

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

**RECUPERAÇÃO DO CRÉDITO E MANUTENÇÃO DO
CLIENTE NO SETOR EDUCACIONAL**

CRISTIANE DE OLIVEIRA DUARTE BARBOSA

FORTALEZA, JANEIRO, 2005

RECUPERAÇÃO DO CRÉDITO E MANUTENÇÃO DO CLIENTE NO SETOR EDUCACIONAL

Cristiane de Oliveira Duarte Barbosa

Orientador: Prof. Fernando Menezes Xavier

Monografia, apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade e ao CETREDE, para obtenção do Grau de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

FORTALEZA – CE
2005

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção de título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Cristiane de Oliveira Duarte Barbosa

Conceito.: _____

Orientador: Ms. Fernando Menezes Xavier

Monografia aprovada em: ____ / ____ / ____

“ Para mantermos clientes encantados da matrícula ao diploma, é preciso uma associação de confiança entre os serviços pedagógicos e administrativos prestados pela Instituição de Ensino”.

_ Hamilton Werneck

DEDICATÓRIA

Dedicação especial à “Maria”, modelo de mãe e Mestre, da qual sou seguidora fiel;

Ao meu filho Saulo; ao meu marido Cleuton, fonte constante de inspiração, orgulho e motivação, pois os dois sempre me encorajaram a ir em busca dos meus objetivos pessoais e profissionais. Pacientes, carinhosos e compreensivos, eles entenderam os diversos momentos de ausência durante o curso e a conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A conclusão do curso de especialização é um momento de grande satisfação pessoal e profissional, representando a consolidação do conhecimento e de experiências.

Esta monografia envolveu a colaboração de algumas pessoas que, com seus conhecimentos, acrescentaram considerações valiosas, agregando valor e possibilitando a execução deste trabalho. Não sendo fruto do meu conhecimento. Portanto, agradeço, principalmente:

A Deus fonte de inspiração e sabedoria em meu viver;

A meu mais terno amor Cleuton, pelo exemplo de profissional inteligente e competente;

Ao meu filho Saulo, razão da minha alegria;

Aos meus pais, Duarte e Lourdinha, pela formação que tive;

A Tia Corrinha, pelos seus ensinamentos e experiência na vida pessoal e profissional;

Ao Colégio Monteiro Lobato – Montese, pela a oportunidade de crescimento profissional na área educativa;

Ao meu professor orientador Fernando Menezes Xavier, meus sinceros agradecimentos.

Sinto que é salvo dizer que sem o esforço da busca é impossível o caminho da vitória principalmente sem o incentivo, o carinho e a compreensão de todas as pessoas acima citadas, certamente sem eles seriam impossível alcançá-lo.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
SUMÁRIO	iii
RESUMO	v
INTRODUÇÃO	09
1 FUNDAMENTOS DA INADIMPLÊNCIA	14
1.1 Contextualização	14
1.1.1 Taxas de juros	14
1.1.2 PIB	15
1.2 Conceituação	15
1.2.1 Índices de inadimplência	15
1.2.1.1 Comércio	16
1.2.1.2 Níveis de Ensino	16
1.2.2 Causas da inadimplência	17
1.2.2.1 Desemprego	18
1.2.2.2 Endividamento	18
1.2.2.3 Fiança ou avalista	19
1.2.2.4 Empréstimo de documento	20
1.2.2.5 Saúde e outros	21
1.3 Prioridades dos Devedores	21
1.3.1 Financiamento de imóveis	22
1.3.2 Financiamento de automóvel	22
1.3.3 Contas de água, luz e telefone	23
1.3.4 Cartão de crédito e comércio	23
1.3.5 Saúde	24
1.3.6 Educação	24
1.4 Fundamentação Legal	24
1.4.1 Legislação geral	24
1.4.2 Constituição federal	25
1.4.3 Código civil brasileiro	26
1.4.4 Código de defesa do consumidor	27
1.4.5 Legislação específica	28
1.5 Perfis Psicológicos de Inadimplentes	30
1.5.1 O ocasional	31
1.5.2 O profissional	31
1.5.3 O irado	31
1.5.4 O negociador	32
1.5.5 O sedutor	32
1.5.6 O lamuriendo	33

1.6 Variáveis Básicas de Negociação	33
1.6.1 Requisitos para cobrança eficaz	33
1.6.2 Contrato de prestação de serviços educacionais	33
1.6.3 Clausula da inadimplência	34
1.6.4 Multa, juros e correção monetária	34
1.6.5 Duplica	35
1.6.6 SPC	35
1.6.7 Encargos extra-judiciais e jurídicos	36
1.7 Política de Cobrança	37
1.7.1 Conceito	37
1.7.2 Primeira fase: matrícula	38
1.7.3 Ficha cadastral	39
1.7.4 Documentos originais	39
1.7.5 Comprovação de renda	40
1.7.6 Declaração de bens	40
1.7.7 Referências	40
1.7.8 Serviço Central de Proteção ao Crédito – SPC	40
1.7.9 Segunda fase: cobrança interna	41
1.7.10 Cobrança externa	43
1.7.11 Cobrança judicial	44
2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE SERVIÇOS	46
2.1 Processo de Avaliação da Qualidade do Serviço pelo Cliente	46
2.1.1 Necessidade ou expectativa do cliente – o que procurar atender?	47
2.1.2 Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente	49
2.1.3 A influência do mercado nas expectativas do cliente	50
2.1.4 O poder de atuação do fornecedor do serviço na formação das expectativas do cliente	51
2.1.5 Fatores que influenciam a percepção do serviço prestado	52
2.1.6 Os critérios de avaliação	54
2.1.7 Tangíveis	56
2.1.8 Consistência	57
2.1.9 Competência	57
2.1.10 Velocidade de atendimento	58
2.1.11 Flexibilidade	59
2.1.12 Credibilidade / segurança	60
2.1.13 Custo	61
CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

RESUMO

Esta pesquisa visa, através de uma abordagem qualitativa de revisão de literatura, demonstrar aos empresários do setor Educacional, governantes e profissionais em geral como as mudanças ambientais ocorridas nas últimas décadas, impulsionadas pela globalização, foram capazes de revolucionar não só o setor empresarial como também o comportamento das pessoas. Nunca antes indivíduos, organizações e sociedades tiveram de conviver com tantas e tão inéditos desafios, onde os modelos tradicionais da gestão demonstram estar superados e inadequados às novas demandas de um mercado sem fronteiras. O novo cenário financeiro faz surgir novos líderes ou gerentes obrigados a negociar amigavelmente com o pessoal interno, clientes fornecedores e concorrentes. Como Conseqüência desta convivência com tantos e tão inéditos desafios, advindos das constantes mudanças, as chances de conflitos aumentaram mais e mais. Portanto, faz-se necessário um novo modelo de negociação, profissionais bem treinados e com habilidades de negociadores que buscam interagir de forma inovadora, aliando conhecimento, táticas e estratégias para realizar acordos efetivos que tenha como meta contribuir pra a redução dos níveis de inadimplência, por meio da preparação das pessoas para que cobrem profissionalmente de maneira amigável sem causar evasão escolar.

INTRODUÇÃO

Vivemos um novo mundo, um novo milênio e com as exigências da nova era, cada departamento, agencia, setor passou a ter suas responsabilidades e alçadas.

O perfil do consumidor é mais exigente, o cliente é bem informado e mais reivindicador, ensejando a necessidade de maior interação das organizações. Esta interação das organizações com empregados, clientes e fornecedores visa conciliar as diferenças de percepção em seus interesses, conflitos e emoções. Busca encontrar uma solução que as satisfaça da melhor maneira possível, de forma que pareça razoável aos olhos de cada uma das partes.

Não há mais lugar para impor decisões, por isso sai o estilo centrado no egoísmo do ganha-perde, da imposição de vontades, razão de tantos conflitos. Surge a negociação interativa e cooperativa, que visa o benefício mútuo e as relações duradouras denominadas ganha-ganha. A concepção de “Recuperação do Crédito e manutenção do cliente no setor educacional”, teve como motivação o aumento da inadimplência no setor educacional, verificado após a Lei 9 870/99 e a Medida Provisória No. 2173 de 24 de agosto de 2001, conforme avaliação do professor de Gestão Econômica da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), economista Albert Gradwohl, ao Jornal O Povo de 14 de novembro de 2004.

A inadimplência é decorrente da queda de poder aquisitivo por conta da atual conjuntura econômica. Segundo ele, desde o governo de Fernando Collor que a classe média vem sendo sacrificada e hoje as famílias têm uma renda disponível muito menor do que na década de 80. A situação se complica mais ainda porque, mesmo com o padrão de renda em declínio, a classe média tenta manter o status, pois as pessoas não estão preparadas para a queda do padrão de renda. Gradwohl comenta que os pais se enganam, afirmando que não tiram o filho do colégio bom e caro porque não existe um semelhante na escola pública que o substitua.

