobrança de débitos a média apurada a partir da opinião dos participantes da pesquisa foi de apenas 3,00, revelando que, ao mesmo tempo que não há concordância, também não há discordância quanto a esta estratégia.

Por fim, quanto à existência de uma cobrança constante dos débitos, a média de 4,00, evidencia que os respondentes ao questionário possuem um trabalho ativo nas cobranças das inadimplências.

### **Conclusões e recomendações**

O estudo realizado buscou compreender como é realizada a gestão do processo de cobrança de inadimplência em uma instituição privada de ensino, evidenciando possíveis lacunas e, sobretudo, a existência de quais ações ou estratégias se revelam mais eficazes na cobrança de débitos nas mensalidades escolares.

A pesquisa evidenciou um dado relevante quanto ao empenho das receitas familiares, pois 66% das famílias possuem financiamentos ou de veículos ou de imóveis, além de taxas mensais em internet banda larga, TV por assinatura e contas de celulares, além de outros dados de despesas familiares não abordados na pesquisa, revelando que numa escala de prioridades de contas a pagar, as mensalidades escolares não figuram entre as primeiras.

Despertou também atenção ao fato de que 77% das famílias inadimplentes são de alunos de matrícula renovada, demonstrando que, ao longo do ano deve haver uma atuação mais consistente em relação às cobranças, evitando assim que os débitos se acumulem dificultando a renovação da matrícula.

Em relação aos fatores que mais dificultaram ou impediram os pagamentos das mensalidades em seus vencimentos, a perda de emprego ou redução da renda familiar revelou-se, na opinião dos participantes da pesquisa, como o fator mais impactante.

Quanto às lacunas no processo de gestão da inadimplência percebeu-se que as mesmas estão situadas nas seguintes aspectos: a) no ato da renovação das matrículas há um percentual de pais que renegocia débitos de um ano para outro e que, em muitos casos, posteriormente, não conseguem pagar as parcelas dos acordos financeiros do ano anterior e as parcelas do ano corrente; b) na efetivação de matrículas de alunos provenientes de outras escolas, não há a prática de solicitar o “nada consta”, o que facilita a entrada de clientes que estão inadimplentes em outras instituições; e c) não há um setor interno específico que possua pessoas treinadas e preparadas para fazer as cobranças dos débitos com a eficácia necessária.

Já com relação às estratégias que vêm sendo adotadas na gestão e cobrança da inadimplência e que traduzem maiores resultados, destacam-se: a) cobranças com insistência via telefone; b) envio de cartas de cobrança; e c) encaminhamentos e débitos não liquidados nas Unidades de Ensino para empresas especializadas em cobranças.

Diante dos dados coletados e da sua análise e interpretação, recomenda-se que se atente à renovação de matrícula de famílias habituadas a negociar débitos de um ano para outro, pois os dados da amostra pesquisada apontam para um percentual de 77% de famílias que agem assim no processo de renovação de matrícula, em relação às famílias de alunos novos que se tornam inadimplentes, o que é muito significativo.

Além disso, recomenda-se que seja adotada a estratégia de solicitação de nada consta financeiro de outras instituições de origem em relação à matrícula de alunos novos, evitando receber famílias inadimplentes em outras instituições de ensino.

Para que a inadimplência seja tratada com mais eficiência e eficácia, é recomendável, estruturar melhor a política e estrutura de cobranças que integrem: setor específico de cobranças, maior incentivo e valorização aos adimplentes, facilidades de pagamentos das mensalidades, pessoas contratadas e treinadas especificamente para cobranças, softwares de gestão de inadimplência, acompanhamento sistemático da parte administrativa e jurídica do setor de cobranças, entre outras medidas.

Conclui-se por fim, que a pesquisa atingiu os objetivos a que se propunha e que, embora a mesma tenha sido aplicada apenas em uma instituição de ensino, uma vez que tratou de um problema diante do qual todas as instituições educacionais se veem desafiadas, os resultados analisados e as conclusões deste estudo podem ser aplicados para a melhoria na gestão da inadimplência em outras instituições do ramo educacional.

### Referências

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

FACONI, V. C. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Editora de Desenvolvimento Gerencia. Belo Horizonte, 1998.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: Uma abordagem da moderna administração**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas. 2010.

MACHADO, D. dos S. **Redução da Inadimplência no Setor da Educação: Políticas eficazes e estratégias que dão certo**. 2 ed. São Paulo: Editora SRS, 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7ª ed. São Paulo. 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo. 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. Teorias da administração – tendências contemporâneas. In: MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 3, p. 45-70.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, S. P. Administrando organizações e pessoas: quem, o que e por quê? In: ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. cap. 2, p. 27-44.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **As bases do controle**. In: ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. cap. 13, p. 280-301.

RODRIGUES, L. **Gestão da Inadimplência Educacional**. Cotia, São Paulo: Alabama, 2004.

TEIXEIRA, J. **Inadimplência no Setor Educacional**. Espírito Santo: Hoper Editora, 2005.