



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**MATHEUS LEITÃO DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DE RECEBÍVEIS E COBRANÇA EM ESCOLAS PARTICULARES:  
ESTUDO DE CASO DO COLÉGIO MASTER.**

**FORTALEZA**

**2013**

MATHEUS LEITÃO DE OLIVEIRA

GESTÃO DE RECEBÍVEIS E COBRANÇA EM ESCOLAS PARTICULARES: ESTUDO  
DE CASO DO COLÉGIO MASTER.

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Ms. David Barbosa de Oliveira.

FORTALEZA

2013

MATHEUS LEITÃO DE OLIVEIRA

GESTÃO DE RECEBÍVEIS E COBRANÇA EM ESCOLAS PARTICULARES: ESTUDO  
DE CASO DO COLÉGIO MASTER.

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Ms. David Barbosa de Oliveira.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ms. David Barbosa de Oliveira (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Ms. Jose Guilherme Said Pierre Carneiro  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Kilvia Sousa Ferreira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Ao meu pai, Nazareno, à minha mãe, Herbenni, e ao meu irmão, Lucas. À todos os meus familiares e amigos, que tanto torcem por mim. Vocês são a razão do meu sucesso, a quem eu dedico esta obra.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal do Ceará (UFC), por me proporcionar uma educação superior, de qualidade.

Ao Prof. Ms. David Barbosa de Oliveira, pela contribuição com idéias e sua orientação na realização deste trabalho.

Aos professores que participam desta Banca examinadora, Prof. Ms. Guilherme Said e Prof. Dr. Kilvia Sousa Ferreira, por acreditarem na perspectiva deste trabalho.

Ao Colégio Master, representado por sua gerente financeira, a sra. Mariana Carneiro, e por sua coordenadora de cobrança, a sra. Rosângela de Oliveira, pela acessibilidade e disponibilidade para a construção desta obra.

Aos meus ex-colegas da Ernst & Young, que, mesmo distantes, torceram por minha vitória, neste passo tão importante de minha vida.

“Visão sem execução é alucinação.” (Thomas Edison)

## RESUMO

Este trabalho aborda a análise e os desafios, que envolvem a gestão de recebíveis (contas a receber) e as cobranças realizadas no Colégio Master. Foram estudados os processos, os procedimentos e as estratégias empregadas para a gestão das contas a receber e de cobrança, de forma prática, conforme dados obtidos na própria Instituição, cedidos pela gerência administrativa financeira, com a finalidade de propor melhorias que tragam eficiência para a Instituição. A pesquisa em pauta teve característica qualitativa, por se tratar de um estudo de caso, onde os dados foram obtidos através de observações, indagações e relatórios gerenciais originais da empresa. Diante dos dados analisados, observou-se que, a gestão das contas a pagar pode ser entendida como fundamental para o controle do administrador financeiro, bem como a gestão da cobrança da Instituição observada. Portanto, as estratégias adotadas devem seguir as particularidades em que o setor se inclui e as especificidades da legislação a que está submetida. A partir das observações e dos dados colhidos em campo, pode-se compreender o perfil estratégico da Instituição, avaliar os pontos de melhoria e oferecer recomendações de práticas, que possam vir a aprimorar a eficiência da gestão financeira, do Colégio Master.

**Palavras-chave:** Inadimplência escolar. Gestão financeira. Gestão de cobrança. Gestão de recebíveis.

## **ABSTRACT**

This paper addresses the analysis and challenges, involving the management of receivables and collection operations for Colégio Master. Processes, procedures and strategies used in the management of accounts receivable and collection, were studied in a practical way, according to data obtained in our institution, assigned by administrative financial management, in order to propose improvements that bring efficiency to institution. The research in question was qualitative characteristic, because it is a case study where the data were obtained through observations, inquiries and original management company reports. From the data analyzed, it was observed that the management of accounts payable can be understood as fundamental to the control of the financial manager as well as managing the collection of the Institution observed. Therefore, the strategies adopted must follow the particularities in the industry and includes the specifics of the legislation to which it is subjected. From the observations and data collected in the field of study, one can understand the strategic profile of the institution, assess areas for improvement and provide recommendations for practices that may enhance the efficiency of financial management, Colégio Master.

**Keywords:** School debts recovery. Financial management. Debt recovery management. Receivables management.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Relatório de ligações por operador.....	45
Tabela 02 – Relatório de cartas enviadas.....	46
Tabela 03 – Conversão de recursos após cadastro negativo.....	47
Tabela 04 – Conversão de recursos provenientes de envio de cartas de cobrança.....	47
Tabela 05 – Distribuição de clientes por parcela em atraso.....	48

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Paradigmas de pesquisa positivista e fenomenológico.....	32
Quadro 02 – Plano de ações recomendado.....	56

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Organograma do setor Administrativo Financeiro do Colégio Master.....	42
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Conversão de recursos após cadastro negativo.....	47
Gráfico 02 – Distribuição de clientes por parcela em atraso.....	48

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
<b>2.1</b>	<b>Conceito inicial de administração financeira</b> .....	18
<b>2.1.1</b>	<i>Formas jurídicas das empresas</i> .....	20
<b>2.1.2</b>	<i>As principais decisões financeiras</i> .....	23
<b>2.1.3</b>	<i>Análise de risco e retorno</i> .....	24
<b>2.1.4</b>	<i>Liquidez e rentabilidade</i> .....	25
<b>2.2</b>	<b>Administração do capital de giro</b> .....	26
<b>2.2.1</b>	<i>A abrangência do capital de giro</i> .....	27
<b>2.2.2</b>	<i>Gestão de contas a receber</i> .....	27
<b>2.2.3</b>	<i>As políticas de cobrança em contas a receber</i> .....	28
<b>2.3</b>	<b>Legislação do consumidor</b> .....	31
<b>2.3.1</b>	<i>A lei 9.870/99 e o processo de cobrança</i> .....	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	33
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa</b> .....	34
<b>3.2</b>	<b>Tipo de coleta de dados</b> .....	35
<b>3.3</b>	<b>Tipo de tratamento de dados</b> .....	37
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	40
<b>4.1</b>	<b>Características da empresa</b> .....	40
<b>4.2</b>	<b>Sede Master Bezerra</b> .....	41
<b>4.3</b>	<b>Softwares destinados a Gestão Administrativa e Financeira</b> .....	43
<b>4.4</b>	<b>Gestão do contas a receber (recebíveis) e da cobrança</b> .....	43
<b>4.5</b>	<b>Estratégias e política de cobrança</b> .....	44
<b>4.5.1</b>	<i>Cadeia hierarquica de negociações e as estratégias de negociação</i> .....	49
<b>4.6</b>	<b>Legislação vigente e os impactos no sistema de cobrança escolar</b> .....	51
<b>4.6.1</b>	<i>A adaptação da cobrança a legislação vigente</i> .....	51
<b>4.6.2</b>	<i>Os impactos da legislação sobre o capital de giro das instituições particulares de ensino</i> .....	53
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	54
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	59
	<b>ANEXO A – CARTA DE COBRANÇA DE CHEQUES</b> .....	61

<b>ANEXO B – CARTA DE COBRANÇA DE MENSALIDADES.....</b>	<b>62</b>
---	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

Evidencia-se que, a gestão de recebíveis (contas a receber) e cobrança torna-se fundamental, visto que, atualmente, no mercado brasileiro, em todos os setores da economia, a inadimplência pode ser considerada um fator decisivo para a gestão de capital das empresas.

Registra-se que, a inadimplência pode ser compreendida como o ato do consumidor, ou cliente, de receber um produto ou um serviço, e, não realizar o seu devido pagamento ou compensação através deste. Entende-se, portanto, como a falta de pagamento, a geração de um débito, junto a uma instituição.

Fatores econômicos, tais como, juros altos, desemprego, falta de renda ou renda insuficiente elevam o risco de concessão de crédito. Outros fatores como estratégias fracas de análise de capacidade de pagamento, também, podem elevar o risco de concessão de crédito. Oportuno salientar que, esta análise de concessão de crédito a clientes deve ser realizada de forma eficaz, a fim de tornar o processo de cobrança mais eficiente e menos oneroso para as instituições.

Segundo Monteiro (2003), as Instituições de ensino particular estão fechando porque pais não pagam as mensalidades, em dia, tornando-se inadimplentes e causando problemas financeiros nestas. Entre as razões da crescente inadimplência que se aponta estão o desemprego e a redução no padrão de vida, que, muitas vezes, não permite o gasto com ensino particular. Há que se considerar, ainda, que, algumas pessoas têm dificuldades em estabelecer prioridades e, acabam priorizando outros gastos, por vezes, supérfluos, ao invés de dar preferência às despesas com o colégio dos filhos.

O procedimento de análise de crédito pode ser conceituado como o processo de análise da capacidade financeira de pagamento de um serviço ou produto, oferecido a um provável cliente de uma instituição. Esta análise considera fatores como, por exemplo, renda familiar, no caso de pessoa física, ou, faturamento anual, no caso de pessoa jurídica. O fator renda é um dos mais importantes desta análise, porém, no mercado, existem informações que podem ser obtidas em bases de dados comerciais, como cadastros de proteção ao crédito. São exemplos de empresas, que prestam tais serviços de proteção de crédito, o SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) e o Serasa Experian.

A forma de pagamento, também, pode influenciar, de forma substancial, o nível de inadimplência de um estabelecimento. Os pagamentos realizados em cheque, por exemplo, apresentam um risco maior de inadimplência, visto que, sua compensação não é realizada no

ato da transação comercial – geralmente a compensação ou o desbloqueio ocorre dois a três dias após o depósito no Banco.

A inadimplência do consumidor, se não for controlada de forma eficiente, pode levar empresas, de qualquer porte ou segmento econômico, à sua insolvência. Observa-se que, as empresas que não atentam para a gestão eficiente de suas carteiras de recebíveis, e, realizam cobrança com eficiência, baseadas em estratégias planejadas de cobrança, tendem a desaparecer, permanentemente, do mercado.

Ocorre que, com a negligência da administração financeira adequada, principalmente, da carteira de recebíveis e da cobrança, o risco de liquidez da instituição aumenta, consideravelmente. Diante desta conjectura, Vieira (2008, p.24) adverte:

Uma das dimensões do risco financeiro da empresa se relaciona com a sua situação de liquidez, que pode ser caracterizada como a capacidade em fazer frente aos seus compromissos financeiros, no vencimento. Nesse contexto, a noção de liquidez está associada ao horizonte de curto prazo.

Este estudo trata do segmento de escolas particulares de ensino básico, o qual se verifica, através da observação e análise de dados quantitativos de uma escola, quais as estratégias traçadas e a sua efetividade. Para esta observação, há que se ter, como base, os dados apresentados pelo Colégio Master, em 2012.

É relevante frisar que, cada segmento econômico possui suas particularidades de gestão e suas estratégias gerenciais. No segmento de serviços, constata-se, que, as trocas econômicas são firmadas através de contrato firmado entre as duas partes. Na maioria das vezes, o valor de um serviço é parcelado com o intuito de facilitar o pagamento do consumidor (cliente).

Em escolas particulares de ensino básico, avalia-se que, o serviço educacional é prestado diante um valor absoluto, denominado de anuidade, na qual estão inclusas a matrícula estudantil e a prestação do serviço educacional, durante, aproximadamente, onze meses. Estas anuidades são, frequentemente, divididas em parcelas semestrais ou através de mensalidades, distribuídas em doze ou treze parcelas.

Atesta-se que, o fator de motivação, considerado para este estudo, acontece em virtude do elevado risco de insuficiência de liquidez, ocasionado pela inadimplência do parcelamento da anuidade escolar, que pode vir a ocorrer dentre as instituições de ensino particular. Conforme fundamenta o art. 6º, da Lei n.º 9.870, de 23 de Novembro de 1999, o aluno inadimplente pode, durante todo o ano letivo, permanecer nessa situação de

inadimplência e ter a garantia dos serviços prestados, independente da quantidade de parcelas vencidas de sua anuidade.

Citada Lei determina que, a única restrição a este aluno inadimplente advém da renovação de matrícula para o ano seguinte. Mesmo assim, o aluno inadimplente (ou cliente), pode retirar o seu histórico escolar e se encaminhar a outra instituição de ensino, sem que haja restrição pela instituição em que foi originado o seu débito.

Há que se salientar que, o controle de inadimplência é fundamental para a perpetuação e longevidade das instituições. Decerto que, esta vertente alcança o seguinte problema: como realizar uma gestão eficaz de recebíveis e manter um nível de inadimplência saudável, através de procedimentos de cobrança eficientes, numa escola particular de ensino básico?

A fim de responder esta pergunta, é oportuno ressaltar que, o objetivo geral é, com esta pesquisa científica, analisar e descrever os procedimentos de cobrança e gestão dos recebíveis, da instituição observada, e, ainda, apontar os procedimentos elaborados corretamente e os pontos de melhoria, bem como recomendar novas práticas que possam ser consideradas eficazes, de modo que possam garantir um nível saudável de inadimplência e de recebimento, numa empresa, que, neste caso, seria uma escola particular de ensino básico.

Para atingir o objetivo proposto, entende-se que os objetivos específicos encontram-se em realizar a análise da carteira de contas a receber, qual seja, a carteira de clientes da instituição observada, bem como a gestão destas contas; avaliar o critério e a política de concessão de crédito da instituição; analisar os procedimentos e as estratégias de cobrança, adotados pelo Colégio Master; e, por fim, adotar um plano de ações para a melhoria dos controles da gestão de contas a receber e de cobrança.

Através dessas prerrogativas, busca-se o aprimoramento dos sistemas de cobrança e de gestão de recebíveis, nas escolas particulares de ensino básico, para que se possa perpetuar a sua existência e diminuir o impacto do efeito de inadimplência acerca de sua saúde financeira.