Esta pesquisa terá como objetivo identificar dentre os fatores usualmente apontados como causadores da inadimplência aqueles que efetivamente estão relacionados com o fenômeno. Serão analisados de forma analítica os dispositivos legais sobre os fatores da alta inadimplência tais como: taxa de juros, índices de inadimplência, níveis de ensino, desemprego, empréstimos de documentos, código civil brasileiro, dentre outros.

O problema da inadimplência tem se agravado no decorrer do tempo. Saber lidar com a inadimplência escolar não é tarefa simples, tampouco adiável. Saber quais os melhores procedimentos a tomar e as habilidades para isso e tendo vivenciado este trabalho diretamente em tesouraria de colégio, é que me proponho a explicar o cenário atual e como por em prática um sistema efetivo de prevenção que não provoque desequilíbrio econômico-financeiro nas instituições educacionais.

Esta pesquisa terá um conteúdo apresentado sob a forma de capítulos com as seguintes abordagens:

O capítulo 1 discorre sobre os fundamentos da inadimplência, constando da contextualização e conceituação sob vários enfoques e abordagens de autores, bem como alguns indicadores do referido assunto. Traz ainda a prioridade dos devedores e a necessidade de gerenciar tais e não ignorá-las. Destaque também para a importância da Fundamentação Legal como variável básica de negociação. Vale ressaltar a importância do conhecimento sobre o perfil psicológico do devedor, para tratá-lo de forma diferenciada a fim de atingirmos resultados satisfatório, com habilidades essenciais aos negociadores no contexto dos quais saber ouvir, ter compromisso com o respeito ao outro, boa memória, empatia, adaptação a situações conflitantes, expectativas elevadas e objetividade são alguns dos requisitos para um bom negociador que conduz com êxito a negociação de forma eficaz.

Ressalta as variáveis básicas de negociação com políticas de cobranças inerentes ao setor educacional procurando fidelizar o cliente, evitando dessa forma a evasão escolar. Nesta política de cobrança apresentada neste estudo existem alternativas que buscam de forma criativa e estratégica a celebração de acordos efetivos através de uma negociação.

O capítulo 2 destaca o comportamento do consumidor de serviços. Fala das expectativas, poder e influência do mercado neste processo.

Fatores como competência, flexibilidade, segurança, definem estratégias e utilizam-se de táticas visando conciliar interesses e criatividade para celebrar acordos efetivos do Serviço Educacional Prestado.

OBJETIVO GERAL

A finalidade geral deste trabalho é explicar de forma analítica os problemas resultantes da inadimplência, suas causas, efeitos e soluções, além de manter o cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar os recursos mais adequados às estratégias de negociação, a fim de se contextualizar uma política de cobrança eficaz;
- Traçar métodos que resultem num trabalho eficiente que estejam de encontro aos interesses da Instituição;
- Cobrança interna;
- Cobrança externa;
- Cobrança judicial.

PROBLEMATIZAÇÃO

Este tema surgiu a partir de uma vivência durante dez anos na área de cobrança comercial e educacional. Recuperar o crédito e manter o cliente, como chegar a este equilíbrio é o objeto de estudo desta pesquisa.

Quando um contrato é efetivado a expectativa da Instituição Educacional é o retorno normal da operação, ou seja, o pagamento no valor devido no prazo contratado. Quando isso não acontece os compromissos financeiros ficam comprometidos, tendo em vista que os serviços educacionais foram prestados com qualidade, e a quebra desse giro afeta o equilíbrio financeiro da escola.

Chama-se esta frustração do recebimento de “insucesso”. E o que pode ser considerado como insucesso em uma operação de crédito?

- Inadimplência;
- Renegociação de mensalidades escolares em atraso.

A inadimplência é a frustração total do setor de cobrança da Instituição e diversas são as causas que levam um crédito a essa condição. Dentre elas as mais importantes são:

- Causas Internas:
 - Ausência de profissionais especializados na área de cobrança escolar;
 - Medo de perder o aluno;
 - Falta de uma seqüência diária, eficaz e permanente dos passos de cobrança;
 - Ausência de registros históricos comparativos da oscilação na cobrança;
 - Precariedade de sistemas de cobrança com tecnologia mais avançada.

- Causas Externas:
 - Desemprego;
 - Recessão;
 - Falta de escolas públicas de qualidade;
 - Influencia negativa da mídia, institucionalizando “a lei do calote” (BRASIL. Medida Provisória No. 2173, de 24 de agosto de 2001. Dispõe sobre o desligamento do aluno por inadimplência, fato que só poderá ocorrer ao final do ano letivo ou, no ensino superior, ao final do semestre letivo quando a instituição adotar o regime didático semestral).

E a renegociação também representa uma frustração do retorno normal da operação, na medida em que, via de regra, é proposta para sanar uma situação de inadimplência.

Todas essas causas levam a um efeito de desequilíbrio nas finanças da escola, bem como insegurança na continuidade da instituição de ensino, causando ainda desmotivação e revolta nos dirigentes levando-os muitas vezes a atitudes impensadas. Outro fato relevante é o desgaste na imagem da escola.

Diante do exposto, como o setor educacional pode sobreviver ao fenômeno da alta inadimplência se os dispositivos legais vigentes que beneficiam apenas o devedor, provocando desequilíbrio econômico-financeiro nas instituições educacionais?

HIPÓTESES

A inadimplência pode levar uma Instituição a iliquidez, pois esta se obriga a remunerar o recurso captado sem a contrapartida da rentabilidade de seus ativos. Como alternativa de solução o setor de cobrança deve seguir passos constantes e progressivos,

passando desta forma credibilidade e seriedade para o inadimplente, tendo como objetivo principal não perder o aluno apesar do rigor na cobrança. A escola deve dispor em sua estrutura física do setor específico para tratar da cobrança, para que dessa forma na haja falhas no desenvolvimento das tarefas. A recuperação do crédito não deve comprometer a fidelização do cliente.

Quanto às situações adversas de mercado, que afetam a saúde econômico-financeira das instituições e que na ocasião da inadimplência podem ser consideradas, o seguro é a ferramenta mais utilizada por algumas empresas.

No passado a discussão das escolas privadas era com o Governo que queria controlar os preços de qualquer maneira. Mas o mercado tinha melhor poder aquisitivo.

O pior momento é esse, e o pior enfrentamento que você pode ter é com a baixa do poder aquisitivo. Atualmente a discussão é com o mercado por preços menores, o que não ocorria. No passado a concorrência entre as escolas era só no aspecto qualitativo, entre iniciativas diferenciadas.

Hoje ocorre expansão na rede física. Desta forma está havendo um ritmo de construção de colégios maior do que a procura.

Diante do exposto chega-se a conclusão de que a recessão chegou ao Ensino Privado. Donos de colégios reclamam da concorrência, da construção de novos estabelecimentos e dos prejuízos da inadimplência.

Portanto, esta pesquisa visa caracterizar os recursos mais adequados às estratégias de negociação a fim de se contextualizar uma política de cobrança eficaz. E ainda traçar métodos que resultem num trabalho eficiente que estejam de encontro aos interesses da Instituição através de cobranças internas, externas e em ultima instancia judiciais.

1 FUNDAMENTOS DA INADIMPLÊNCIA

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O meio ambiente ao nosso redor, é muito importante para entendermos melhor qual é a real situação da inadimplência e quais são as suas causas. Com essa base, é possível compreendermos o motivo pelo qual as pessoas estão deixando de efetuar os seus pagamentos de mensalidades em dia. O mesmo ocorre em relação às doenças, não basta tratar o doente, é necessário tratar as causas da doença. E, no caso da inadimplência, para se entender a causa, é necessário entender o contexto em que se encontra o indivíduo.

Assim, aqui o que nos interessa conhecer é o cenário do país em que vivemos.

O Brasil, infelizmente, é um país pobre, e como um país pobre tem o ensino público sucateado, e o ensino privado a caba por preencher esta lacuna. O cliente das escolas privadas de ensino fundamental e médio origina-se de uma classe social média/alta. Já o ensino superior tem como cliente, na sua maioria, pessoas da classe média/baixa, tanto que os cursos são, em grande parte, noturnos, pois o aluno trabalha durante o dia e estuda a noite por sua conta e responsabilidade.

A política do Governo Fernando Henrique Cardoso direcionou-se para fomentar o ensino público até a conclusão do ensino médio, ficando o ensino particular responsável em receber estes alunos já no ensino superior. Neste sentido, o governo tem autorizado a abertura de novas faculdades em todo território nacional.

1.1.1 Taxas de Juros

A taxa de juros, por sua vez, é a grande vilã da história, pois ela tem auxiliado o Governo Federal a diminuir o consumo no país. Em 1998, a taxa de juros estava em 45% ao ano, um índice considerado alto. O objetivo principal tem sido alcançado, por isso a taxa de juros vem caindo de forma gradual.

Nesse momento, estamos vendo cair ainda mais à taxa de juros. É necessário aguardar os acontecimentos, esperamos que o Governo consiga financiar tanto as empresas de médio porte como os pequenos empresários, pois eles precisam de recursos para voltara crescer. Fazendo isto, o Governo estará fortificando ou capacitando a base daquilo que chamamos de “nova economia”, a que vai poder dar condições para o crescimento sustentado do Brasil.

1.1.2 PIB

Finalmente, temos o PIB, que estava em 0% em 1999, passando para 2% em 2000, e chegando a 4% em 2001 e oscilando até 4% em 2004. A taxa do PIB mede o crescimento do país em produtividade. O percentual de 2% ao ano já é uma taxa razoável quando se pensa economicamente, porém para que haja o crescimento necessário à estabilização do país, como foi dito acima, há necessidade de que essa taxa de crescimento seja um pouco superior, talvez algo em torno de 4,3%, que é a meta para 2005 e os próximos anos.

CONCLUSÃO

Com base nisso tudo, percebemos que tanto a estabilidade da taxa de juros como a baixa inflação atualmente não reflete ou não estão ainda diretamente ligadas à taxa de desemprego e à taxa do PIB. Ou seja, o ideal seria termos essa realidade ocorrendo por força do crescimento econômico e não por força de uma taxa de juros alta. Na verdade, estamos em um processo de recuperação, o Brasil ainda está passando dificuldades e conseqüentemente o povo brasileiro ainda vai ter índices de inadimplência altos por mais algum tempo. Mas, é possível, em curto prazo, tendo em vista que as taxas de juros estão caindo, que tenhamos um investimento maior na produção, o que levaria a uma queda na taxa de desemprego e um aumento no PIB. O fato é que a inflação tem que ficar controlada. Não pode haver um boom no consumo, somente no crescimento. Neste sentido, é possível entender porque o país investe mais no setor de exportação. Através das exportações há aumento no PIB e diminuição do desemprego sem o aumento no consumo interno que elevaria a inflação.

1.2 CONCEITUAÇÃO

1.2.1 Índice de Inadimplência

Nesse item analisaremos alguns índices de inadimplência de alguns setores da economia formal, a fim de podermos traçar algumas conclusões, visando compreender melhor as causas da inadimplência para posteriormente podermos com técnica reduzi-las nas escolas.

COMÉRCIO	10%
ENSINO INFANTIL	15%
ENSINO FUNDAMETAL	20%
ENSINO MÉDIO	25%
ENSINO SUPERIOR	30%
PERCENTUAL MÉDIO	23%

Dados do CDL (Centro de Diretores Lojistas e SINEPE (Sindicato Nacional das Escolas Particulares)

1.2.1.1 Comércio

Como vemos acima, o Comércio é o ramo de atividade que possui o menor índice de inadimplência. Este fato ocorre principalmente porque o comércio é um dos ramos mais antigos da economia e porque ele é muito mais rigoroso na concessão de crédito aos seus clientes. O comerciante, em geral, não vende a prazo sem ter em mãos uma ficha cadastral completa do cliente, com referências pessoais e bancárias, condição sócio-econômica, comprovação de endereço, às vezes até carta de fiança, entre outros.

As escolas, por sua vez, normalmente exigem somente o preenchimento de um requerimento de matrícula muito simples, pois elas ainda se sentem constrangidas em perguntar ao pai ou ao próprio aluno se ele tem condições financeiras de arcar com as mensalidades escolares. Conseqüentemente, não questionam se os pais ou o próprio aluno têm bens, se podem fornecer referências pessoais, comerciais e outros dados necessários.

1.2.1.2 Níveis de Ensino

Na educação, a inadimplência varia de acordo com nível de escolaridade. Algumas escolas conseguem manter com o cliente um relacionamento melhor, o que resulta um cliente mais comprometido, o que facilita a diminuição da inadimplência. Mas, a grosso modo, tomando como base os dados de empresas de cobrança, vemos que a inadimplência cresce do ensino infantil ao superior, e no superior ela é maior porque

muitas vezes a faculdade é paga pelo próprio aluno, que trabalha para estudar. O perfil do cliente das faculdades, das universidades e até dos cursos de idiomas é diferente por esse motivo.

No ensino infantil, notamos que o comprometimento e a responsabilidade do pai são maiores. Nota-se que há uma preocupação dele de estar em dia, pois não quer deixar seu filho fora da escola ou em uma escola pública. Além disso, esse pai tem uma condição melhor do que a do estudante universitário, inclusive com maior capacidade de fazer um planejamento familiar. Ele já tem mais experiência e consegue avaliar se aquela mensalidade cabe ou não dentro do seu orçamento.

Assim, o que vemos é que o jovem brasileiro de classe média paga os seus estudos na Faculdade. Depois de formado ele consegue um emprego melhor e casa. Casado, ele vai procurar dar uma boa escola aos seus filhos. De preferência, melhor do que aquela que ele pôde usufruir. Com o passar do tempo, seu desenvolvimento profissional pode ou não deslanchar. Caso o seu crescimento seja pequeno, ele vai ter problemas para pagar as escolas dos 2 ou 3 filhos, o que justifica o aumento da inadimplência no ensino médio. Na seqüência, temos um círculo vicioso.

Além do que foi exposto acima, existem outros motivos que contribuem para que a inadimplência educacional seja tão alta. Um deles é sem dúvida a legislação atual, a qual tem sido protecionista em relação aos pais, e o motivo central deste protecionismo é a política adotada pelo Governo Federal, que visa fomentar ao máximo a educação para elevar o conceito do país no cenário internacional. Um dia este protecionismo vai acabar.

Por conta disso, a inadimplência média no meio educacional está em torno de 23%. Ela poderia ser bem menor se a escola pudesse usufruir de mecanismos mais contundentes contra os inadimplentes ou se ela tivesse uma política de cobrança clara, com atendimento específico ao inadimplente com penalidades bem definidas. A inadimplência também decorre da falta de ação planejada da escola. Colocar limites nesta relação é algo saudável para ela. Ao contrário do que pensam alguns.

1.2.2 Causas da Inadimplência

Quais são os problemas que os devedores podem enfrentar? Porque que eles deixam de pagar as suas contas em dia? É importante entendermos as causas, para não

fazer um pré-julgamento do devedor e para podermos traçar a estratégia adequada. Será que o pai não está pagando porque ele quer dar um "calote" na escola? Ele realmente é um mal pagador? Será que ele está buscando uma solução para o problema dele? O devedor educacional quer acertar as suas contas, só que infelizmente a situação do Brasil não favorece para que ele acerte totalmente? Será mesmo muito difícil acertar num País como o Brasil?

No quadro, a seguir, expomos percentualmente quais são as principais causas ou motivos da inadimplência. São dados fornecidos pelo CDL (Centro de Diretores Lojistas) ao analisar os seus bancos de dados de pessoas físicas.

1º DESEMPREGO	39%
2º ENDIVIDAMENTO	34%
3º FIADOR / AVALISTA	14%
4º EMPRÉSTIMO DE DOC's	6%
5º SAÚDE	5%
6º OUTROS	2%

Dados do CDL (Centro de Diretores Lojistas)

1.2.2.1 Desemprego

A primeira causa da inadimplência, é o desemprego. O desemprego é uma causa decorrente da política governamental e da origem do país. O país sempre foi explorado. A cultura extrativista do Séc. XVI, XVII e XVIII geraram um fosso econômico-cultural enorme com relação aos outros países do mundo. Esse é um fenômeno histórico que demandará mais alguns anos de trabalho duro para ser superado. Assim, o desemprego passa a ser um problema social que não pode ser evitado pelo devedor. Nesse caso, ele é muito mais uma vítima do que um mal pagador contumaz.

1.2.2.2 Endividamento

A segunda maior causa da inadimplência é um outro fator decorrente do atraso cultural do país, o endividamento. Com a estabilização da economia, o acesso aos bens de consumo ficou mais fácil, no entanto, as pessoas ainda não sabem lidar direito com o endividamento. O devedor assume os compromissos, mas às vezes planeja mal pelo fato de não ter formação suficiente para conseguir fazer isso de maneira adequada. Poderíamos citar um exemplo clássico, o daquela pessoa que vai ao Shopping Center e lá, compra uma bolsa pelo crediário. Mas por que ela está endividando-se? Porque não tem outra forma de

adquirir o que precisa para viver com dignidade. O pobre só pode ter o que necessita através do crediário.

Luis Fernando O. Rodrigues Advogado e Consultor Escolar em seu livro "Como Reduzir a Inadimplência, p. 33" afirma que:

Quem não se endivida não cresce. É claro que esse endividamento tem que ser responsável, ou seja, por algo que a pessoa entenda como sendo fundamental para ela e sua família. Como por exemplo, endividar-se para comprar uma casa própria, um carro, etc. O endividamento do brasileiro deve visar à busca pela qualidade de vida, pois todos têm direitos a uma vida digna. (RODRIGUES, 2001 p.33).