Aborda-se, ainda, o impacto da gestão eficiente da carteira de recebíveis e o procedimento de cobrança de escolas particulares de ensino básico, no Colégio Master, em duas sedes da escola, quais sejam, o Master Bezerra e o Master Sul. Para este trabalho, foram utilizados os dados da sede Master Bezerra (matriz).

O trabalho foi estruturado em cinco seções, das quais, a primeira seção trata da introdução do tema, abordando as suas generalidades, o problema da pesquisa e a questão que

o procede. Além disso, considera-se, outrossim, o objetivo e a justificativa para o desenvolvimento deste estudo, revelando a sua importância, originalidade e atualidade.

A segunda seção aborda a fundamentação teórica do tema, levando em consideração os fundamentos da administração financeira, da gestão de capital de giro, das contas a receber e dos indicadores provenientes destas teorias. Utilizou-se, no presente trabalho, de elementos teóricos e fundamentais, extraídos de autores como Gitman, Vilela, Assaf Neto, Sanvicente e Silva.

A terceira seção apresenta a metodologia adotada para a realização deste estudo, direcionada para a obtenção dos dados analisados, os procedimentos realizados, as limitações encontradas e a compilação dos dados.

A quarta seção demonstra os dados observados, bem como a exposição das estratégias abordadas pelo Colégio Master, realizando-se uma análise restrita à cobrança e à política de concessão de crédito aos seus clientes novos e atuais.

Na quinta e última seção encontra-se a conclusão e as recomendações para os aperfeiçoamentos dos processos de gestão de recebíveis e de cobrança. Estabelecer-se-á, também, os aspectos positivos no tocante à prática exercida pela empresa em pauta. Elucidar-se-ão as recomendações finais, mediante as comparações entre teoria e prática, buscando a melhoria dos processos e a resposta para o problema abordado, enfatizando-se o objetivo e a justificativa para a realização deste estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Objetiva-se, nesta seção, facilitar o entendimento do tema abordado e delimitar a base teórica da pesquisa, conceituando a administração financeira e as decisões estratégicas, considerando o cenário em que se situa a instituição, o papel do gestor financeiro, a gestão do capital de giro, do contas a receber e da cobrança, no setor de educação privada.

### **2.1 Conceito inicial de administração financeira**

A manutenção da saúde financeira das empresas é um desafio difícil de ser enfrentado com sucesso. O cenário mercadológico está cada vez mais competitivo, sendo este, inúmeras vezes, implacável com as organizações, que tomam decisões inadequadas, seja a curto, médio ou em longo prazo.

A administração eficiente dos recursos financeiros é fundamental para que a empresa atinja os seus objetivos e garanta o retorno do capital investido, por seus acionistas. Sabe-se, atualmente, que, as maiores causas de falência das organizações devem-se à falta de planejamento e gerenciamento financeiros. A administração financeira da maior parte das instituições mostra-se ineficiente e despreparada.

A partir desta ótica, infere-se, que, dentre os requisitos mais importantes para que uma instituição se torne viável e que logre êxito, é que mantenha um nível de organização de sua administração financeira, de modo eficaz e profissional, com processos e procedimentos mapeados, buscando a sua integração com os outros setores desta organização. As decisões financeiras impactam diretamente em outros setores e devem ser tomadas de forma conjunta e sincronizada.

Gitman (1997) afirma que, a administração financeira pode ser definida como a arte e a ciência de administrar recursos, visto que, se ocupam dos processos, das instituições, dos mercados e dos instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governo.

A administração financeira consiste, portanto, na elaboração de orçamentos, previsões financeiras, administração de caixa, administração de crédito, análise de investimentos e captação de fundos. Em síntese, esta é a função de um administrador financeiro, comandar o dinheiro da organização, no seu passado, presente, vislumbrando cenários para o futuro.

Assaf Neto (2003, p. 28) conceitua a administração financeira:

A administração financeira se refere a um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Neste contexto, a administração financeira envolve-se tanto com a problemática escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude.

Chiavenato (2005) delibera que, a administração financeira possui, como objetivo, o retorno do investimento (rentabilidade ou lucratividade) e a sua conversão em dinheiro (liquidez). Ocorre que, para alcançar rentabilidade e liquidez satisfatória, a administração financeira procura captar recursos financeiros junto ao mercado, e, aplicá-los em seu negócio ou em atividades paralelas.

Através deste contexto, é possível observar que, o objetivo geral da administração financeira é maximizar o valor de mercado dos proprietários existentes, não considerando se a empresa é uma firma individual, uma sociedade anônima ou uma sociedade por ações. Em qualquer uma destas, as boas decisões financeiras aumentam o valor de mercado do capital dos empresários e, as más, diminuem-no, ressaltando, ainda, a importância de uma adequada administração financeira.

Sanvicente (1993) adverte que, para ocorrer uma boa decisão, é necessária a presença de um administrador financeiro competente. Com efeito, o administrador financeiro é o indivíduo ou o grupo de indivíduos que busca a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes (operacionais) e expanda a sua escala de operações, se, assim, for desejável e possível. Objetiva-se, ainda, que, estes grupos sejam capazes de realizar a análise de maneira que os recursos obtidos sejam utilizados através dos setores e nas várias áreas de atuação da empresa, buscando, sempre, eficiência na alocação dos recursos financeiros da instituição.

Para Gitman (1997), os administradores financeiros tratam, ativamente, das finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Constata-se ser uma função de grande importância e complexidade, acerca das responsabilidades assumidas. Dados os desafios da área, esta situação se refletiu no mercado de trabalho e fez com que, nos últimos anos, em virtude das mudanças de cenários econômicos, geralmente, negativos, houvesse abandono de

profissionais, que procuraram outras áreas, com remuneração e qualidade de vida mais vantajosos.

Apesar dos aspectos negativos do mercado de trabalho, na área financeira, verifica-se que, a experiência dos profissionais de gestão financeira pode ser aplicada em diversas áreas, e, que, estes profissionais são essenciais para a criação, manutenção e perpetuação de empresas de portes e fins variados. Estes profissionais possuem experiência e conhecimento suficientes para tomar as suas decisões, baseadas em dados concretos e projeções responsáveis.

### ***2.1.1 Formas jurídicas das empresas***

As organizações se diferem pela forma jurídica que se apresentam. As empresas podem assumir diferentes formas e tamanhos, podendo ser classificadas de três formas: em firma individual; em sociedade de pessoas; ou, em sociedade anônima. É relevante o entendimento das diferenças existentes entre cada tipo de empresa, para que se chegue a melhor decisão de cada empresa, entendendo as vantagens e desvantagens de cada uma destas pessoas jurídicas.

Evidencia-se que, a firma individual é uma empresa de único proprietário ou empresário, sendo responsável pelos negócios da organização e por operar em seu próprio benefício, buscando sempre a maximização do lucro. Conforme Gitman (1997), cerca de 75% das empresas são firmas individuais, tipicamente pequenos negócios, onde o proprietário realiza as tomadas de decisões e opera a propriedade, juntamente com alguns poucos empregados. Os recursos são provenientes de empréstimos ou de capital próprio. Contudo, o proprietário possui a responsabilidade ilimitada, a qual, consiste em fazer com que, todos os seus bens, não somente o valor do investimento original, possam vir a ser utilizados para atender aos credores, caso haja necessidade.

Chiavenato (2005) delinea que, a firma individual possui características específicas, tais como: o proprietário está no topo da hierarquia, pois é ele quem funda a empresa, geralmente, e comanda (ou gerencia) todas as áreas desta, no seu início; o proprietário realiza todo o lucro, pois é o único acionista da empresa, e, também, assume todo o risco do negócio, ou seja, responde pelo passivo deste; apresenta baixos custos operacionais e organizacionais, visto a baixa complexidade das operações, pois, geralmente, são micro firmas ou firmas pequenas; e, por fim, exposição de baixos custos fiscais, vista a pouca complexidade da legislação tributária para este tipo de empresa.

Entretanto, a firma individual, consoante Chiavenato (2005), apresenta, ainda, aspectos negativos, como, por exemplo: todo o capital do proprietário responde pelo passivo do empreendimento. Por contar, geralmente, apenas com os recursos próprios para investimentos e operações iniciais, infere-se que, a capacidade de capital é limitada e se restringe o empreendedor a alocar maior capital na organização de suas informações financeiras.

No tocante às pessoas jurídicas, em forma de sociedades, constata-se que, estas apresentam dois ou mais acionistas, que se unem em torno do mesmo negócio, com o objetivo de desenvolver o mercado e maximizar o seu lucro.

As sociedades, segundo Gitman (1997), representam cerca de 10% de todos os negócios, são formadas a partir de um contrato formal, conhecido como contrato social, onde, em geral, todos os sócios tem responsabilidade ilimitada. Entretanto, nas sociedades limitadas, um ou mais sócios podem ter responsabilidade limitada, desde que, ao menos um sócio assuma a responsabilidade ilimitada. É vetado ao sócio com responsabilidade limitada tomar decisões de cunho administrativo, na empresa.

De acordo com Chiavenato (2005), as sociedades limitadas apresentam vantagens em relação às despesas fiscais, quais sejam: a tributação destas é semelhante a de firma individual, assim como, no certame dos custos organizacionais da empresa, de baixa complexidade e de baixo custo, respectivamente; possui maior capital inicial, pois, os recursos financeiros são advindos de mais de um acionista; possuem maior facilidade na obtenção de crédito, principalmente, quando os bens pessoais dos sócios garantem os recursos financiados; e, por fim, acabam contando com as expertises dos outros acionistas, dividindo, assim, a operação da empresa.

Todavia, em qualquer modalidade de empresa, ocorrem dificuldades e contratemplos, diante de sua operação. As sociedades de pessoas possuem lados negativos como, por exemplo, a situação mais comum entre negócios familiares: os sócios não vivem para sempre e nem sempre as empresas estão prontas para a sucessão dos fundadores. Muitas vezes, a empresa pode ser extinta por falência ou ser incorporada a alguma outra.

Entrando, na definição de sociedade anônima, Gitman (1997) afirma ser uma entidade empresarial intangível, estabelecida por meio de estatuto e de propriedade impessoal, ou seja, os proprietários são designados pela quantidade de ações a que são portadores e, não, pela forma nominal. Uma sociedade anônima tem poderes semelhantes aos de uma pessoa, no sentido de que, pode acionar e ser acionada judicialmente, estabelecer contratos e ser parte destes, e, adquirir propriedades com sua titularidade.

Chiavenato (2005) preceitua que, a sociedade anônima (S.A.) é uma sociedade comercial, em que, o capital social é constituído por ações de um mesmo valor nominal e é formado por subscrições. Assim, cada pessoa adquire (subscrive) o número de ações que lhe interessa, fazendo parte do corpo de acionistas da sociedade anônima. O capital de cada sócio é representado pelo número proporcional de ações as quais subscreveu (comprou).

A sociedade anônima é administrada por um Conselho Administrativo e é constituída por um Presidente, no Conselho e, outro, na empresa. Este Conselho de Administração delibera os interesses e a política geral da empresa.

O Presidente do conselho é responsável pelo andamento das atividades do conselho, submete pautas importantes e coordena as votações de ações e estratégias pertinentes à administração da empresa.

O Presidente da empresa é responsável pela implementação das políticas deliberadas e aprovadas pelo Conselho Administrativo, respondendo, periodicamente, a este.

Os acionistas são os donos da empresa e votam, periodicamente, para definir quem serão os membros do Conselho de Administração, alterando os estatutos da sociedade. Ocorre que, estes acionistas, também, contam com o direito de receber dividendos de acordo com a quantidade de ações que detém.

Gitman (1997) assevera que, as sociedades anônimas apresentam pontos fortes e fracos. Dentre os pontos positivos, destaca-se que, os proprietários possuem responsabilidades limitadas, ou seja, não perdem mais do que investem. É fato que, com a possibilidade de negociação das ações, de forma livre, sem a necessidade de registro em cartório, por exemplo, a propriedade pode ganhar maior porte e ampliar suas captações, rapidamente. Em suma, os direitos de propriedade são, facilmente, transferíveis. Diante desta vertente, insta esclarecer que, ocorrendo a morte ou a saída de algum proprietário, a empresa, raramente, se dissolve, portanto, possui maior vida útil.

Analisa-se que, as empresas caracterizadas como sociedades anônimas buscam os melhores resultados operacionais e financeiros, posto que, almejam atrair novos investidores. Portanto, ocorre, com maior frequência, a contratação de profissionais qualificados e especializados, como, por exemplo, administradores, para controlar a empresa.

Gitman (1997) esclarece que, as empresas S.A. possuem maior capacidade de investimento, devido o acesso ao mercado de capitais (bolsa de valores) e à captação dos recursos dos diversos investidores, que negociam suas ações.

Destarte, ocorrem, também, desvantagens apresentadas pelas sociedades anônimas. Gitman (1997) determina que, os impostos que envolvem as operações destas são, geralmente, mais altos, e as sociedades anônimas exigem maiores gastos organizacionais do que as outras formas de empresa. Outra desvantagem apontada pelo autor consiste na regulamentação das sociedades anônimas por agências governamentais específicas e de maior complexidade, como a CVM, Comissão de Valores Mobiliários, responsável por fiscalizar e regulamentar a operação e as informações financeiras das sociedades anônimas, no Brasil. A sociedade anônima é obrigada pela CVM a publicar as suas informações financeiras, portanto, a ausência de sigilo é, também, tida como um ponto negativo.

Oportuno esclarecer que, ao verificar todas as formas jurídicas de uma empresa, não se pode afirmar qual delas é a mais apropriada. A melhor forma depende de vários fatores, como o tamanho do negócio, a sua natureza, os recursos necessários e o aporte financeiro exigido para se poder iniciá-la. Diante desta conjectura, entende-se que, cada forma jurídica apresenta as suas vantagens, bem como as suas limitações.