1.2.2.3 Fiança ou Avalista

Outra causa da inadimplência é o fato de a pessoa poder ter sido fiadora ou avalista de um amigo ou parente e ter se envolvido em uma má situação. O que quer dizer ser fiador ou avalista de alguém? E o ato pelo qual uma terceira pessoa, que não faz parte da relação negocial, garante o cumprimento da obrigação pecuniária assumida pelo devedor principal. Normalmente, os fiadores prestam fiança ou avalizam obrigações assumidas por pessoas próximas a elas, tais como: amigo, parente, cunhado, mãe, pai ou filho. Para evitar esse comprometimento de terceiros, hoje existe o seguro fiança oferecido pela rede bancária.

Até aqui, verificamos 87% das causas da inadimplência de forma pontual. Porém, vale ressaltar que todas elas têm algo em comum: a natureza social da sua ocorrência. Com isso, queremos deixar claro que o problema está muito mais voltado para uma realidade do país em que vivemos, do que no fato de aquela pessoa estar se aproveitando de uma legislação educacional protecionista ou até mesmo agindo de má-fé.

É importante o estabelecimento de ensino notar que a inadimplência educacional é completamente diferente da inadimplência comercial, em que os devedores são caloteiros profissionais. O responsável financeiro não está passando a escola "para trás", ele está sendo vítima de um país subdesenvolvido que lhe paga mal, que lhe obriga a pagar uma escola e um hospital, caso contrário ele teria uma formação precária e um atendimento à saúde péssimo. Esta é a nossa realidade, faz parte da vida brasileira.

Má gerência e tributos também prejudicam escolas:

A discussão a respeito das causas da inadimplência nas escolas particulares é longa. Não existe consenso embora seja recorrente colocar a chamada Lei das Mensalidades como principal motivo. Para o presidente do Sindicato dos Estabelecimentos Particulares de Ensino do Estado do Ceará (Sinepe), professor Airton de Almeida Oliveira, as outras razões seriam a perda de renda do brasileiro em geral, especialmente por parte da classe média, a alta carga tributária, a má gerência do negócio – já que na maioria dos casos educadores acumulam o conteúdo pedagógico com a administração, sem estarem preparados para isso – e a oferta de vagas superior à procura.

De acordo com o professor dados de 1996 a 2002 mostram que a procura de vagas na educação básica cresceu 15%, enquanto a oferta cresceu 135% em função do grande número de escolas. Esse é um problema enfrentado por escolas de todo o Brasil – cerca de 34 mil -, pois 50% dos estabelecimentos privados de ensino contam com menos de 200 alunos. No Ceará, onde oficialmente existem cerca de 3.670 escolas particulares, aproximadamente 1.800 em Fortaleza, esse percentual chega a 80%.

Em relação à carga tributária, salienta que a micro e pequena escola paga 50% a mais de imposto do que qualquer empresa em outra atividade, apesar de gerar muito mais empregos. “ Uma pequena escola com faturamento até R\$ 5 mil gera em torno de 10 empregos diretos enquanto que outras atividades empregam três, quatro pessoas, faturam mais e pagam menos impostos”. Observa que essa característica empregadora da atividade de ensino é penalizada com encargos sócias pesados. Grande parte da arrecadação é comprometida com a folha de pagamento, seus encargos sociais e com os impostos. Entre os maiores cita o Imposto de Renda e o Imposto Predial e Territorial Urbano. No caso do IPTU destaca que como as escolas necessitam de grandes espaços para funcionar terminam tendo que arcar com um tributo alto. (O POVO, Jornal (Caderno de Economia) ed. de 15/11/04).

1.2.2.4 Empréstimo de Documento

As outras causas da inadimplência ocorrem em menor volume e são mais fáceis de serem resolvidas, como: o empréstimo de documentos, o empréstimo de cheque. Erros como esses são mais cometidos pelos jovens.

Por exemplo, um devedor, aproximando-se do melhor amigo de sala de aula (o qual trabalha para estudar), conta a sua história:

"- ah meu Deus, o que vou fazer? Dei um cheque, aí o cheque voltou porque o meu salário atrasou, aí cortaram a minha conta e eu preciso pagar a escola. Não dá para você me emprestar o seu cheque, aí assim que eu receber eu pago para você, porque eu só tenho cartão para sacar da conta, hoje é o último dia, por favor:..!"

Esse é um caso clássico de empréstimo de documentos que ocorre muito. Além desse, existem outros. Numa situação assim, como reagir? Infelizmente o emitente do cheque é ilimitadamente responsável. A escola identificando o que ocorreu, pode até devolver o cheque para o emitente e procurar o devedor principal mediante cobrança amigável e depois judicial, caso a pessoa se recuse a efetuar o pagamento.

1.2.2.5 Saúde e Outros

Por último, temos outros motivos de saúde com índices menos relevantes. Analisando-os, percebemos que a inadimplência educacional não ocorre porque as pessoas estão de má fé, mas principalmente porque elas estão passando por dificuldades decorrentes da situação do país.

Em função do exposto, entendemos que o devedor educacional e similar deixa de pagar as suas contas por contingências alheias às suas vontades. Por isso, acreditamos que estas pessoas devem ser tratadas com muito respeito e dignidade para não serem desestimuladas na busca do seu crescimento.

1.3 PRIORIDADES DOS DEVEDORES

Como vimos, o inadimplente educacional basicamente se restringe àquela pessoa que está passando por um mal momento, assim ela é obrigada a lançar mão de um recurso que se denomina determinar quais são as suas prioridades. E a Educação Brasileira tem muito a desenvolver, por enquanto.

Infelizmente, o brasileiro tem prioridades que não combinam muito com aquelas que a escola adotaria ou que ensina aos seus alunos. Talvez isso ainda ocorra no Brasil por causa de um problema cultural, todavia não cabe a nós julgarmos, mas sim encará-lo de

frente e criar os mecanismos adequados para tratar o assunto da forma mais eficiente possível.

No quadro abaixo, enumeramos quais são as prioridades dos brasileiros por grau de importância. Logo, veremos quais são as contas que são mais importantes para ele saldar primeiro, segundo dados da CONFENEM, Brasília – junho de 2003:

1ª FINANCIAMENTO CASA
2ª FINANCIAMENTO CARRO
3ª ÁGUA, LUZ, TELEFONE, etc.
4ª CARTÃO E COMÉRCIO
5ª SAÚDE
6ª EDUCAÇÃO
7ª LAZER E OUTRAS

1.3.1 Financiamento de Imóvel

Bem, como vimos, a conta que o brasileiro irá pagar em primeiro lugar é o financiamento da casa própria, ou seja, a primeira prioridade será o pagamento da sua moradia. Até aqui tudo bem, parece justo o devedor querer garantir o seu teto, desde que seja compatível com as suas condições.

Atualmente, as conseqüências sofridas pelo mutuário inadimplente ocorrem de forma mais rápida do que antigamente, porque a legislação aceitou que fosse assinado com o mutuário um contrato de alienação fiduciária. Por esse contrato, o imóvel, a partir do 3º do mês sem pagamento, pode ser retomado rapidamente pelo agente financeiro.

O mesmo pode ocorrer com aquele que financia automóvel. O que justifica o nosso próximo item. Nesses casos, o devedor pode ser declarado como depositário infiel, mas não pode mais ser preso por isso, como ocorria antes.

1.3.2 Financiamento de Automóvel

A segunda prioridade já não parece tão adequada quanto a primeira, mas revela que o brasileiro dá muita importância para o status, daí o motivo porque a sua segunda prioridade é o pagamento do financiamento de um automóvel. A busca de status é um fator

comum na classe média brasileira, que comprova busca por uma ascensão social. Esse é um motivo muito próximo àquele pelo qual ele procura estudar em uma escola particular. Porém a ascensão cultural deveria ser mais forte e importante. Estamos diante de um caso típico que notamos, pois o dono de escola não se conforma com o fato de o seu devedor aparecer com um carro importado maravilhoso na frente da escola e estar o ano inteiro sem pagar a mensalidade dos dois filhos.

Contudo, devemos considerar que o devedor pode estar precisando desse recurso, já que no Brasil o transporte coletivo é deficiente. E, se o devedor for vendedor, ou se ele trabalhar na área comercial, irá necessitar do veículo para desenvolver adequadamente a sua profissão. Deve-se concordar que ele não deveria comprar um carro importado dos mais caros, podia comprar um carro popular para poder pelo menos passear de vez em quando com a família. Isto seria mais compatível com as suas condições e com as suas necessidades. A posteriori ele poderia trocar o veículo.

Além disso, como dissemos anteriormente, há a questão cultural, e nós somos responsáveis por ela, pois o País, infelizmente, é um País pobre e todos estão batalhando para ter uma vida um pouco melhor, um pouco mais digna.

1.3.3 Contas de Água, Luz e Telefone.

Depois da compra de um imóvel residencial e do carro, vem o pagamento das contas da casa, tais como a conta da água, da luz, do telefone. Estas prioridades dispensam maiores comentários na medida em que elas fazem parte das necessidades básicas do cidadão.

Na atualidade não há como o cidadão viver sem água ou sem luz. Portanto não justificaria o devedor pagar a escola e não preencher as suas necessidades básicas.

1.3.4 Cartão de Crédito e Comércio

O cartão de crédito é mais uma ferramenta que o "capitalismo selvagem" coloca a disposição do cidadão, colocando-o às vezes em situações muito difíceis. Para se ter cartão de crédito, é preciso ter muita disciplina. Eu diria que demanda um longo treinamento para seu uso correto. Em resumo, podemos dizer que ele pode se tomar uma facilidade na medida em que

substitui o talão de cheques, além disso, uma vez assaltados, o cartão é muito mais fácil de cancelar do que o talão, gerando menos transtornos para o titular.

Hoje em dia, assina-se um jornal e se recebe um cartão de crédito de brinde, de graça, não precisando pagar nenhuma taxa, e ainda tendo um adicional. Tudo grátis. É um estímulo ao consumo. De certa forma, o Brasileiro nunca pôde consumir tanto e com tanta qualidade como após a abertura às importações. Há uma febre pelos produtos importados.

Porém, o brasileiro de classe média, em tese, não tem dinheiro para isso, então ele compra no cartão de crédito, parcelado em seis vezes sem juros. Além disso, há mais aqueles cheques pré-datados das compras efetuadas no final de semana, mais a fiança que prestou a um grande amigo que infelizmente não honrou os pagamentos do aluguel. Sem falar na escola que ele ainda não pagou.

1.3.5 Saúde

O devedor já efetuou o pagamento do imóvel, do carro, da água, da luz, do cartão de crédito. Agora ele vai dar prioridade para o pagamento da assistência médica. Muitas vezes, o devedor não abre mão da assistência médica, pois tem algum problema crônico, ou coisa parecida. Creio que seja sensato pagar a assistência médica, muito embora todos nós saibamos que essa responsabilidade deveria ser assumida pelo Estado, contudo, o Estado Brasileiro ainda não conseguiu cumprir com essa obrigação, oferecendo uma assistência muito deficitária.

Por esse motivo, o brasileiro é obrigado a pagar uma assistência privada de saúde, o que não é barato nos dias de hoje. Uma família de 4 pessoas pode ser onerada em aproximadamente R\$ 600,00 por mês. Tomando-se que o salário da classe média é de R\$ 2.000,00, este valor consome 30% da renda familiar.

1.3.6 Educação

Finalmente, em 6º lugar, vem a educação. De fato, a escola não é prioridade para o Brasileiro ainda, porque ele não foi educado para isso, ele não recebeu essa informação.

Por exemplo, na Europa existe faculdade há mais de 600 anos, enquanto que no Brasil somente há 50 anos. Portanto, como podemos exigir que o brasileiro consiga lapidar as prioridades dele como se fosse filho de um País de primeiro mundo, se nasceu no país de terceiro mundo sendo extremamente explorado? Temos que ensinar as pessoas que educação é imprescindível e mais importante do que o financiamento do carro ou das compras no Shopping Center.

1.4 FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

1.4.1 Legislação Geral

Muito embora a educação não seja prioridade para os devedores, ela é prioridade para as escolas, afinal de contas ela é a credora desta mensalidade não paga. Mas, para que esta cobrança possa ser feita dentro da lei, é necessário que o educador conheça as leis que tratam do assunto, ou seja, o educador tem que ter conhecimento da legislação educacional, caso contrário à escola pode sofrer uma ação de indenização por danos morais, e sofrer um prejuízo ainda maior do que o crédito que tem direito a receber.

De forma geral, todos aqueles que trabalham com educação conhecem bem a legislação educacional. Além disso, uma das primeiras cláusulas dos contratos de prestação de serviços educacionais relaciona toda a legislação que trata do assunto. Assim, normalmente, essa cláusula diz que o contrato está sendo feito com base na Constituição Federal, no código Civil Brasileiro, no Código de Defesa do Consumidor, no Regimento Interno e em leis específicas que serão analisadas no próximo capítulo.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL 1988
Art. 205 a 214
CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO LEI 3.071/16
Art. 81, 82, 155, 178, 1079, 1080 e 1092
CÓDIGO DE DEFESA CONSUMIDOR – LEI 8.078/90
Art. 42, 46 e 51

1.4.2 Constituição Federal

A Constituição Federal é base da relação educacional escola x contratante, tendo em vista que a educação é um direito do cidadão e um dever do Estado.

No entanto, no artigo 206, inciso III, o legislador previu a coexistência de instituições públicas e privadas, permitindo a existência de estabelecimentos privados de ensino. No art. 209, o legislador deixou ainda mais clara a coexistência quando permitiu que a iniciativa privada exercesse esta atividade mediante algumas considerações:

Art. 209: O ensino é livre à iniciativa privada atendidas as seguintes condições:

I -cumprimento das normas gerais da educação nacional.

II -autorização e avaliação da qualidade pelo poder público.

Desde a Independência Nacional, o legislador sabia que o poder público não conseguiria dar conta da educação como um todo, assim permitiu-se que a iniciativa privada explorasse essa atividade. No entanto, naquele tempo, a abertura foi feita somente aos religiosos.

A partir da Constituição Liberal de 1946, houve a regulamentação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, dando impulso ao crescimento da educação em nosso país. É notório que muitas faculdades iniciaram as suas atividades na década de 50. Nos últimos anos, esse crescimento ficou ainda mais visível com abertura de muitas faculdades, processo decorrente da transformação do antigo Conselho Federal de Educação, no atual Conselho Nacional de Educação.

1.4.3 Código Civil Brasileiro

O CC entrou em vigor em 1916 e trata de um tema muito importante na cobrança dos débitos. A prescrição. Esse era um dos assuntos que mais atormentavam as escolas, pois era determinado que a instituição de ensino não poderia mais cobrar judicialmente as mensalidades escolares vencidas há mais de um ano.

Para aqueles que não sabem, prescrição é a perda do direito de ação por parte do credor. Consumada a prescrição, o credor perde a oportunidade de requerer por meio da Justiça Comum o pagamento das mensalidades atrasadas há mais de um ano. A matéria passou, portanto a ser trata pelo art. 178 do CC, o qual transcrevemos abaixo:

Art. 178: Prescreve:
§ 6º: Em 1(um) ano:
Inciso VII: A ação dos donos de cada de pensão educação ensino pelas prestações de seus pensionistas alunos ou aprendizes cotado o prazo do vencimento de cada um.

Com base no artigo, notamos que a prescrição para cobrança judicial de mensalidades escolares era anual, isto significava dizer que os estabelecimentos de ensino, em geral, teriam um ano para exigir judicialmente o pagamento de uma mensalidade mediante a tutela do Poder Judiciário. Por exemplo: a mensalidade vencida em fevereiro de 2004, somente poderia ser exigida judicialmente até fevereiro de 2005.

Isso era uma limitação muito grande, um impedimento muito severo, tanto para as escolas como para os devedores. Com base nessa lei, a escola exigia o pagamento ao longo do ano letivo, ou não podia mais exigi-la. E, muitas vezes, a escola estava em negociação com os devedores e ocorria a prescrição.

Era muito difícil conseguir receber do inadimplente após a consumação da prescrição, pois muito embora a instituição mantivesse o direito de recebê-la, ela não poderia mais fazer valer este direito judicialmente.

Para piorar a situação, em 1994, foi editada a Medida Provisória 1477, a qual é a conversão da MP 1.477, aquela que determinava que os alunos não poderiam ser alvo de sanções pedagógicas pelo fato de estarem inadimplentes com a escola. Na época, essa medida provisória criou muita polêmica por não ter deixado claro se a escola poderia ou não recusar a matrícula dos inadimplentes.

Mas, finalmente, a confusão acabou com a edição da lei 9.870/99, editada em novembro de 1999, na medida em que passou a ser permitido que a escola recusasse a renovação de matrícula do inadimplente e alterou o prazo prescricional para 20 anos, como veremos no próximo capítulo.

1.4.4 Código de Defesa do Consumidor

O Código de Defesa do Consumidor, mais conhecido como CDC, trata especialmente dos direitos do consumidor. Nota-se que os direitos são do consumidor - pessoa física e não do fornecedor - pessoa jurídica.

Neste sentido, no tocante à cobrança, o CDC no art. 42 determina que o consumidor não será exposto ao ridículo e nem submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça. Assim, caso o consumidor seja de alguma forma constrangido ou ameaçado, ele poderá recorrer ao Juizado Especial de Pequenas Causas.