### ***2.1.2 As principais decisões financeiras***

A tomada de decisão é um processo de raciocínio e execução, que pode levar em consideração dados históricos, experiências prévias dos gestores envolvidos, intuição e dados concretos, obtidos através de pesquisa ou observação. O gestor financeiro, geralmente, busca tomar as suas decisões, baseado em modelos criteriosos, optando por simular o futuro e a consequência de suas ações. Suas decisões são, geralmente, adotadas, com o intuito de tornar a instituição, cada vez, mais eficiente, através da alocação de recursos, de forma adequada.

Os pontos primordiais, em relação às decisões, na administração financeira de uma empresa, segundo Sanvicente (1993), são as decisões de investimento, financiamento e aplicação do lucro líquido. Quando se aborda a decisão de investimento, a principal preocupação refere-se à avaliação e à escolha de alternativas de aplicação de recursos, na empresa. Esta consiste, ainda, em um conjunto de decisões, que irão fornecer dados suficientes para edificação de uma estrutura mais adequada. Assim, desta forma, os objetivos serão alcançados, facilmente.

A tomada de decisão na administração financeira se relaciona diretamente com o lado patrimonial da empresa, englobando duas áreas essenciais, quais sejam: a combinação entre financiamentos de curto, médio e longo prazo; e, as fontes individuais de financiamento. Observa-se que, estas são decisões tomadas, de acordo com a necessidade em que a

organização se encontra. Entretanto, é possível haver a necessidade de uma análise profunda das alternativas de financiamento disponíveis, de seus custos e de suas implicações, em longo prazo. Todavia, é essencial captar o efeito dessas decisões, que estão presentes na realização dos objetivos fundamentais da empresa. (GITMAN, 1997).

As relevâncias das decisões financeiras visam evitar que falhas constantes, em face dessas escolhas, levem a empresa a ter perdas consideráveis. Além disto, nota-se a importância do administrador financeiro, uma vez que, este possui responsabilidade, na tomada de decisões, de forma eficiente e eficaz quanto à alocação dos recursos.

### ***2.1.3 Análise de risco e retorno***

Da observação dos resultados colacionados, verifica-se que, a tomada de decisão envolve consequências futuras para as instituições. É função do administrador financeiro poder prever, através de simulações de cenários futuros, o quanto se pode assumir riscos, baseados em retornos financeiros.

Com efeito, o risco é inerente a todas as atividades das organizações. Tudo o que é realizado ou dito tem a possibilidade de gerar consequências, às quais podem não ter sido previstas, portanto, as suas soluções podem não ter sido planejadas. Ademais, cada organização toma as atitudes que acredita serem as ideais, frente ao risco que se assume, em cada decisão tomada, para alcançar o objetivo de maximizar o lucro e a sua distribuição, entre os acionistas, fator este, comumente, descrito por autores como sendo o principal objetivo da administração financeira.

Para Gitman (1997), a idéia de maximização de lucro consiste no fato de que, o administrador deve analisar e equilibrar dois fatores determinantes: o risco e o retorno. Cada decisão financeira possui risco e retorno envolvidos. E, todas as principais decisões financeiras devem ser vistas, em termos de expectativa de risco, expectativa do retorno e do impacto de sua combinação.

Preliminarmente, é importante esclarecer a diferença entre risco e retorno. Bodie e Merton (2002) lecionam que, a incerteza existirá sempre que não se souber, ao certo, o que irá acontecer no futuro. O risco é a incerteza que deve ser considerada, pois, ela pode afetar, de qualquer maneira, as pessoas. Assim, a incerteza é uma condição necessária, mas, não, suficiente para o risco. Toda situação de risco leva à incerteza, mas, nem toda situação de incerteza é risco.

Gitman (1997, p.202) conceitua o risco como "a possibilidade de prejuízo financeiro". O autor define que, os ativos que possuem grandes possibilidades de prejuízo são vistos como mais arriscados do que aqueles com menos possibilidades de prejuízo.

Para Gitman (1997), a verificação do retorno de um investimento costuma ser mensurada como o total de ganhos ou prejuízos dos proprietários provenientes de um investimento, durante um período de tempo. É comumente determinado o retorno, através das alterações de valor do ativo, adicionado a qualquer distribuição de caixa relacionada a uma determinada porcentagem do valor de investimento, no início do período.

Dos conceitos empregados na administração de empresas, muito se debate em relação a como lidar com os riscos e as variáveis envolvidas neles. Deve-se formular planejamentos e orçamentos, como uma forma de se prevenir, e criar planos de ações para situações que ocorrem com maior frequência. Contudo, é preciso ter consciência de que, sempre existirão riscos que não podem ser previstos.

As empresas necessitam estar, constantemente, atentas, e diligenciar ações, no momento correto, a fim de que, os riscos e as consequências de seus acontecimentos sejam minimizados, e, a empresa consiga dar continuidade às suas operações.

#### ***2.1.4 Liquidez e rentabilidade***

A administração financeira aborda a área responsável pela administração de recursos financeiros da empresa. Chega-se a rentabilidade, a proporção em que o negócio da empresa obtém a maximização do retorno de seus investimentos. Porém, para Chiavenato (1994), a rentabilidade máxima pode comprometer a liquidez da empresa, visto que, os retornos são submetidos a diferentes períodos de tempo.

Liquidez, segundo Ross, Westerfield e Jordan (1998) refere-se a capacidade de um ativo ser convertido em dinheiro. Porém, apesar da liquidez possuir a facilidade de conversão em dinheiro, em contrapartida, há a perda de seu valor. Diversos autores argumentam que, qualquer ativo pode ser convertido, rapidamente, em dinheiro, desde que se reduza o preço a um valor atrativo de sua liquidação (compra por um terceiro).

Em relação a rentabilidade, é importante entender que, os especialistas em teoria de administração financeira jurídica têm definido, como objetivo básico, a maximização do valor de mercado da empresa e a maximização das ações dos acionistas, em consequência. Assim, sendo, a maximização da riqueza dos acionistas, na realidade, não passa de uma forma

mais adequada de se falar em rentabilidade. Refere-se ao fato de que, os retornos para os proprietários estão sujeitos a formas de distribuição, no tempo.

Sanvicente (1993) disciplina que, há a existência de um conflito entre esses dois objetivos, dentre os quais, o de rentabilidade deve ter prioridade sobre o de liquidez, que o condiciona e o restringe, e, é caracterizado, suscitando a alternativa de se aplicar todos os fundos disponíveis ou manter alguns fundos inativos para, por exemplo, servir como reserva de defesa ou proteção contra riscos de algumas dívidas que possam ser contraídas, num período difícil.

A partir deste entendimento, conclui-se que, a busca pela liquidez e rentabilidade é constante e é função dos gestores financeiros das empresas tentarem maximizar ambos. É necessário estabelecer um equilíbrio, dada a especificidade do mercado e de operação da empresa, para que se atinja o ponto satisfatório de saúde financeira, na empresa.

## **2.2 Administração do capital de giro**

O capital de giro e a sua administração está entre as principais obrigações do gestor financeiro, dentro das instituições. Envolve, na sua gestão, as análises e decisões de curto prazo, onde há a necessidade de gerir os ativos circulantes (caixa, títulos, negociáveis, duplicatas a receber e estoques), e os passivos circulantes (duplicatas a pagar, títulos a pagar e contas a pagar).

A importância do capital de giro para uma empresa se dá pela necessidade que se tem de manter o equilíbrio e o fluxo saudável dos direitos e obrigações, de curto prazo. O administrador financeiro deve possuir a capacidade analítica de observar as melhores condições e de ter grande atenção, pois, o capital de giro financia a operação imediata da empresa.

O termo capital, conforme estabelece Chiavenato (1994, p.53), representa “o recurso financeiro básico da empresa: o investimento efetuado pelos proprietários ou acionistas para a criação e operação da empresa”. Porém, o autor destaca que, não é somente o capital investido pelos acionistas, ou capital próprio, que dinamiza a empresa, uma vez que, esta utiliza, muitas vezes, o capital proveniente de empréstimos, debêntures, ações preferenciais e capital de terceiros, para financiar as suas operações.

Assaf Neto e Silva (2002) explanam que, o termo giro refere-se aos recursos correntes, que são de curto prazo, geralmente, reconhecidos como aqueles que são capazes de se converterem em caixa, no prazo máximo de um ano.

Sanvicente (1993) ressalta a importância da administração do capital de giro, dentro da área financeira, quando infere que, dentre as aplicações de fundos, por uma empresa, uma parcela considerável é destinada ao que se pode chamar de ativos correntes, ativos circulantes ou capital de giro.

Corrobora-se que, a administração eficiente e eficaz do capital de giro influi, de forma significativa, na rentabilidade das empresas. Estas fazem com que recursos sobrem, em caixa, para que possam ser investidos e revertidos em mais capital para a empresa.

### ***2.2.1 A abrangência do capital de giro***

O capital de giro engloba três áreas: as disponibilidades; contas a receber; e, estoques.

Sanvicente (1993) relata que, uma administração efetiva das disponibilidades (caixa), é de suma importância, visto que, possibilita a empresa efetuar transações, por precaução e, para poder se favorecer, quando oportunidades diferentes aparecem. Referido autor classifica que, os princípios da boa administração das disponibilidades seriam: controle de nível de caixa; controle das entradas de caixa; e, controle das saídas de caixa.

Gitman (1997) designa que, a administração de contas a receber é o resultado da concessão de crédito aos clientes de uma empresa e pertence à administração e ao estabelecimento da política de crédito e de cobrança da organização.

As contas a receber referem-se às contas correntes, aos créditos parcelados e aos contratos de venda a prazo, por exemplo. Sanvicente (1993) explica que, as contas correntes tratam dos clientes permanentes da empresa, que efetuam pagamentos periódicos; o crédito parcelado engloba as vendas, de acordo com o plano de pagamento estabelecido entre as partes, com os contratos de vendas a prazo, de venda condicionados, utilizados, principalmente, nas vendas de bens e serviços, previamente, encomendados, e de execução ou instalação demorada.

O capital de giro possui relevante participação na atuação operacional das empresas, visto que, garante a operação saudável da empresa. Uma administração imprópria do capital de giro pode levar a resultados inesperados e negativos, bem como a graves problemas financeiros. Desta feita, é comum que a negligência da administração do capital de giro acarrete uma situação de falência.

### ***2.2.2 Gestão de contas a receber***

Quando uma empresa comercializa bens ou serviços, pode determinar o pagamento, em dinheiro, no ato da entrega do que fora acordado ou, pode conceder um crédito ao seu cliente, recebendo o pagamento, posteriormente.

Vale ressaltar que, quando o negócio pactuado possui uma grande parte de sua carteira de clientes com características de concessão de crédito, a administração de contas a receber revela ser de extrema importância, tornando-se fundamental para o sucesso e a perpetuação da organização.

Decerto que, as contas a receber condizem com a troca de bens presentes por bens futuros (direitos). De um lado, uma empresa que concede crédito, troca produtos ou serviços por uma promessa de pagamento futuro. Em contrapartida, uma empresa que obtém crédito, recebe produtos e assume o compromisso de efetuar o pagamento posterior. Assaf Neto (2003) determina que, o resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar a sua dívida.

As contas a receber se fazem presentes, justamente, para manter os atuais clientes e atrair os novos. A administração das contas a receber deve ser realizada de modo a minimizar o investimento e, ao mesmo tempo, manter um nível adequado de serviços aos clientes.

Sanvicente (1993) adverte que, existem alguns fatores condicionantes ao investimento em contas a receber, como o volume de vendas a prazo, a proporção entre o custo direto do produto ou serviço, e, o valor de venda faturado.

Considera-se, ainda, a sazonalidade de vendas, as regras do ramo de atividade quanto a limites de crédito, as políticas de prazo e de cobrança deste, bem como, a política de desconto praticada pela empresa. Portanto, um efetivo controle da gestão de contas a receber auxilia a empresa a atingir os seus objetivos, visto que, facilita para que a empresa possa planejar as suas próprias finanças, bem como, realizar investimentos, para, assim, maximizar o seu lucro.

Atualmente, o crédito é utilizado por uma grande parte da população, bem como, das empresas, que, empregam-no para inúmeros objetivos, seja para aquisição de novos bens ou para pagamento de dívidas. Cumpre informar que, este crédito deve ser utilizado de forma responsável, respeitando a capacidade de pagamento e de geração de recursos para este (quitação).

### ***2.2.3 As políticas de cobrança em contas a receber***

A política de cobrança tem a finalidade de exercer o direito de recebimento sobre uma venda já realizada. Para Sanvicente (1993, p. 159), é evidente que a empresa não deve gastar mais com o seu esforço de cobrança do que o que tem a receber. O autor assevera, que:

[...] mais importante do que isso, as 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.

Verifica-se, desta forma, a ligação entre as vendas e os esforços para cobrar, pois, a cobrança finda por afetar, também, as vendas futuras entre a empresa e o cliente, bem como, as cobranças futuras para com outros clientes.

É notório que, somente com o pagamento das contas a receber, nos valores e datas estipulados, é que poderá se permitir que a empresa construa a sua margem de lucro e implemente planos de investimentos. Silva (2003) especifica que, quando a organização apresenta eficiência no setor de cobrança, se alcança o nível de lucro planejado sobre suas vendas.

A cobrança de débitos, provenientes da concessão de crédito aos clientes, pode ser realizada através dos vendedores, por profissionais específicos da área de cobrança, de empresas especializadas em trabalhos de cobrança e através de cartórios de protestos. A decisão sobre a responsabilidade de operação da cobrança parte do gestor responsável pelo setor financeiro de cada instituição, de acordo com o seu porte e complexidade operacional ou processual.