Vale ressaltar que o Juizado Especial de Pequenas Causas é protecionista em relação ao consumidor. Assim, se algum devedor, se algum pai comparecer ao JEPEC para fazer algum tipo de reclamação, irá conseguir realmente o que pleiteia, até em termos de indenização.

Atualmente, a justiça tem evoluído muito no tocante ao arbitramento de indenizações. Acreditamos que isso vem para contribuir com desenvolvimento do país, sobretudo no caso do Brasil, que durante anos deixou de respeitar o consumidor em diversas situações.

Mas, não podemos deixar de alertar as escolas de que o JEPEC se equipara à justiça trabalhista no que diz respeito a esse tratamento protecionista. No JEPEC, quem vai ter normalmente o direito vai ser o consumidor. Então, se dentro desse trabalho de cobrança, a escola cometer qualquer tipo de abuso, ela poderá sofrer as conseqüências de uma indenização ainda maior do que o seu crédito.

Portanto, é melhor a pessoa responsável pela cobrança ser uma pessoa simpática e educada a fim de evitar maiores transtornos, do que alguém que não saiba lidar com a inadimplência de modo calmo e impessoal, até porque a cobrança amigável vai acelerar o processo de recuperação e aumentará a admiração do devedor pela escola, o que é extremamente importante em tempos de concorrência.

1.4.5 legislação Específica

A legislação específica sobre cobrança engloba basicamente 3 normas, conforme quadro abaixo:

Port. N. ° 3 – 19/03/99 – SDE – Min. Justiça:
Multa moratória de 2%
Lei 9.870/99 – (ANTIGA MP 1477)
Recusa rematrícula do inadimplente
Proibição de sanções pedagógicas
Prescrição em 20 anos
MP N° 1.968-6 – 27/04/2000

PORT. Nº 3 – 19/03/99 – SDE – MIN. JUSTIÇA.

A Portaria nº 3 do Ministério da Justiça é uma regra muito importante, pois regularmente o limite da multa que pode ser aplicada pelas instituições de ensino, ela fixa em 2% a multa que as escolas poderão exigir dos devedores que não efetuarem o pagamento das mensalidades em dia. Há muitas escolas que não adotaram essa medida como regra para os seus contratos e questionam em juízo a autoridade da Secretaria de Direito Econômico para poder fixar essa multa em 2%.

Independentemente do fato de a SDE ter ou não competência para determinar a multa a ser exigida pelas instituições de ensino, entendemos que a portaria acabou com os abusos e, mais do que isso tornou mais fácil a negociação do débito com o devedor. Se a pessoa já estava numa situação dificultosa, enfrentando uma multa de 10% ficava ainda mais difícil resolver o problema do débito.

Se em muitos casos a multa tem uma finalidade inibidora, no caso da inadimplência educacional isso não funciona, pois quando alguém deixa de pagar a escola é porque está sem recursos para isso ou porque simplesmente esqueceu. Assim, aquele que cometeu um deslize com as datas efetuará o pagamento sem ser absurdamente punido, e aquele sem recursos, não ficará com o débito impagável.

LEI 9.870/99

A lei 9.870/99 é a conversão em lei da antiga Medida Provisória 1.477 reeditada mais de 70 vezes de 1994 a 1999. A MP 1.477 determinava que os inadimplentes não poderiam ser proibidos de freqüentar aulas, nem sofrer qualquer tipo de sanção pedagógica, bem como sofrer retenção de documentos ou proibição de fazer provas.

Acreditamos que já está bem claro para todos que não se pode proceder dessa forma, além do que qualquer procedimento nessa linha vai inviabilizar ou criar um mal estar na relação escola X devedor e prejudicar (e muito) o recebimento por parte da escola do que lhe é devido, pois o problema terá ido para o lado pessoal. Existem casos que a situação fica tão insuportável que o devedor diz que somente efetuará o pagamento em juízo, mesmo que lhe fique ainda mais caro.

Creemos que as instituições de ensino já assimilaram muito bem o que não podem fazer ao aluno inadimplente, porém a Lei 9.870/99 inovou quando permitiu expressamente que a escola recusasse sua matrícula, como veremos através da transcrição do artigo a seguir:

Art. 5º: Os alunos já matriculados, salvo quando inadimplentes, terão direito à renovação das matrículas, observado o calendário escolar da instituição, o regimento da escola ou cláusula contratual.

Como se pode notar, a lei 9.870/99 deixou claro que a escola pode recusar a matrícula do inadimplente. E a primeira vez que isto foi colocado de forma clara na lei. Sem dúvida nenhuma, foi um grande avanço na área do Direito Educacional, uma vez que deu para a instituição uma ferramenta eficaz na proteção dos seus direitos.

Continuando, no art. 6º, o legislador corrigiu mais um pequeno problema que vinha ocorrendo na cobrança dos inadimplentes, a prescrição. Como dissemos anteriormente, a prescrição era de 1 ano e com o advento deste artigo a prescrição passou a ser de 20 anos, muito embora tenha mantido a proibição quanto às penalidades pedagógicas ao longo do ano:

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; as sanções legais e administrativas, compatíveis com o CDC, e com os artigos 177 e 1092 do CC, caso a inadimplência perdure por mais de 90 dias.

O art. 177 do CC determina que prescreve em 20 anos as ações pessoais, contados da data do vencimento da obrigação. E o art. 1092 trata da possibilidade de a escola poder se recusar a continuar prestando o serviço sem que haja o pagamento ou a garantia do débito existente.

Esses dois artigos previstos no artigo 6º da Lei 9.870/99 desfizeram de uma vez as dúvidas que existiam a respeito do tema, tanto que os juízes já têm indeferido pedidos de liminares de inadimplentes educacionais.

MP 1968/99.

A terceira legislação específica é a Medida Provisória 1.968/99, editada logo após a publicação da Lei 9.870/99. A MP pretendeu corrigir, um pequeno deslize do legislador em relação à Lei 9.870/99, sobre se o desligamento poderia ocorrer no meio do ano ou não. O legislador, com a finalidade de evitar maiores problemas à cerca do assunto, quis deixar claro que o desligamento do inadimplente somente poderia ocorrer no final do semestre se o curso fosse semestral e no final do ano se o curso fosse anual, ou seja, a instituição de ensino privado não pode rescindir o contrato de prestação de serviços educacional durante sua vigência. Com base nisso, o inadimplente tem o direito de concluir o período letivo contratado até o fim.

Desta maneira, não existe a possibilidade de promover uma ação judicial visando à rescisão do contrato de prestação de serviços. A escola somente poderá ajuizar em face do inadimplente para exigir o pagamento do seu débito, pois a MP 1968 é precisa ao afirmar que o desligamento somente poderá ocorrer ao final do ano letivo.

1.5 PERFIS PSICOLÓGICOS DE INADIMPLENTES

Segundo Dorival dos Santos Machado, advogado e proprietário da DMC Consultoria Empresarial/Educacional “existem diferentes tipos de inadimplente. É preciso identifica-los e diferenciar a forma de trata-los. Vejamos a seguir”:

1.5.1 O Ocasional

- Paga normalmente e, pro algum motivo, deixou de pagar;
- Quando é cobrado, mostra-se constrangido, desculpa-se e facilita a negociação;
- Às vezes ele mesmo avisa que vai haver problema com o pagamento.

Cobrá-lo?

- Não há necessidade de pressão;
- O contato tem que ser conduzido na base do entender a razão do atraso, já que ele não tem histórico;
- Conversa em tom habitual é o suficiente.

1.5.2 O Profissional

- É acostumado a atrasar;
- Sabe dos seus direitos;
- Sabe que as instituições toleram a inadimplência;
- Bom argumentador, fala rápida, criativo;
- Deve para um monte de gente;
- Sabe que ajuizar não é bom negócio para a escola.

Como cobrá-lo?

- De preferência por um profissional experiente e com grande controle emocional;
- Com firmeza e objetividade;
- A linguagem jurídica pode auxiliar;
- Um bom planejamento prévio é imprescindível.

1.5.3 O Irado

- Mostra-se agressivo assim que toma conhecimento;
- Voz alterada e termos raivosos;
- Sempre pronto para o confronto;
- Não aceita os argumentos e tenta rebatê-los;
- Usa expressões vulgares, palavrões;
- Normalmente fazendo “jogo de cena”, tentando intimidar.

Como cobrá-lo?

- Não entrar no “jogo psicológico”;
- Agir com diplomacia e controle emocional;
- Silêncios estudados como resposta;
- Não adianta pedir que se acalme.

1.5.4 O Negociador

- Grande argumentador;

- Busca se fortalecer através dessa habilidade;
- Tem iniciativa, porém dentro dos seus interesses;
- Lida muito bem com números;
- Conhece leis;
- Procura “humilhar pedindo até para falar com alguém mais experiente ou que resolva”;

Como cobra-lo?

- Com muita firmeza verbal;
- Demonstrando segurança;
- Sempre planejar, as possíveis alternativas;
- Ir “armado”, com cálculos, possibilidades e autonomia definida.