Uma política satisfatória de cobrança do contas a receber se dá quando o setor retorna a empresa, em data pré-determinada, o capital investido nas vendas, acrescido, naturalmente, da margem de lucro. Qualquer atraso no retorno desse capital teria como consequência imediata uma diminuição da margem de lucro, através de juros, desembolsados para repor à organização o capital para o giro faltante.

Por estes motivos, a empresa deve motivar os seus clientes a realizarem o pagamento de forma pontual, a fim de reduzir os custos arcados com a cobrança do financiamento de suas vendas, que equivalem aos custos operacionais.

O termo inadimplência refere-se ao devedor que não cumpre, no termo convencionado, com suas obrigações contratuais. De acordo com essa definição, qualquer

atraso, mesmo que, por um dia, colocaria o consumidor na condição de cliente inadimplente e, portanto, passivo de cobrança por parte da empresa.

A inadimplência advém do não pagamento de uma obrigação, no prazo acordado, entre o cliente e a empresa. Além de se considerar que a inadimplência pode ser decorrente do caráter do cliente, ou seja, da vontade de não pagar a obrigação, existem outras causas, tais como as apresentadas por Gitman (1997), que considera a principal destas a má administração dos recursos, bem como, as dificuldades econômicas.

Blatt (1999), por sua vez, explica que, créditos positivos podem se tornar objetos de inadimplência, eventualmente, caso a empresa não o acompanhe, não identifique e não tome ações corretivas, no momento oportuno.

As empresas e as instituições financeiras possuem critérios próprios para considerar uma pessoa inadimplente. A inadimplência possui muitas causas, mas, sem dúvida, muitas delas estão ligadas a fatores vinculados ao desempenho do cenário econômico do país. O desemprego, se estiver em níveis elevados, pode contribuir para uma eventual situação de inadimplência, significativamente maior.

Os chamados créditos-problemáticos, conforme denomina Silva (2003), pode advir de várias situações, que vão desde o atraso de um dia, a contar da data de faturamento, passando por prazos maiores (toleráveis), por atrasos estratégicos para o cliente, por acordos entre as partes, chegando a dispensa total de encargos. É possível, também, ocorrer operações atrasadas que não resultam em perdas, assim como, operações não vencidas, mas, que nunca serão recebidas.

Por outro lado, a inadimplência, quando elevada, de forma geral, no cenário econômico, também, influencia a economia, observando-se o aumento de concordatas e falências. Além disso, evidencia-se que, o aumento do risco induz à elevação das taxas de juros, que passam a incorporar uma taxa de risco maior.

Schricket (1997, p. 314) expõe que, "perder dinheiro no negócio de crédito, faz parte do negócio". E, acrescenta, ainda, que, esta perda pode ser causada por erros na análise de crédito, quando alega que, "se perdermos, em crédito, por equívoco de julgamento, o jeito é buscar meios para recuperá-lo, seja pela via comercial ou pela via executiva, sempre, menos recomendável". Contudo, o autor complementa, mais adiante, que, "se a perda decorrer de uma infringência às políticas de crédito da instituição, não há nada que salve o infrator".

As políticas de cobrança representam os procedimentos e estratégias adotados pela empresa para o recebimento das contas a receber, nas datas de seus vencimentos previamente estabelecidos. As políticas de cobrança devem ser avaliadas pelo número de

clientes inadimplentes ou incobráveis. Na realidade, este nível de inadimplência depende, ainda, da política de crédito na qual a empresa se baseou para concedê-lo aos clientes.

Silva (2003) enfatiza que, o acompanhamento do cliente deve ser um processo contínuo e, não, uma ação isolada, numa situação de emergência. Uma empresa que adota uma boa política de crédito terá informações atualizadas sobre os seus clientes e poderá dar continuidade ao seu relacionamento.

Ao se deparar com um problema de cobrança, é essencial controlá-lo o mais rápido possível, para alcançar bons resultados. A cobrança deve ser imediata, pois, para Blatt (1999, p.119), "a chave é reconhecer quando o processo está sendo adiado, e preparar-se para utilizar uma abordagem, cada vez que ocorre um contato".

A política de cobrança deve ser implementada em conjunto com a política de crédito, pois, não se deve facilitar, excessivamente, a concessão de crédito, para, posteriormente, ter que se aplicar a rigidez na cobrança, ou vice-versa. Portanto, para os clientes que esperam lidar com algumas dificuldades de cobrança, é recomendada uma avaliação mais rigorosa, antes da concessão de crédito.

### **2.3 Legislação do consumidor**

O consumidor possui obrigações e direitos, garantidos por lei, conforme podem ser observados na constituição de 1988 e no código de defesa do consumidor, garantindo que este não seja lesado nem tratado de forma abusiva pelas empresas, integrantes do mercado.

Na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, verifica-se que, o estado se propõe a garantir a defesa do consumidor, conforme enunciado, no inciso XXXII, do art. 5º, enunciando que, “o Estado promoverá, na forma da lei, a defesa do consumidor”.

Efing, Gibran e Blauth (2011 p.2), fundamentam:

Além de direito fundamental, a defesa do consumidor foi, também, disciplinada pela Constituição de 1988 como princípio geral da atividade econômica, orientando a ordem econômica e financeira ao lado de princípios como a propriedade privada e sua função social, a livre concorrência, a defesa do meio ambiente e a redução das desigualdades regionais e sociais (art. 170, da Constituição de 1988), visando assegurar a todos existência digna, de acordo com os ditames da justiça social.

Os serviços de proteção ao consumidor servem para inserir o consumidor numa posição de dignidade, frente a possíveis abusos, por parte das empresas, que prestam serviços

ou fornecem produtos para o mercado em que estão implantados. É fundamental que, em um país desenvolvido economicamente ou em desenvolvimento, existam leis pertinentes ao consumo, mediando e equilibrando a escala de forças entre as empresas e os seus clientes. Porém, em alguns casos constatam-se abusos, por parte dos consumidores, buscando-se obter vantagem junto ao amparo da legislação, ante os seus fornecedores.

### ***2.3.1 A Lei 9.870/99 e o processo de cobrança***

A Lei 9.870/99 dispõe sobre o estabelecimento de valor das anuidades, a periodicidade de seus reajustes, a forma destes e a negociação, em caso de divergência ou contestação de órgãos e clientes, bem como a sua ocorrência (mensal, semestral ou anual). Citada lei trata, ainda, sobre questões inerentes ao estabelecimento de ensino particular, de cunho financeiro.

Além dessas situações, a lei, também, estabelece, no seu artigo 6º, que o cliente inadimplente, no caso, o aluno, pode permanecer em sala de aula, desempenhando as suas atividades pedagógicas e acadêmicas de forma normal, sem que haja distúrbio, interrupção ou discriminação do mesmo, durante o ano letivo. A Lei 9.870/99, em seu artigo 6º, reza, que:

Art. 6º São proibidas a suspensão de provas escolares, a retenção de documentos escolares ou a aplicação de quaisquer outras penalidades pedagógicas por motivo de inadimplemento, sujeitando-se o contratante, no que couber, às sanções legais e administrativas, compatíveis com o Código de Defesa do Consumidor, e com os arts. 177 e 1.092 do Código Civil Brasileiro, caso a inadimplência perdure por mais de noventa dias.

Da leitura deste dispositivo, analisa-se que, esta é comumente tratada como a “Lei do Calote”, por parte dos administradores financeiros dos estabelecimentos de ensino particular. Esta faz com que os administradores financeiros dos estabelecimentos particulares tomem medidas alternativas e estratégias alternativas para que sejam realizadas as cobranças dos débitos eventuais, ocorridos durante o ano letivo, bem como a adaptação do orçamento das empresas em que atuam, visto que, esta lei acaba prejudicando o fluxo financeiro da instituição, por favorecer o descumprimento de contrato de prestação de serviços, sem que haja qualquer interrupção dos serviços. Ou seja, ocorre a entrega do serviço, sem a realização da receita sobre o mesmo.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia da pesquisa é parte fundamental para que se possa desenvolver um estudo, de modo adequado às regras científicas, legitimando a forma e a essência do trabalho desenvolvido. De acordo com Collins e Hussey,

A pesquisa oferece a alunos de graduação e pós-graduação a oportunidade de identificar e selecionar um problema de pesquisa e investigá-lo de maneira independente. Um projeto de pesquisa permite aplicar teoria a e/ou analisar um problema real, ou explorar e analisar questões mais gerais. (COLLINS; HUSSEY, 2005, p. 16)

Collins e Hussey (2005) enunciam, ainda, que, a pesquisa deve tratar de um problema ou uma questão específica, considerada como o problema de pesquisa, para que, assim, o estudo possa estabelecer um objetivo definível para a atividade de pesquisa.

Demo (2000) aborda a importância sobre a definição de um termo ou objetivo de pesquisa. Em sua obra, ele afirma que, definir é delimitar, porém, é preciso reconhecer as suas incongruências e diferenças de ponto de vista, de acordo com o pesquisador.

Ademais, Demo (2000) salienta que, a definição de um objetivo de pesquisa, também, pode variar, dependendo da abordagem metodológica. O autor, no caso, se utiliza da abordagem dialética, ao ressaltar a complexidade dos fenômenos e a sua dinâmica não linear e, dessa forma, o argumento para a pesquisa não se limita apenas a definição, mas, também, ao discurso.

Para Collins e Hussey (2005), existe uma distinção entre metodologia e métodos. Metodologia compreende o direcionamento do processo de pesquisa, que, envolve, de forma geral, a base teórica para que se obtenham dados suficientes e adequados para a realização de um trabalho científico adequado.

Consoante os autores, para a adoção de uma metodologia, deve, o cientista, adotar um paradigma, conforme as características pelas quais a pesquisa será realizada. A partir daí, definem-se os métodos, que seriam as maneiras de coletar e analisar dados.

Quadro 01 - Paradigmas de pesquisa positivista e fenomenológico.

<b>Paradigma positivista (quantitativo)</b>	<b>Paradigma fenomenológico (qualitativo)</b>
Tende a produzir dados quantitativos	Tende a produzir dados qualitativos

Usa amostras grandes	Usa amostras pequenas
Interessa-se por testes e hipóteses	Interessa-se pela geração de teorias
Os dados são altamente específicos e precisos	Os dados são plenos de significados e subjetivos (captam a riqueza de detalhes)
A localização é artificial (sofre influência do pesquisador)	A localização é natural (não sofre influência do pesquisador)
A confiabilidade é alta	A confiabilidade é baixa
A validade é baixa	A validade é alta
Generaliza de amostra para população	Generaliza de um cenário para outro

Fonte: Adaptado de Collins e Hussey (2005).

### 3.1 Tipo de pesquisa

O estudo em questão se caracteriza como um estudo qualitativo, do ponto de vista de processo, pois, objetiva-se mensurar dados, que são reais, e, que, estão disponíveis para utilização. Collins e Hussey (2005) esclarecem que, o método qualitativo é mais subjetivo e envolve a análise e reflexão, para que se possa obter um entendimento das atividades sociais e humanas.

Ademais, levando em consideração o processo lógico de obtenção e interpretação dos dados, pode-se classificar, também, este estudo, como uma pesquisa indutiva. Collins e Hussey (2005) creem que tal pesquisa é um estudo no qual, uma teoria é desenvolvida, a partir da observação empírica, como, por exemplo, num ambiente de trabalho. Para os autores citados, o método indutivo parte da observação individual para uma afirmação geral.

Creswell (2010, p208, 3ed), delibera que, “os pesquisadores qualitativos criam seus próprios padrões, categorias e temas, de baixo para cima, organizando os dados em unidades de informações cada vez mais abstratas”. O processo indutivo promove a interação entre os temas abordados e o banco de dados, até os pesquisadores obterem temas suficientes para o estudo. Nesse processo, há, ainda, o grande envolvimento dos participantes da pesquisa, colaborando com temas e abstrações, emergentes do processo indutivo.

Demo (1995) avalia que, o pesquisador precisa, de fato, distanciar-se dos conteúdos, pois, o estudo científico trata de uma forma lógica e matemática de construção de

uma teoria e, a sua prova empírica, através da análise de dados resultantes da experiência ou observação. Portanto, o cientista deve ser neutro, pois, a realidade é objetiva. O estudo da metodologia é básico, para que um trabalho ou estudo seja, de fato, científico, visto que, conforme se manifesta Demo (2000, p23), “científico é aquilo que é feito com método, não importante o que se faz”.

Para Collins e Hussey (2005, p.72), “um estudo de caso é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse e, é, também, um exemplo de uma metodologia fenomenológica”. A importância do contexto é essencial como método para analisar um estudo de caso.

Neste trabalho, será utilizada a forma do estudo de caso, dentro de uma instituição, através de dados reais, e, considerar-se-á que, o propósito deste é observar o fenômeno de inadimplência, as atuais práticas gerenciais que previnam o acontecimento ou o seu controle ideal, bem como, identificar possíveis dificuldades ou fraquezas processuais de gestão, e a partir destas, sugerir práticas alternativas como forma de sanar ou melhorar a saúde financeira da instituição.

De acordo com os tipos de estudo de caso, Collins e Hussey (2005, p.73), classificam-nos:

Estudos de caso **descritivos**, nos quais o objetivo é restrito a descrever a prática corrente; estudos de caso **ilustrativos**, nos quais a pesquisa tenta ilustrar práticas novas e, possivelmente, inovadoras, adotadas por determinadas empresas; estudos de caso **experimentais**, nos quais a pesquisa examina as dificuldades, para implementar novos procedimentos e técnicas, em uma organização e para avaliar seus benefícios; estudos de caso **explanatórios**, nos quais a teoria existente é usada para entender e explicar o que está acontecendo.

Neste trabalho, abordar-se-á o estudo de caso, de forma a combinar ou incorporar os diferentes tipos de estudo ora descritos, conforme a possibilidade exposta pelos doutrinadores.

### 3.2 Tipo de coleta de dados

Este estudo científico baseia-se num caso observado na instituição Colégio Master, escola particular de ensino básico (ensinos infantil, fundamental e médio) de Fortaleza, Ceará, Brasil.

Pode-se, com base nos dados históricos armazenados pela administração financeira da instituição, obter informações, que servirão de base para este estudo, pela

experiência adquirida pelo pesquisador, autor deste estudo, como ex-Diretor Financeiro da instituição.

Collins e Hussey (2005) ponderam que, as metodologias fenomenológicas, como, por exemplo, um estudo de caso, tende a ter aceitabilidade elevada dos resultados obtidos porque têm relação estreita com a experiência prática, levando em consideração a mensuração dos dados, dos métodos, dos paradigmas, dos ambientes e do tempo.

Os autores retromencionados lecionam que, a localização é o ambiente empírico, onde se encontram os dados a serem coletados, na pesquisa. Utilizando-se do paradigma fenomenológico, tratando da observação de dados reais e disponíveis, a pesquisa costuma ser realizada em campo. Esse termo refere-se a uma localização pré-existente e natural, diferentemente do estabelecimento de uma localização, para que se obtenham dados para um trabalho científico.

Creswell (2010) aduz que, os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo em que estes estão dispostos, no local em que os participantes do estudo vivenciam o problema da pesquisa. Eles não levam os indivíduos para ambientes controlados (situações simuladas ou laboratoriais), tampouco enviam instrumentos a serem alimentados, como, por exemplo, questionários. No ambiente natural, ocorre a interação entre pesquisador e pesquisado, frente a frente.

Os dados obtidos, da instituição Colégio Master, referem-se às informações administrativas da gerência financeira, da coordenação de cobrança e da coordenação de faturamento, sob a ótica qualitativa de obtenção de dados.

Do ponto de vista da pesquisa qualitativa, deve-se compreender, empiricamente, o fenômeno de inadimplência, suas características quanto à natureza do fato gerador do débito, por parte do responsável financeiro (cliente); quanto à sua frequência de ocorrência, ou seja, a mensuração mensal do nível de inadimplência; e, quanto à sua cronologia de ocorrência, levando em conta a análise de sazonalidade de maior ou menor, no tocante ao nível de inadimplência mensal, por exemplo.

Foram utilizadas planilhas de controle gerencial, tais como, os dados analisados. Estas planilhas são tabuladas, conforme informações obtidas através do sistema gerencial de informações contábeis e financeiras, do Colégio Master.

A obtenção destes dados de saída é realizada através da emissão de relatórios de controle gerencial, de receita bruta faturada, nessa hipótese, tida como receita prevista. No que pertine à receita bruta realizada, esta é denominada de receita realizada.

A receita prevista, mensalmente, advém do contrato anual de prestação de serviços educacionais. O contrato é celebrado no momento em que se gera a matrícula do aluno, fator que celebra o início da relação cliente-instituição. Toda matrícula gera uma informação financeira, que alimenta as projeções de receita, durante o exercício vigente.

A receita realizada é mensurada conforme o retorno de recebimentos das faturas emitidas. De acordo com o que se observou, toda matrícula gera uma informação financeira, que, projeta a receita, durante o exercício vigente. O setor de faturamento, diante desta informação, gera as faturas mensais, conforme o sistema de parcelamento escolhido pelo cliente, no ato da matrícula. O confronto entre o que foi recebido e o que foi faturado gera a informação de receita realizada, durante a competência analisada.

A planilha gerencial de controle de inadimplência realiza o confronto dos dados, mensalmente, e, chega ao nível de inadimplência mensal, em termos absolutos (em moeda corrente, no caso, o Real), e, em termos percentuais entre receita realizada e receita prevista. Por se constatar que os dados são confidenciais, e, que, neste estudo, almeja-se a didática do conhecimento e da observação, para fins científicos, serão somente abordados os dados em termos percentuais, visto que, não possuem risco de exposição de informação estratégica para o mercado, considerando a lógica da relação entre a instituição e os seus concorrentes.

Collins e Hussey (2005) disciplinam que, a confiabilidade atine às descobertas encontradas na pesquisa e, é um aspecto da credibilidade das descobertas. Outro aspecto é a validade das informações, encontradas ou fornecidas pela instituição em pauta.

Quando se depara com um estudo de caso, em que os dados são obtidos, diretamente, da fonte gerencial da instituição, o critério de confiabilidade pode não ter tanta importância, visto que, não é interessante a manipulação deste tipo de dado, de forma estatística, como do ponto de vista quantitativo, por exemplo. A captura e análise dos dados ocorrem de forma natural, sem que haja a utilização de técnicas estatísticas para que se prove a veracidade ou a confiabilidade destes dados obtidos.

Diante da abordagem qualitativa, é importante ressaltar que, a confiabilidade da pesquisa deve ser atestada, na forma ou ocasião em que outros pesquisadores observem os fenômenos expostos, e possam chegar a conclusões semelhantes as que teve o cientista, sujeito deste estudo.

### **3.3 Tipo de tratamento de dados**

Para Creswell (2010), a análise e o tratamento de dados consiste num processo permanente, envolvendo reflexão contínua sobre os dados, gerando questões analíticas e anotação, durante todo o estudo. A observação pode se dar através de uma entrevista ou pela coleta física de dados gerenciais. Durante esta coleta, o pesquisador pode incorrer sobre interpretações ou anotar fatos que possam contribuir com a sua interpretação posterior. Portanto, a análise e o tratamento dos dados podem ocorrer de forma simultânea à coleta destes, numa pesquisa qualitativa.

Collins e Hussey (2005) certificam que, a análise de dados qualitativos apresenta dificuldades para quem adota os paradigmas positivistas e fenomenologistas. A metodologia qualitativa estabelece, como déficit, a clareza de detalhes e a descrição de procedimentos. Apesar dos dados serem coletados, conforme uma metodologia, às vezes, pode ser difícil distinguir entre os métodos de coleta e os métodos de análise dos dados.

Para Demo (2000, p.167), “Certas facetas da realidade social são experimentáveis, ainda, que, com adaptações, mas, nunca a totalidade. Neste sentido, o problema não é apenas a maturidade metodológica, mas, de inadequação do método.”.

A pesquisa com base num estudo de caso, desta forma, classificada como empírica, direciona-se a analisar os dados, de forma qualitativa, ao criar suposições e teorias acerca destes, baseadas em um referencial teórico e em práticas adotadas e tidas como de sucesso, através de experiências positivas.

Este estudo foi conduzido a tratar as informações coletadas através da metodologia qualitativa, cujos dados serão investigados e relacionados ao tema. Os dados foram avaliados, segundo a sua consistência, coerência, originalidade e conforme os objetivos propostos.

Para Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é um meio de investigação interpretativo em que, os pesquisadores interpretam o que observam, ouvem e entendem, em campo. Suas interpretações não podem ser segregadas de suas origens, suas histórias, seus contextos e seus entendimentos, anteriores a estas observações. Com a proximidade entre pesquisador e pesquisado, a interpretação pode ter múltiplas visões, que podem emergir do problema, visto que, há interação estreita entre as duas partes.

Através da análise dos dados coletados, foram identificadas as políticas de cobrança e de concessão de crédito a clientes da instituição estudada, bem como, processos e procedimentos inerentes às áreas de faturamento e cobrança. Os clientes podem ser caracterizados como responsáveis financeiros pelos estudantes da instituição analisada e,

portanto, diante desta relação de responsabilidade financeira, a parte relacionada é denominada cliente.

Os clientes denominados inadimplentes serão considerados aqueles que possuem débito de, pelo menos, uma parcela de anuidade, no caso em pauta, pode ser considerada mensalidade. Destes, analisar-se-á a proporção do volume de receita realizada e receita prevista (ou projetada).

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A presente seção tem, como objetivo, a apresentação da empresa alvo do trabalho científico realizado, começando por seu histórico de atuação no mercado, sua estrutura organizacional e sua política de crédito (faturamento) e cobrança.

Após a caracterização da empresa, foi realizada a análise dos dados obtidos, através da observação em campo e do sistema de faturamento e cobrança da instituição, em questão. Realizou-se, também, a análise das estratégias adotadas pela instituição acerca de sua política de concessão de crédito e da realização da cobrança dos créditos, em situação de atraso, que configuram a inadimplência.

### **4.1 Características da empresa**

O Colégio Master é a empresa que se fez objeto deste estudo. Trata-se de uma empresa de capital social limitado aos seus sócios, portanto, de sociedade pessoal limitada ao capital integralizado por seus sócios, que são os integrantes da família de seu fundador, o professor Nazareno Oliveira. Denominada instituição iniciou sua trajetória na educação cearense, no ano de 1982, quando da fundação de um curso pré-universitário, situado à Rua Jaime Benévolo.

A empresa iniciou suas atividades, primeiramente, como um curso preparatório para o vestibular, recebendo alunos de diversas escolas da cidade de Fortaleza, Ceará, que buscavam um complemento, nas disciplinas do vestibular. Passou, também, a oferecer o curso completar preparatório, conhecido, popularmente, como cursinho, que recebia os alunos que realizavam novas tentativas de vestibular.

Dois anos depois de sua fundação, em 1984, o curso firmou parceria com o curso pré-universitário GEO Studio, em uma união que rendeu frutos e culminou na fundação de várias escolas espalhadas pelo Nordeste do país. Uma dessas escolas foi o GEO Bezerra de Menezes, fundado em 1993, na cidade de Fortaleza, situado à Avenida Bezerra de Menezes.

A partir de 2000, o GEO Bezerra deixou de fazer parte da rede de ensino GEO e tornou-se GEO Master, e, posteriormente, em 2001, cognominou-se de Colégio Master.

O Colégio Master, ao iniciar as suas atividades na sede Bezerra de Menezes, começou a atuar com as séries de ensino básico, que abrangiam o ensino fundamental II até o ensino médio. O ensino fundamental II engloba as séries que, outrora, eram denominadas de 5ª série à 8ª série. O ensino médio abrange as séries do 1º ano até o 3º ano, também,

conhecido como pré-vestibular. Posteriormente, o Colégio Master passou a disponibilizar as séries dos ensinos fundamental I e infantil, alimentando, assim, a sua base de clientes, e oferecendo um serviço educacional completo para a região em que estava localizado.

Em 2004, o Colégio Master inaugura a sua sede de cursos, voltados para a preparação para concursos públicos civís, militares e alguns cursos livres inerentes à diversas matérias.

Em 2005, é inaugurada mais uma sede do grupo, o Colégio Master Sul, localizado no bairro Cidade dos Funcionários, em Fortaleza, Ceará. Esta sede foi inaugurada com o intuito de estender as operações e os serviços do Colégio Master ao público do outro extremo da cidade de Fortaleza. Antes de ser incorporada ao grupo, a sede era uma escola de Bairro, com aproximadamente 500 alunos.

A última sede do grupo, que será inaugurada é a de Natal, Rio Grande do Norte, prevista para janeiro de 2014, num modelo de expansão semelhante ao do Colégio Master Sul, quando será incorporada uma escola pré-existente, com aproximadamente 600 alunos.

Atualmente, a empresa Colégio Master conta com, pelo menos, 4.000 alunos, e cerca de 500 funcionários nas escolas. Além das escolas, o Master Aldeota, sede de concursos, conta com, aproximadamente, 1.500 alunos, em média, pois, os seus cursos dependem da oferta de concursos públicos, anunciados em períodos sazonais, além de outros cinquenta funcionários e professores.

## **4.2 Sede Master Bezerra**

A Sede Master Bezerra foi selecionada para que pudesse realizar o estudo em pauta. Esta mesma se localiza à Avenida Bezerra de Menezes, 1802, dando nome característico à sede, pela sua localização. Esta foi a primeira sede e possui, ainda, o maior número de alunos do grupo, estimado, aproximadamente, em 2.000 (dois mil).

Por possuir a maior base de alunos (e, conseqüentemente, de clientes e responsáveis financeiros), esta sede foi escolhida como objeto de análise desse estudo.

A sede possui, aproximadamente, 250 funcionários, dentre estes, uma equipe de corpo técnico pedagógico, administrativo e professores. Há, ainda, dentro de sua organização, um diretor pedagógico, um coordenador administrativo, supervisores, divididos entre os segmentos educacionais (infantil, fundamental I, fundamental II e ensino médio). Dentro destes segmentos, encontram-se os coordenadores pedagógicos e, além dos coordenadores de

segmentos, há os coordenadores de projetos especiais, tais como, os coordenadores de olimpíadas escolares acadêmicas e coordenador de esportes, por exemplo.

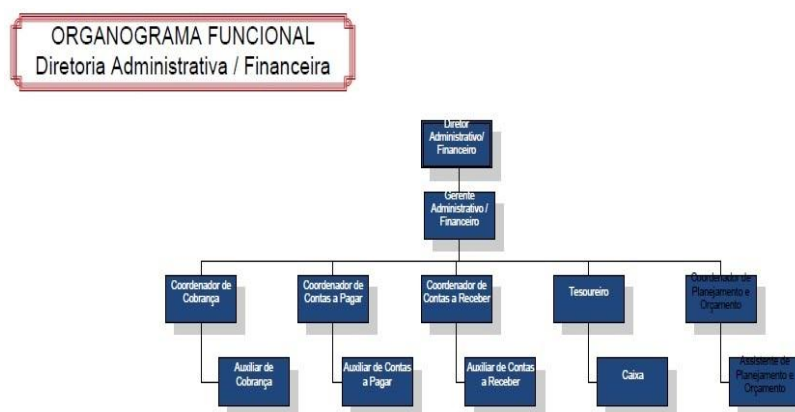
Tem-se, como base, as informações provenientes do setor Administrativo-Financeiro da instituição, visto que, é de lá que são geradas e gerenciadas as informações obtidas, que servem de subsídio.