1.5.5 O Sedutor

- Não só no sentido físico, mas também no uso desse subterfúgio como truque para ganhar tempo;
- Argumenta fácil e tenta ser envolvente;
- Procura ser simpático e assim reduzir a nossa força;
- Oferece presentinhos, convida para festividades.

Como cobrá-lo?

- Com racionalidade e muita diplomacia;
- Firmeza e assertividade;
- Fugir das manobras emocionais;
- Manter-se com objetivo definido: efetuar uma cobrança;
- Avaliar criteriosamente cada proposta.

1.5.6 O Lamuriento

- Sempre vítima de alguma coisa;
- Mata a família inteira, várias vezes;
- Doenças, desemprego, queixas da vida;
- Tenta nos envolver no cenário negativo,

- No fundo, pede piedade.

Como cobrá-lo?

- Evitar envolver-se no cenário psicológico;
- Mostrar compreensão:... entendo sua situação e este assunto também não é agradável..., lamento muito que isto tenha acontecido, mas...;
- Focar a conversa no objetivo do contato;
- Cuidado com o tempo procure abreviá-lo.

1.6 VARIÁVEIS BÁSICAS DE NEGOCIAÇÃO

1.6.1 Requisitos Para Cobrança Eficaz

Thomas Wood Jr., em seu livro “Gestão Empresarial – oito propostas para o terceiro milênio” (p. 87) afirma que:

CONTRATO PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS
O contrato tem que ser feito com base na Constituição Federal, no Código Civil, no CDC, na Lei 9.870/99 e no regimento interno da escola.

1.6.2 Contrato de Prestação de Serviços Educacionais

Para que a cobrança seja realmente eficaz e legal, há necessidade de que a instituição apresente ao seu cliente um contrato de prestação de serviços educacionais feito com base na lei e no regimento interno.

Além disso, o contrato deve ser muito bem elaborado, pois ele será o principal instrumento para a realização da cobrança judicial ou extrajudicial. Judicialmente, é mais fácil de realizar a cobrança quando se tem o contrato, pois ele tem como principal finalidade comprovar a contratação dos serviços educacionais pelo cliente, bem como a sua concordância com o preço ajustado.

Portanto, o contrato de prestação de serviços educacionais devidamente elaborado é uma das ferramentas a serem utilizadas pelas instituições de ensino privado para equacionar a sua inadimplência.

1.6.3 Cláusula de Inadimplência

CLÁUSULA DE INADIMPLÊNCIA
Multa de 2%, juros 1% a/m, correção monetária.
Emissão de duplicata de serviços
Inclusão no SCPC
Cobrança extrajudicial com encargos
Cobrança judicial com honorários

Segundo Thomas Wood Jr, no contrato também deve haver uma cláusula tratando especificamente sobre a inadimplência. Esta cláusula determinará quais serão as conseqüências que o contratante poderá sofrer caso não venha a cumprir com as obrigações assumidas no momento da contratação da escola para o préstimo dos serviços educacionais.

1.6.4 Multa, Juros e Correção Monetária

Neste sentido, entendemos que a cláusula de inadimplência deverá deixar claro que caso o pagamento não seja efetuado na data do seu vencimento, o contratante concorrerá com a multa de 2%, prevista na Portaria nº 3, juros de 1% ao mês, previstos no art. 192 da CF, e correção monetária por índice a ser determinado pela própria instituição.

Esses três índices visam desestimular o devedor a ficar inadimplente e a ressarcir a instituição pelo prejuízo de não ter recebido o que lhe era devido no tempo ajustado, portanto são absolutamente legítimos e somente deveriam deixar de serem exigidos se o devedor efetuasse o pagamento dentro do próprio mês, caso contrário a instituição não deveria renunciar a esses índices sob pena de estar estimulando o não pagamento, tendo em vista ter aberto um precedente, além de estar premiando a inadimplência e desrespeitando àqueles que efetuaram o pagamento em dia.

1.6.5 Duplicata

A cláusula de inadimplência também pode prever que na falta do pagamento no dia ajustado em contrato, a instituição estará autorizada a emitir duplicata de serviços e protestar. Essa é uma proposta diferente daquela sugerida por alguns doutrinadores ou advogados, que ao invés de incluir na cláusula de inadimplência a possibilidade de emissão da duplicata de serviços, colocam a possibilidade da emissão da letra de câmbio, que também é um título de crédito emitido pelo credor. Contudo, existem cartórios que não

aceitam a letra de câmbio emitida por instituições de ensino, argumentando que são documentos privativos de instituições financeiras.

Concordamos com os cartórios, pois observando estudos realizados nesse sentido, concluímos que a origem da LC é realmente em instituições financeiras e emitidas com fins mercantis. Assim, a possibilidade da emissão da duplicata de serviços e o protesto em sua base são uma alternativa plenamente viável e aceita pelos cartórios.

Para isso, a escola deve emitir a duplicata de acordo com a nota fiscal do mês em que o inadimplente deixou de efetuar o pagamento. O procedimento pode ser verificado com o seu contador. (CARDOSO, 2004, p. 31).

1.6.6 SCPC

Na cláusula de inadimplência, também se poderá prever a inclusão do nome do devedor no SCPC. Mas esta inclusão traz um problema para o qual a instituição deve estar muito atenta, pois uma vez incluído o nome do devedor no cadastro, caberá exclusivamente à instituição comunicar o pagamento do débito e solicitar a exclusão do nome do devedor. Caso não haja a solicitação de exclusão do nome do devedor do cadastro do órgão, a escola poderá ser penalizada com uma indenização por perdas e danos. Alguns devedores podem usar de má fé esse recurso.

Eis um exemplo: um devedor quita sua dívida com o estabelecimento educacional, dirigindo-se rapidamente ao comércio para tentar comprar alguma mercadoria. Como seu nome ainda consta no SCPC, não é efetuada a venda pela loja, que consulta o cadastro do cliente. Impedido de realizar a compra, o devedor pede uma declaração da loja sobre o impedimento e recorre a uma indenização por perdas e danos com base no Código de Defesa do Consumidor, alegando constrangimento. Ou seja, o devedor, depois de efetuar o pagamento, pode, intencionalmente fazer compras, mesmo sabendo que o seu nome ainda está no SCPC, com o intuito de solicitar a declaração e poder entrar na justiça contra o estabelecimento que havia negativado o seu nome e alegar à justiça que, mesmo tendo efetuado o pagamento, o seu crédito ainda permanecia bloqueado.

Esse é um problema muito grave e um risco para as escolas. Contudo, a instituição poderá driblar este problema da seguinte forma: ao receber o pagamento de um devedor que está negativado, deve solicitar ao mesmo que assine uma declaração de que está

ciente que o seu nome só vai ser excluído do SCPC no prazo mínimo de 05 (cinco) dias úteis. No recibo, que será fornecido ao devedor também pode conter esta informação.

Logo, é fundamental que a instituição faça essa declaração para se proteger contra a ação do devedor. Conseqüentemente, por esse motivo, não aconselhamos inclusão do devedor no SCPC. Além disso, vale ressaltar que nenhum devedor gosta de ter o seu nome incluído no SCPC, portanto, a inclusão do nome, apesar de exigir certos cuidados, é muito eficaz no tocante a recuperação de crédito.

1.6.7 Encargos Extrajudiciais e Judiciais

O contrato também deverá prever na cláusula de inadimplência o pagamento dos encargos da cobrança extrajudicial à ordem de 10% e dos honorários advocatícios pela cobrança judicial à ordem de 20%. Em função disso, o inadimplente estará se responsabilizando pelo pagamento de todas as despesas que a instituição tiver decorrentes da sua inadimplência.

O ressarcimento ou o pagamento de despesas de cobrança seja ela extrajudicial ou judicial, deverá ser previsto como direito das duas partes, conforme inciso XII do art. 43 do Código de Defesa do Consumidor. Caso isso não ocorra, ou seja, se o contrato prever o reembolso ou pagamento somente por parte do contratante, a cláusula será declarada nula de pleno direito, impossibilitando a cobrança de tais despesas.

Resumidamente, concluímos que, ao deixar de efetuar o pagamento das mensalidades em dia, o devedor poderá ser onerado com a multa de 2%, com juros de mora de 1 % ao mês, despesas de cobrança extrajudicial e honorário advocatícios. A correção monetária não é penalidade, mas sim mera atualização do valor atrasado.

CONCLUSÃO

Pelo que vimos, o contrato deve ser o mais completo possível. Na cláusula de inadimplência seria interessante a instituição prever tudo o que a lei permite, mesmo que

não venha a utilizar todas as penalidades previstas. É importante que a instituição esteja totalmente protegida, para poder usar o que for preciso no momento adequado.

Podemos verificar também que, quanto mais o devedor demorar em pagar o seu débito, maior será o prejuízo sofrido por ele. A conta vai ficando cada vez mais cara. Às vezes, o ganhar tempo significa em uma despesa muito maior.