O setor Administrativo-Financeiro obtém as informações da secretaria escolar, localizada nas sedes, onde se celebram os contratos entre a escola e o cliente, no caso em pauta, o responsável financeiro ou o aluno, se este for maior de idade e possuir renda. A análise das informações financeiras e a finalização, ou confirmação, do contrato de serviço ocorre quando a matrícula financeira (pagamento) é realizada.

Em face de que, a informação está interligada, constata-se que, há somente a necessidade de explorar o âmbito do setor Administrativo-Financeiro, pois, de lá se acessam os contratos celebrados, a ficha financeira e as informações pertinentes a cobrança de débitos ocasionais.

O setor Administrativo-Financeiro do grupo, como um todo, conta, atualmente, com vinte e um funcionários. Destes, quatro estão direcionados para a Cobrança, e, dois, para o setor de Faturamento. A sede Bezerra, onde são analisados os dados de cobrança e faturamento, constitui-se de dois funcionários, que trabalham na própria sede, facilitando a comunicação com os clientes locais e estabelecendo eventuais atendimentos para negociação, pessoalmente. A estrutura gerencial do setor Administrativo-Financeiro do Colégio Master conta com um Diretor e um Gerente. Demonstra-se, na figura 01, a estrutura exemplificada pelo organograma, disponibilizado pela administração do Colégio Master.

Figura 01 – Organograma do Colégio Master



Fonte: Coordenação de Desenvolvimento Humano do Colégio Master (2011).

### **4.3 Softwares destinados a Gestão Administrativa e Financeira**

A empresa é constituída, atualmente, de dois sistemas integrados, de gestão operacional (pedagógico) e administrativo-financeira. Conforme indagações realizadas ao coordenador de TI (tecnologia da informação), o sistema que trata da parte operacional (pedagógica) é o mais antigo da empresa, que, anteriormente, possuía um módulo financeiro, capaz de gerenciar as informações administrativo-financeiras da instituição.

Porém, com a necessidade de ampliar o campo gerencial de informações financeiras e administrativas, fez-se necessário o desenvolvimento e a implementação de uma nova ferramenta de gestão. Desse modo, conforme apurado, em campo, junto ao coordenador de TI, do Colégio Master, verificou-se que, o SICA serve como apoio às operações pedagógicas, e, o SMART, como plataforma de gestão administrativo-financeira, da instituição.

O sistema SICA é responsável pela matrícula e geração das informações financeiras de cada contrato que alimenta o sistema SMART. De posse das informações geradas pelo SICA, no SMART, são geradas, por competência mensal, as previsões de faturamento. Através da checagem do faturamento, através da competência de cada boleto emitido, é realizado o encontro entre receita prevista e realizada, chegando-se a indimplência mensurada, mês-a-mês.

O SMART possui a funcionalidade de manter o histórico financeiro de cada cliente (responsável financeiro/aluno) para posteriores análises de renovação de matrícula ou de negociação de descontos e das próprias dívidas, visualizando-se em que condições podem ser acordadas as novas relações comerciais, com este mesmo cliente.

Além do controle de informações históricas de pagamento e contrato dos clientes, o sistema, também, é capaz de realizar a gestão dos procedimentos de cobrança. Estes procedimentos englobam a gestão do volume de inadimplência, em tempo real, o controle das ligações realizadas por operador de cobrança e das cartas de cobrança emitidas.

### **4.4 Gestão do contas a receber (recebíveis) e da cobrança**

A Gestão de Recebíveis, no Colégio Master, é realizada, internamente, controlada pela gerência administrativa e financeira da instituição. Na administração central, ficam localizados os setores de faturamento e de cobrança. Os dois setores trabalham conjuntamente e complementam suas ações, para que possam visualizar os pagamentos efetuados para

compensação e, baixa de mensalidades correntes e em aberto (mensalidades que estavam inadimplentes).

Em algumas escolas de Fortaleza, de pequeno, médio e grande porte, ocorre a terceirização dos serviços de cobrança. Em alguns casos, prefere-se esta terceirização, pela falta de organização suficiente ou de interesse para investir num setor de cobrança, como, também, pelo motivo de desassociar o serviço de cobrança atribuído, diretamente, à escola, visto que, alguns diretores de escola preferem a impessoalidade do serviço terceirizado, em virtude de que, o ambiente escolar acaba criando um elo familiar entre a instituição e a sua clientela. No caso do Colégio Master, observa-se, através da gerência administrativo-financeira e da sua diretoria, uma boa prática de manutenção do setor de cobrança, internamente.

O setor de faturamento é responsável pela emissão dos boletos e pela verificação dos mesmos junto aos sistemas dos Bancos, para que sejam visualizadas as compensações e a baixa dos títulos emitidos, na mensalidade dos alunos. Está sob a sua responsabilidade, também, a correta verificação e validação dos outros meios de pagamentos, como, por exemplo, o pagamento por transferência eletrônica, que incide diretamente na conta corrente da empresa, realizado por meio de TED (Transferência Eletrônica de Documentos) ou DOC (Documento de Ordem de Crédito), ou outros casos semelhantes de realização de pagamento ou compensação.

O setor de cobrança responsabiliza-se por analisar e realizar a cobrança dos pagamentos que deixaram de ser efetuados, entrando em contato com os responsáveis financeiros dos alunos (clientes) e, efetuando, assim, a cobrança dos pagamentos que estejam em aberto. Nas seções adiante, verificam-se os dados colhidos do setor de cobrança, do Colégio Master, bem como, o funcionamento e as estratégias envolvidas em suas atividades.

#### **4.5 Estratégias e política de cobrança**

O setor de cobrança é o responsável por realizar o contato direto com o cliente em débito. É nesse setor em que se encontram todas as informações históricas, cadastradas no sistema SMART, dos contatos, negociações e histórico de pagamentos de cada cliente que passou pela situação de inadimplência.

O primeiro contato realizado pelo setor de cobranças ocorre por telefone. Este contato tem, como objetivo, alertar ao responsável financeiro que não consta o pagamento no

sistema (compensação). Esta advertência ocorre entre 5 a 10 dias úteis após a data de vencimento. Outros contatos telefônicos ocorrem após 20, 30, 45 e 60 dias, consecutivamente.

O contato telefônico é a ferramenta mais utilizada e, que se mostra eficaz para a cobrança em até 30 dias de vencido o débito, visto que, algumas vezes, acontecem problemas pontuais, que ocasionam a falta de pagamento. A ligação telefônica de cobrança acaba efetuando uma lembrança efetiva sobre o débito. A tabela 01 apresenta o relatório de ligações, por operador, realizados em 2012:

Tabela 01 – Relatório de ligações por operador

<b>OPERADOR</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>TOTAL</b>
CLEIDE FIRMINO DE AZEVEDO	92	53	119	113	FÉRIAS	53	67	71	57	63	688
LILIANA SAMPAIO GOIS NUNES	104	82	101	86	141	113	105	119	122	87	1060
TOTAL POR MÊS	196	135	220	199	141	166	172	190	179	150	1748
TOTAL GERAL DE LIGAÇÕES											<b>3.496</b>

Fonte: Relatório Gerencial fornecido pela Coordenação de Cobrança (2012).

Evidencia-se que, em março de 2012 é considerado o início da cobrança de mensalidades do ano letivo, pois, os períodos de janeiro e fevereiro são correspondentes às primeiras parcelas de matrículas, que incorrem na celebração do contrato, de forma à vista.

Na hipótese de não ser realizada a compensação do pagamento de matrícula, o contrato de prestações de serviços estará, automaticamente, cancelado. Portanto, não há cobrança para esse tipo de pagamento. Porém, em alguns casos, ocorre a cobrança da matrícula, justamente, quando há a cobrança do pagamento da matrícula, em cheque. Entretanto, nesta modalidade, segundo a política interna de matrícula da escola, a matrícula do aluno só é, de fato, confirmada, se houver a compensação realizada do cheque.

No caso de pagamentos, em cheque, de mensalidades ou anuidades, ocorrem as cobranças de cheques devolvidos. Esta cobrança de cheques devolvidos envolve qualquer outra taxa que possa ser cobrada pela instituição, dos produtos disponibilizados a venda, como fardamentos e livros. A modalidade de venda de fardamentos e livros ocorre, geralmente, nos períodos de matrícula, porém, é permitido o parcelamento em cartão de crédito (sem risco e sem cobrança) e cheque (com risco, envolvendo a cobrança de débitos).

No Anexo 1, analisa-se a carta de cobrança de cheques, que é enviada, assim que ocorre a reapresentação do cheque (alíneas 11 e 12). Nesta carta, insere-se a importância dos

pagamentos, em dia, e, ainda, ressalva-se que, os serviços não foram interrompidos, apesar do débito gerado.

Após noventa dias de débitos incorridos, desde a data do vencimento do título (boleto) até 90 dias, é enviada uma carta de cobrança, explicando que os débitos serão enviados para os serviços de proteção ao crédito, disponíveis e conveniados à instituição, como, por exemplo, o SPC Brasil, Serasa-Experian e os Cartórios de Notas e Protestos de Títulos. Apesar do teor da carta possuir um tom de cobrança mais ríspido, não é tomada, por critério da Direção Geral, a ação punitiva de inclusão, nestes sistemas de proteção de crédito, enquanto o aluno estiver em período letivo regular (estudando). A Direção Geral prefere que a ação punitiva seja somente tomada ao final do período letivo, caso a negociação dos valores em débito, não seja realizada de forma satisfatória.

Analisa-se, no Anexo 2, o teor da carta de cobrança, mencionando o envio para os serviços de proteção de crédito vinculados à instituição, contendo todas as parcelas que encontram-se em aberto, bem como, o contato do setor de cobrança, para que o débito possa ser negociado após o recebimento da carta.

No ano de 2012, verificam-se as informações quantitativas sobre a quantidade de cartas enviadas pela cobrança, no ano de 2012, na Sede Master Bezerra, conforme a tabela 02, com dados fornecidos pelo setor de cobrança.

Tabela 02 – Relatório de cartas enviadas.

<b>Evento</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Pagamento após envio de Carta	24	22%
Cartas enviadas e registradas em serviços de proteção ao Crédito (SPC, Serasa e Cartórios)	85	78%
<b>Total de Cartas emitidas</b>	<b>109</b>	

Fonte: Relatório Gerencial fornecido pela Coordenação de Cobrança (2012).

Do total de cartas enviadas, no ano de 2012, observa-se, de forma prática, que, a cobrança, por meio de carta, não se mostra sólida, apesar do teor ameaçador do cadastro negativo em serviços de proteção de créditos, associados à escola.

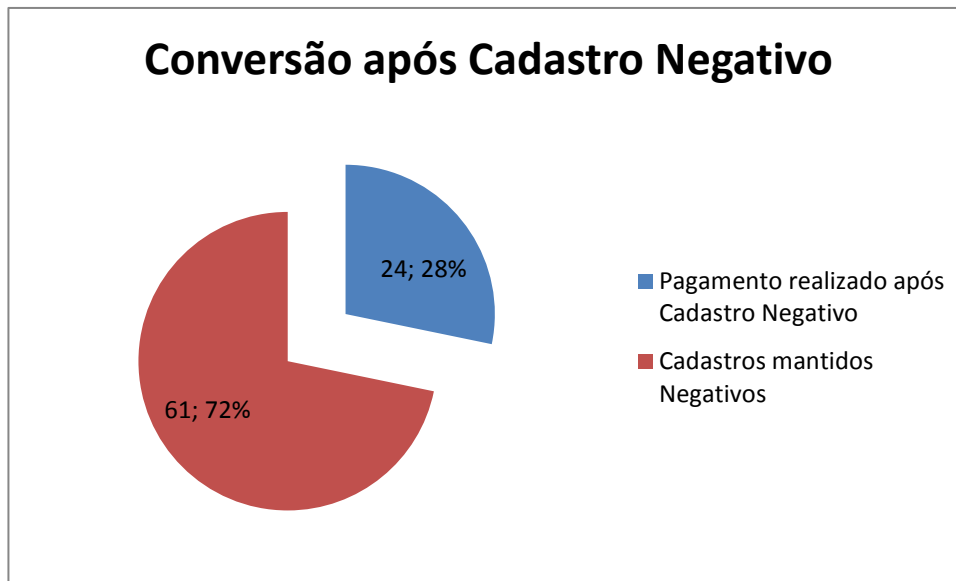
Há que se considerar a inclusão destes clientes nos diversos serviços de proteção ao crédito, disponíveis ao Colégio Master, gerados a partir de informações gerenciais de cobrança, conforme se apresenta na tabela 03 e no gráfico 01.

Tabela 03 – Conversão de recursos após cadastro negativo.

<b>Conversão após Cadastro Negativo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Pagamento realizado após Cadastro Negativo	24	28%
Cadastros mantidos Negativos	61	72%
<b>Cartas enviadas e registradas em serviços de proteção ao Crédito (SPC, Serasa e Cartórios)</b>	<b>85</b>	

Fonte: Relatório Gerencial fornecido pela Coordenação de Cobrança (2012).

Gráfico 01 – Conversão de recursos após cadastro negativo.



Fonte: Relatório Gerencial fornecido pela Coordenação de Cobrança (2012).

Apesar da pequena taxa de conversão imediata, considerada em até 30 dias após a inclusão do cadastro negativo de crédito, entende-se que, em termos de cobrança de inadimplência, a carta demonstrou conseguir converter até 44% dos clientes que apresentavam mais de 90 dias de inadimplência. A tabela 04 expõe essa vertente.

Tabela 04 – Conversão de recursos provenientes de envio de cartas de cobrança.

<b>Conversão total de cartas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Cadastros mantidos Negativos	61	56%
Cadastros convertidos	48	44%
<b>Total de Cartas emitidas</b>	<b>109</b>	

Fonte: Relatório Gerencial fornecido pela Coordenação de Cobrança (2012).

Analisando as informações e observando os dados dos inadimplentes, comprova-se que, a maioria dos clientes que gera débitos, são aqueles que, em sua maioria, deixam somente uma parcela em aberto, ou seja, torna-se inadimplente até o 30º dia corrido, do mês

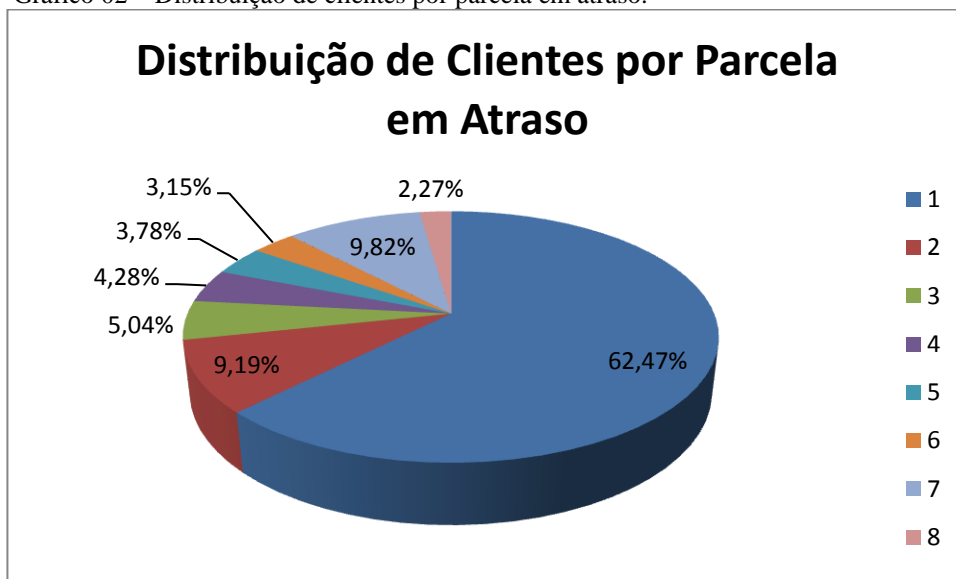
corrente. Conforme dados levantados junto à gerência administrativa-financeira e à coordenação de cobrança, compila-se os seguintes dados, apresentados na tabela 05 e no gráfico 02, representados a seguir.

Tabela 05 – Distribuição de clientes por parcela em atraso.

Número de Parcelas	%
1	62,47%
2	9,19%
3	5,04%
4	4,28%
5	3,78%
6	3,15%
7	9,82%
8	2,27%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Relatório Gerencial fornecido pela Coordenação de Cobrança (2012).

Gráfico 02 – Distribuição de clientes por parcela em atraso.



Fonte: Relatório Gerencial fornecido pela Coordenação de Cobrança (2012).

No caso dos clientes da sede Aldeota, por exemplo, os problemas são mais fáceis de contornar, já que os cursos são pagos com cheques pré-datados, no cartão de crédito, mediante parcelamento ou à vista (em espécie ou débito em conta). Em caso de devolução de cheque, por exemplo, ocorre a cobrança, por telefone, imediata, e, se o cheque não for substituído por outra modalidade de pagamento, o contrato de prestação de serviços está extinto. Portanto, não haverá inadimplência a ser administrada.

A cobrança imediata, realizada em até trinta dias, mostra-se bastante eficiente nos colégios do Grupo Educacional Master e ajuda a manter o nível de inadimplência relativamente baixo. Anualmente (ao fim do ano letivo e começo de matrículas) o nível de inadimplência é praticamente de 1%. Isso porque, durante todos os anos, as escolas exigem o documento de quitação de dívidas, ou carta de quitação de débitos. Essa situação ocorre em face de que, as escolas são obrigadas a não constranger e impedidas de proibir o aluno de assistir às aulas ou de fazer provas, ainda que esteja inadimplente, o ano inteiro.

As negociações de fim de ano promovem a baixa inadimplência anual. Os pais de alunos procuram a escola para quitar os seus débitos, objetivando obter elegibilidade para matricular, novamente, os seus filhos na escola, ou optando pela transferência para outro estabelecimento de ensino. As transferências são garantidas, por lei, para os alunos, porém, as escolas buscam a carta de quitação de débitos, provida pelas escolas originárias.

A carta de anuência significa que, o cliente, no caso, o responsável financeiro pelo aluno, deixou a antiga instituição de ensino com todos os seus débitos de mensalidade quitados. Este documento é tido como obrigatório, na maioria das escolas associadas ao SINEPE-CE (Sindicato de estabelecimentos de ensino particulares do estado do Ceará).

#### ***4.5.1 Cadeia hierarquica de negociações e as estratégias de negociação***

A cadeia de negociações obedece a uma hierarquia sólida e às regras rígidas, com estratégias traçadas, em conjunto, entre as equipes participantes do processo. É papel do Diretor Administrativo/Financeiro estabelecer reuniões prévias de alinhamento estratégico com sua equipe, antes de começarem as primeiras negociações. Essas reuniões são importantes para traçar o perfil dos devedores do ano, atualizar a lista de devedores impedidos (aqueles clientes que não são mais desejados) e para atualizar o histórico, antes de cada negociação (por exemplo, quando o Diretor ou o Gerente vão atender a alguma pessoa que busca negociar o seu débito, procuram o setor de cobrança, avaliando o histórico destas cobranças, que contém informações, tais como, tentativas de ligações, período que se encontra no estabelecimento e, ainda, se já ocorreram dificuldades em acordos passados).

A gestão das negociações se inicia pelo coordenador de cobrança ou pelo auxiliar de cobrança, que realiza o primeiro contato para começar uma negociação com o responsável financeiro do aluno (cliente) e, procura condições favoráveis, para que se chegue a um acordo, que propicie desconto nos juros e parcelamento dos débitos. Caso não aconteça a realização de um acordo, o cliente pode ser, então, atendido pelo Gerente Administrativo-Financeiro,

que tenta melhorar os termos de negociação, conferindo, a esta, flexibilidade, fornecendo descontos, geralmente, maiores, mas, limitados à sua alçada operacional. Por exemplo, se o coordenador de cobrança oferecer 20% de desconto nos juros cobrados, o gerente financeiro poderá oferecer até 30%. Se o acordo não for viável para o cliente, então, ele passará à última instância hierárquica da cobrança, sendo atendido pelo próprio Diretor Administrativo-Financeiro. Este, por sua vez, mostra-se mais rígido e menos flexível, procura manter o que foi proposto pelo Coordenador de Cobrança ou pelo Gerente Administrativo-Financeiro, pois, a sua estratégia é fortalecer o acordo, antes do final da cadeia hierárquica.

Esta estratégia de fortalecimento da alçada e das negociações realizadas pelos setores, abaixo da Diretoria, faz com que as negociações aconteçam de forma rápida e prática, sem apresentar problemas de negociação, conferindo continuidade e agilidade ao recebimento e às negociações, tornando-as mais eficazes.

Quando os acordos de negociação, após serem pactuados entre as partes, não são honrados, a cobrança, no ano seguinte, torna-se incisiva. O devedor que, diante de um acordo, deixa de honrar alguma parcela deste (tal como, um cheque devolvido), ou, quando o devedor, reincidente, procura negociar o acordo que fora desfeito, deve recorrer às negociações diretas com o Diretor Administrativo/Financeiro, por intermédio da coordenação de cobrança.

Os casos em que se negocia, diretamente, com o Diretor Administrativo-Financeiro consistem quando se trata de débitos antigos, que ultrapassam dois anos, ocasião em que, os alunos já não se encontram na escola. A estratégia, em questão, é procurar buscar o máximo de recursos possíveis, realizando uma negociação flexível, abdicando da cobrança de juros e multa, por exemplo, e, reavendo, muitas vezes, o valor principal ou somente uma parte deste, haja vista ter sido, o valor, provisionado como perda.

A estratégia, em pauta, é adaptada sempre que o contexto for alterado. É papel do Diretor Administrativo-Financeiro detectar os momentos em que algumas estratégias e teorias entram em ação, para que se tenha o máximo de aproveitamento nas negociações, na cobrança e na reativação de recursos.

O contrato anual de prestação de serviços possui o seu valor baseado no modelo de precificação, estabelecido pela administração da instituição de ensino em pauta. A precificação admite custos fixos e variáveis, relação de política de descontos, dissídios salariais, reajustes de aluguel, luz e fatores econômicos de conjuntura (taxa básica de juros, inflação e nível de inadimplência, no segmento de serviços).

A denominação anuidade advém do valor estabelecido no contrato anual e pode vir a ser parcelada pelo cliente, nas seguintes modalidades: à vista, com 15% de desconto; em

forma de pagamento semestral (1 + 1); em forma de pagamento, no plano 12 (matrícula + 12 parcelas); e, por fim, através de pagamento, no plano 13 (matrícula + 13 parcelas).

#### **4.6 Legislação vigente e os impactos no sistema de cobrança escolar**

Os estabelecimentos de ensino particular são instituições privadas de ensino, com obrigações e direitos, como qualquer outra empresa. Porém, como na maioria dos segmentos comerciais e industriais, neste caso, de serviços, existem legislações específicas, que regulam as atividades e os comprometimentos de cada setor.

Tais regulamentações buscam o equilíbrio entre as atividades e os consumidores que as demandam. Em muitos casos, o equilíbrio é atingido por meio da legislação que tem como objetivo pleitear o melhor para ambos os lados. Destarte, em algumas situações, este equilíbrio pode ser quebrado e, somente um dos lados pode obter vantagem sobre o outro.

Com efeito, tem-se, como exemplo, a Lei 9.870/1999. Tal lei dispõe sobre as mensalidades escolares, as obrigações e direitos da escola e, sobre as garantias a serem prestadas aos clientes, no ato da assinatura do contrato de prestação de serviços, durante o ano letivo.

Esta lei garante ao aluno que esteja em situação de inadimplência, a sua permanência durante todo o ano letivo (escolar), sem que haja prejuízo ou qualquer ônus inerente à sua situação em relação ao estabelecimento de ensino. Ou seja, é legalmente garantido ao aluno o acesso a toda atividade acadêmica que ocorrer, durante o ano letivo em que ele esteja previamente matriculado.

Estas atividades incluem aulas em grade escolar regular, provas e atividades complementares de ensino. A discriminação ou o veto a este aluno de participar de qualquer atividade que seja disponibilizada pela escola pode figurar como desrespeito a esta lei e, portanto, o cliente que se sentir lesado pode reclamar os seus direitos aos Órgãos de defesa do consumidor.

##### ***4.6.1 A adaptação da cobrança a legislação vigente***

Apesar do atraso do pagamento da mensalidade escolar figurar como quebra de contrato de prestação de serviços entre a instituição e o cliente (responsável financeiro), conforme determina a Lei 8.078/90 (Código de defesa do consumidor), firmado no ato de

matrícula, a cada período letivo, o aluno pode realizar as suas atividades acadêmicas, sem nenhum impedimento.

Convém lembrar que, a renovação da matrícula para o ano letivo seguinte depende de sua quitação de débitos. A escola tem o direito de recusar a matrícula de quem está inadimplente, ante as suas obrigações financeiras, tendo como objetivo o retorno destes recursos inadimplentes.

Mesmo que não haja negociação para a renovação de matrícula, o responsável financeiro tem o direito de receber, livre de ônus ou de qualquer restrição, as documentações, o histórico e o rendimento escolar, necessários para a realização desta matrícula, em qualquer outro estabelecimento.

Não obstante, apesar da falta de restrição para a entrega das documentações, as escolas particulares acabam solicitando uma documentação que é exigida em quase todas as escolas filiadas ao SINEPE-CE, Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Particular do Ceará, que é a carta de anuência, ou, em outras palavras, a carta de quitação de débitos da escola em que o aluno é proveniente.

As escolas se utilizam da renovação escolar e da carta de anuência como forma de negociação, visto a legislação abusivamente protetora para os seus clientes. Neste período, as escolas buscam negociar, de forma mais abrasiva, visto que, é o momento em que precisam recuperar os recursos que foram financiados para a geração de capital de giro.

Apesar de a negociação ser realizada de forma menos flexível, ao final do ano, em virtude da vantagem de negociação das escolas de se equilibrar, aliada ao fato da legislação protecionista da mensalidade, a negociação ainda busca esse equilíbrio através do fluxo financeiro mensal dos clientes.

Isto significa que, as negociações ocorrem de modo a analisar a capacidade financeira de cada cliente, tentando parcelas os débitos, incorridos em um ano, para o próximo ano letivo e minimizar este impacto nas mensalidades, do ano subsequente.

Os parcelamentos de débitos ocorrem em até doze meses, nas modalidades de cartão de crédito e em cheque, se o cliente não possuir histórico de cheques retornados. Em outros casos, há o parcelamento em dinheiro, em até dois meses, com a última parcela a ser quitada no dia da matrícula, por exemplo, pois, a matrícula, neste caso, só é efetivada quando o débito é quitado. Se este não for quitado, a administração da instituição tem o direito de cancelar ou não efetivar o contrato de prestação de serviços escolares.

A estratégia de negociação, também, envolve a renovação da carteira de clientes de sua instituição. A renovação de clientela nada mais é do que, a substituição de clientes com

perfil financeiro, insuficientemente capaz de manter suas obrigações financeiras por outras, que são mais adequadas e que possuem perfil seguros para a instituição.

#### ***4.6.2 Os impactos da legislação sobre o capital de giro das instituições particulares de ensino***

As empresas de micro e pequeno porte dependem de capital de giro para que suas operações possam ocorrer, de forma normal. Muitas vezes, o capital de giro dessas empresas é obtido através de financiamentos de terceiros (Bancos e Financeiras), seja através de linhas de crédito, com uma taxa de juros pré-estabelecida ou através da antecipação de recebíveis.

As empresas de médio e grande porte, também, se encaixam neste perfil e possuem uma complexidade e necessidades proporcionais à extensão de suas atividades. Porém, como possuem portes maiores, podem sofrer menos com a variação de seus fluxos financeiros de caixa, por exemplo.

Visto que a variação no fluxo financeiro de caixa pode levar empresas à falência, em questão de meses ou dias, constata-se, de forma empírica, que, alguns participantes do mercado de educação privada tem sofrido, de forma intensa, com a Lei 9.870/99, pois, muitas vezes, não possuem nível de organização ou recursos suficientes para implementar uma política de cobranças efetiva.

Isto tem levado algumas escolas a passar por situações financeiras críticas e outras são levadas à falência, por falta de acesso ao capital de giro, necessário para financiar as suas atividades. Essas informações são obtidas através das informações repassadas pelo SINEPE-CE, em suas reuniões e em seus seminários, sendo é uma temática cada vez mais debatida, visto ser a situação que causa a maior instabilidade financeira nos estabelecimentos de ensino particular, atualmente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção trata da conclusão acerca das observações levantadas em campo e dispostas em argumentação, pelo presente estudo. Considerar-se-á, ainda, as recomendações a serem sugeridas à administração do Colégio Master, propostas com base nas teorias apresentadas de diversos autores, abordadas neste trabalho, de forma pontual.

Este trabalho científico teve como objetivo observar as práticas de gestão financeira dos setores de contas a receber (recebíveis) e do setor de cobrança do Colégio Master. Ambos os setores são administrados por gestores financeiros, subordinados à Diretoria administrativo-financeira, da instituição.

A observação e o conhecimento dos processos e procedimentos, como, também, o entendimento pertinente às estratégias utilizadas para a gestão, de forma geral, possibilitou geração de conhecimento, que serviu como base fundamental para a construção e o desenvolvimento textual do tema abordado.

Oportuno considerar que, a atenção ao relacionamento com o cliente é fundamental para a gestão eficiente de contas a receber e do sistema de cobranças, como um todo. Ademais, as informações devem ter os seus cadastros atualizados, ser renovadas nos períodos de matrícula e, eventualmente, durante o ano escolar, sempre que houver a necessidade.

É notório que o controle do faturamento (contas a receber) é algo necessário e vital para estabelecimentos de ensino particular. É, ainda, essencial, o controle de seus desvios indicados pela inadimplência da carteira de clientes.

Para a construção de uma política completa de crédito, que envolve as duas áreas de faturamento e cobrança, a empresa se utiliza das informações de seus clientes, como, por exemplo, do seu histórico de pagamentos e do seu histórico junto a órgãos de proteção de crédito, que, por sua vez, também, auxiliam a empresa na cobrança de eventuais débitos incorridos por seus clientes.

As informações, inicialmente, são obtidas pela secretaria da escola, que controla os contratos de prestação de serviços educacionais e possuem todas as informações contratuais dos responsáveis financeiros, que são pessoas identificadas como os pagantes do serviço prestado. Essas informações são imputadas no sistema de informações da escola, e consistem em armazenar dados, como nome completo do aluno, do seu responsável financeiro, seu CPF e RG, por exemplo.

De toda forma, o procedimento de cobrança envolve, dependendo da quantidade de dias em atraso, desde o contato telefônico e o envio de cartas, quanto às negociações, no departamento de cobrança, diretamente na escola. Dependendo da quantidade de parcelas e de dias em atraso, toma-se uma estratégia rígida ou flexível de negociação ou cobrança.

Verifica-se, no caso do Colégio Master, uma estratégia de flexibilização geral da condição de negociação, durante o ano letivo. Ações punitivas, tais como o cadastro negativo em órgãos de proteção de crédito e cartórios de protestos, são somente tomadas ao final de cada ano letivo.

Porém, ao final do ano letivo, a estratégia é de forçar uma negociação rigorosa, por parte da empresa, pois, é o momento em que a escola percebe a sua vantagem competitiva, na motivação de seu cliente em renovar sua matrícula, ou, na menor parte dos casos, buscar a quitação de débitos para que se possa realizar a matrícula do aluno, em outra escola.

Contudo, observa-se que, a inadimplência é favorecida, muitas vezes, pela medida protecionista da legislação específica para a cobrança nas escolas. A legislação que impede que a escola tome qualquer medida excludente acerca do aluno inadimplente, vista, nesse caso, pela ótica da empresa, é desfavorável.

A estratégia correta e a gestão eficiente dos recursos a receber da carteira de clientes, por meio de uma gestão incisiva de cobrança de débitos, acabam por se mostrar necessária e, não somente acessória.

Pode-se concluir que, a negligência da gestão de contas a receber e de cobrança nas escolas mostra-se fatal para a consecução das atividades empresariais, no setor educacional. O entendimento da gestão eficaz engloba algumas ações que já são realizadas pela empresa, mas, nas observações realizadas por este estudo têm-se algumas recomendações, sugeridas à gestão do Colégio Master.

Durante a observação das operações e dos procedimentos dos setores de contas a receber e cobrança, foi notado que, eles funcionam de forma satisfatória, porém, há sempre espaço para melhorias contínuas e cíclicas, independente da eficiência de seu funcionamento atual.

Este estudo teve como objetivo o estudo da gestão eficiente dos setores de contas a receber e de cobrança, e, com base no entendimento da literatura científica e dos autores abordados, constatou-se que, nas melhorias recomendadas poderiam surtir efeito para a instituição.

Vislumbrou-se que, durante o procedimento de análise de dados e dos processos na empresa Colégio Master, alguns pontos poderiam ser aprimorados. Tem-se, como exemplo, algumas situações tidas como fora de um padrão eficiente de trabalho e, com isso, pode-se basear recomendações importantes para a gestão dos processos das contas a receber e de cobrança.

Dessas situações, observou-se que, o boleto de cobrança é enviado ao responsável financeiro, através da entrega dele ao aluno, diretamente, em sala de aula, para que este o encaminhe ao responsável financeiro. Porém, alguns pais de alunos podem alegar que não pagaram o boleto porque não o receberam e, a instituição pode ser prejudicada pela falta deste pagamento. Esta situação pode ser facilmente sanada através da disponibilização de emissão da segunda via do boleto bancário, mediante o site da escola.

Outra situação apontada foi que, a cobrança não realiza o contato telefônico, visto que, utiliza-se de uma linha padrão de negociação ou script de comunicação. Ou seja, o contato é realizado de forma quase que, informal, como se fosse uma conversa simples, sem o ordenamento de uma ideia ou estratégia implícita de cobrança. A criação de um script para a situação de contato telefônico seria importante para que os contatos fossem realizados de forma profissional, sem prováveis desvios ou mal-entendidos, comuns nos contatos telefônicos.

No setor de contas a pagar assegurou-se de que, os boletos gerados pelo Colégio Master são abertos, e, o responsável financeiro pode pagar a quantia que desejar, pois, o boleto não perfaz o tipo registrado. Apesar de um custo maior de compensação, o boleto registrado, emitido pelos bancos, pode garantir o correto recebimento dos valores faturados e impedir que ocorram parcelamentos desautorizados das quantias devidas.

Decerto que, não ocorre a inclusão em cadastro negativo de proteção de créditos ou protesto de títulos daqueles clientes inadimplentes, durante o ano letivo. Segundo indagações, realizadas junto à coordenação de cobrança e à gerência financeira, esta situação é característica dada a decisão do Diretor Geral. Entretanto, este estudo tem como objetivo final apontar a melhoria e a eficiência na gestão financeira e, recomenda-se que, os inadimplentes por mais de noventa dias, a partir da data de débito, sejam incluídos em cadastros de proteção de crédito.

Outra situação considerada crítica é a renegociação de débitos, incorridos por clientes, em forma de compensações arriscadas, como, por exemplo, o cheque. O cliente tido como inadimplente tem uma grande probabilidade de voltar a se tornar inadimplente, e, por vezes, utiliza-se da confiança do relacionamento com a empresa para poder obter vantagens.

A negociação de débitos com cheques foi observada como um risco operacional e deve ser evitada, e suas exceções devem ser controladas pelo Diretor Administrativo Financeiro.

Conforme as situações mencionadas, foi elaborado um quadro, com um plano de ações práticas, para que a eficiência da gestão de contas a receber e cobrança fosse ampliada, de forma sensível. Foram abordados cinco pontos de ação principais, de acordo com o disposto no Quadro 02.

Quadro 02 – Plano de ações recomendado.

Setor	Situação	Ação proposta	Prazo estimado de implementação	Responsável
Contas a receber	O boleto de cobrança é enviado ao responsável financeiro pelo aluno (entregue em sala de aula). Alguns pais de alunos podem afirmar que não pagaram o boleto porque não o receberam.	Disponibilização de emissão da segunda via do boleto bancário pelo site da escola.	Dois meses	Coordenador de TI
Cobrança	A cobrança não realiza o contato telefônico, utilizando uma linha padrão de negociação ou de como contactar o responsável financeiro.	Criação de script específico para o contato telefônico	Uma semana para a criação do script e outra para o treinamento dos operadores de cobrança	Coordenador de Cobrança
Contas a receber	Observou-se que os boletos gerados pelo Colégio Master são "abertos", ou seja, o responsável financeiro pode pagar o quanto quiser, pois o boleto não é registrado. O código gerado indica somente o cliente e o destino do recurso.	Emissão de boletos bancários registrados, com valores e datas fechados/bloqueados, evitando problemas de reconhecimento de faturamento	Um mês	Coordenador de Contas a Receber

Cobrança	Não ocorre a inclusão em cadastro negativo de proteção de créditos ou protesto de títulos daqueles clientes inadimplentes, durante o ano letivo.	Realizar a inclusão do cadastro negativo e/ou protesto do título em cartório, conforme contido na carta de cobrança, em até 90 dias, a contar da data de débito.	Um mês	Gerência Administrativa Financeira
Cobrança	Ocorre por excesso de confiança no cliente ou por excessão autorizada pela Diretoria Geral a quitação de débitos, por meio de cheque e de forma parcelada, o que pode gerar novos débitos.	Realização de negociações de débitos somente em dinheiro ou cartão de crédito (de forma parcelada ou a vista). Criação de uma resolução de Diretoria para isso.	Uma semana.	Diretoria Geral e Diretoria Administrativa Financeira

Fonte: dados colhidos e elaborados pelo próprio autor

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar A.T. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel, 1999.
- BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CERQUEIRA, José Milton de. Educar gera mudanças. Fortaleza: SINEPE-CE, ©2011. 14 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.sinepe-ce.org.br/p.php?p=artigo&id=134>>. Acesso em: 11 nov. 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRESWEL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Habra, 1997.
- ROSS, Stephen M. A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SANVICENTE, Antonio Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- SCHRICKEL, Wolfgang K. **Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SILVA, Jose P. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 2003.
- VIEIRA, Marcos Vilela. **Administração estratégica do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2008.
- MONTEIRO, Fernanda. Inadimplência ameaça escolas particulares. Publicado em: 28 nov. 2003. Disponível em: <http://www.acesa.com/cidade/arquivo/jfhoje/2003/11/28-Escola/>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

**ANEXOS**

## ANEXO A – CARTA DE COBRANÇA DE CHEQUES



Fortaleza, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Prezada Sra. XXXXXX XXXXXXXX XXXX

Constam, em nossos registros, que os cheques entregues por V. Sa., para pagamento, em nossa escola, não foram compensados na data de seus vencimentos, estando, assim, pendente de pagamento.

Apesar da pendência registrada, nossa escola prestou os serviços educacionais a que se propôs, sem prejuízo ao aluno, embora nosso fluxo de caixa tenha ficado extremamente prejudicado.

Em nosso contrato de prestação de serviço educacional, assinado por V. Sa. por ocasião da matrícula, consta na Cláusula 5ª, Parágrafo 5º: “Em caso de pagamento efetuado com cheque, o mesmo será recebido em caráter pró-solvendo, somente ficando quitado o compromisso após o pagamento do cheque pelo Banco”.

Diante do exposto e para manter o equilíbrio financeiro do contrato, estamos concedendo a V. Sa. o prazo de 05 (cinco) dias úteis, a partir da postagem desta, para pagamento do débito em nossa instituição. Após essa data, e não havendo a resolução da pendência, o débito será enviado para cobrança através do escritório de advocacia contratado por nossa instituição, além do envio do seu nome para o SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) e Cartório de Protestos de Títulos e Documentos.

DADOS DO CHEQUE:	EMITENTE: XXXX XXXX XXXXX	
EMISSÃO: 18/05/2012	VALOR: 172,50	Nº CHEQUE: 850031
EMISSÃO: 15/06/2012	VALOR: 172,50	Nº CHEQUE: 850028
EMISSÃO: 15/07/2012	VALOR: 172,50	Nº CHEQUE: 850029
EMISSÃO: 15/08/2012	VALOR: 172,50	Nº CHEQUE: 850030

Agradecemos, desde já, a atenção e o pronto atendimento ao nosso comunicado.

Atenciosamente,

---

Mariana Carneiro Coelho Ferreira  
Gerente Financeiro

**Tendo sido liquidado a dívida em causa, pedimos tornar sem efeito este aviso.**

Em caso de dúvida, ligar: 30226007

Fonte: Coordenação de Cobrança do Colégio Master (2012).