Por último, nós podemos esquecer que, ao negociar com o devedor, é muito importante ter rigor, evitando fazer um acordo com muitos descontos. É melhor aumentar o prazo do que dar desconto, para não perder a credibilidade da cobrança. A única exceção seria para o pagamento à vista. A abertura de precedentes pode prejudicar a cobrança futura. É preciso tomar bastante cuidado!

1.7 POLÍTICA DE COBRANÇA

1.7.1 Conceito

O que é política de cobrança? Política de cobrança é o conjunto de procedimentos realizados de forma sistemática, pela instituição de ensino ou por quem ela contratar, com o fim de reduzir os seus índices de inadimplência.

A política de cobrança irá determinar os passos que serão dados pelo credor todas as vezes que alguém ficar inadimplente com a escola, visando diminuir essa inadimplência, sem estimular a evasão.

Modelo de política de cobrança: 1ª. fase matrícula, 2ª. fase cobrança interna, 3ª. fase cobrança terceirizada e 4ª. fase cobrança judicial.

A 1ª fase ocorre durante o período de matrícula com o preenchimento de uma ficha cadastral.

A 2ª fase seria a fase da cobrança interna. Há escolas que têm o seu próprio departamento de cobrança ou a sua tesouraria que fazem a cobrança amigável. A seguir, vamos procurar lapidar esse trabalho de tal forma que possa ser feito com segurança.

A 3ª fase é a da cobrança amigável fora da instituição, através de uma terceirização.

É neste momento que entram as empresas de cobrança especializada em cobrança educacional, onde seria bom que essa cobrança terceirizada fosse realizada por um advogado, pois ele irá compreender com mais facilidade a legislação educacional.

Finalmente, a 4ª fase é a cobrança judicial.

Veremos que a escola, cumprindo sistematicamente cada uma das fases previstas na política de cobrança elaborada pela própria escola, reduzirá e muito a sua inadimplência. Contudo, ressaltamos que há necessidade de serem cumpridas todas essas fases de forma sistemática. A redução da inadimplência a índices realmente baixos depende do cumprimento de cada uma destas fases, pois em cada uma delas a escola irá recuperar parte de seus débitos, conseguindo reduzir a inadimplência em até 100%.

Sim, é possível reduzir a inadimplência a índices insignificantes. Há exemplos de instituições que conseguiram recuperar 100% dos seus créditos junto aos maus pagadores, realizando um trajeto claro de procedimentos.

1.7.2 Primeira Fase: Matrícula

A 1ª fase ocorre durante o período de MATRÍCULA. Nesta fase, a instituição deve apresentar junto com requerimento de matrícula uma FICHA CADASTRAL completa a ser preenchida pelo contratante. Essa ficha cadastral pode seguir os modelos do comércio, das instituições financeiras ou das indústrias.

FICHA CADASTRAL COMPLETA
Nome, idade e estado civil.
Documentos – CPF, RG e endereço
Comprovante de renda (holerite/extrato)
Relação de bens
Referências pessoais e bancárias
Cartões de crédito
Consulta ao SCPC

Esse procedimento deve ser feito com responsabilidade, a fim de que não haja mal entendidos. Não há que se falar que a instituição de ensino esteja mercantilizando o ensino, ou seja, não é à busca do "capitalismo selvagem", sobretudo porque essa não é a missão da

Educação. O que estamos buscando é uma relação saudável e equilibrada para ambos, em que cada pessoa possa ser suscetível de direitos e deveres. Mas o cidadão somente poderá usufruir dos seus direitos na medida em que cumprir com os seus deveres.

1.7.3 Ficha Cadastral

A ficha cadastral deve conter informações básicas, como o nome completo do contratante, identidade, estado civil e idade. O contratante não pode ser menor de 21 anos, pois antes dessa idade, pela legislação vigente, o indivíduo não tem capacidade civil, conforme determina o art. 9º do Código Civil.

Entretanto, é muito comum aparecer contratos assinados nas escolas por menores de 21 anos. O principal motivo de isso ocorrer é o fato de hoje as meninas ficarem grávidas com 14 anos, sem contrair matrimônio. A menina/mãe precisa colocar o filho na escola, contudo ela é incapaz, ou seja, não tem idade para isso. Como fazer nesses casos? Uma solução seria os avós da criança assinarem o contrato pela mãe.

Na realidade, a menor de 16 anos deve ser representada pelos pais, conforme determina a lei, ou seja, os pais assinam o contrato por ela, como aconselhado no caso acima. A maior de 16 deve ser assistida pelos pais, eles assinam com a filha o contrato da escola.

1.7.4 Documentos Originais

Durante a confecção do contrato, a escola tem que solicitar ao contratante que apresente os documentos originais. O motivo desta solicitação é evitar que a escola esteja sendo vítima de um estelionatário, porque são essas pessoas que vão dar problema para a escola no futuro.

O estelionatário educacional é aquela pessoa que não apresenta documento nenhum – normalmente tem uma boa conversa, é maior de 35 anos, simpático, comparece de carro novo. Infelizmente algumas vezes as escolas se deixam levar pelas aparências. Existem também pessoas que nem têm documentos. São os devedores anônimos. São pessoas que não existem no mundo real. Como a escola vai cobrar uma pessoa que não existe? São pessoas que não têm endereço certo, porque podem uma hora morar com os pais, depois de aluguel, depois "mudaram". Para evitar todos esses problemas, a instituição tem que colocar um limite para essas pessoas. Ensina-las a cumprir as regras. Talvez essas pessoas não tiveram oportunidade de receber educação, não

sabem o que é limite porque nunca ninguém impôs. Nestes casos ou elas apresentam tudo "direitinho", ou a escola não deve fazer a matrícula.

Devemos também exigir a apresentação de comprovante de endereço, porque pode ocorrer de o devedor fornecer endereço falso ou incorreto. É o que chamamos de devedor imigrante, porque não é possível encontrá-lo mais. (WOOD JR., 2001, p. 159).

Para evitar todo esse problema, a instituição deve colocar como norma o preenchimento do cadastro e a apresentação dos documentos originais.

1.7.5 Comprovação de Renda

A apresentação do comprovante de renda seria muito útil a fim de se identificar se a pessoa tem condição financeira compatível com o preço da escola, mas é muito difícil. Uma alternativa ao comprovante de renda seria perguntar no cadastro se a pessoa tem cartão de crédito. Qualquer cidadão para ter cartão de crédito tem que comprovar a sua renda. Se a pessoa o tem, significa que a renda foi comprovada para essa empresa.

1.7.6 Declaração de Bens

Se possível, seria interessante saber se o contratante mora em casa própria ou não, se mora com os pais, se o imóvel é alugado. Esses dados auxiliam a instituição a ter o maior número de informações possível do devedor e começar a formar uma database marketing dos seus clientes. Fazendo isso, a escola terá um perfil do seu cliente.

1.7.7 Referências

As referências pessoais, comerciais e bancárias são importantes para que a escola possa encontrar o devedor que porventura se mudou, o caso do devedor imigrante. Com esses dados, será possível localizar um contato, um parente ou um amigo, alguém que saiba do paradeiro da pessoa. As referências bancárias auxiliam mais em casos de cobrança judicial, haja vista que é possível solicitar ao juiz o bloqueio de contas corrente.

1.7.8 Serviço Central de Proteção ao Crédito

O SCPC é um serviço oferecido pelas Associações Comerciais de cada Estado que tem por escopo formar um cadastro contendo o nome de pessoas que estão em débito no

mercado. Em virtude disso, é um serviço bastante eficiente para dar uma posição de como está a situação do devedor no mercado. Portanto, uma consulta previne a escola de maiores surpresas no futuro na medida em que ela vai estar mais informada sobre aquele determinado cliente.

A inadimplência é uma fatalidade que faz parte do risco do negócio, tanto é verdade que, no planejamento financeiro da escola, coloca-se uma margem ou um percentual prevendo a inadimplência. Em função dessa previsibilidade, o responsável pela área financeira não deveria perder o sono com o seu contas a receber vencido, pois ele sabe que isso nada mais é que uma ilusão de receita.

Até mesmo para a escola, não receber também faz parte do risco do negócio. Todos vão ter alguma inadimplência, a qual poderá ser menor ou maior, difícil ou mais fácil de cobrar, variando dependendo de como foram verificadas as informações dadas pelo contratante e se a instituição mantém um cadastro atualizado dos seus contratantes. (RODRIGUES, 2001, p. 75).

1.7.9 Segunda Fase: Cobrança Interna

Na 2ª fase é realizada a cobrança amigável pela própria escola. A escola tanto pode realiza-la internamente como pode contratar um escritório especializado para fazê-la em seu nome, tendo em vista que a cobrança é uma atividade desgastante para as duas partes. Entendemos que, em função do desgaste causado à instituição e ao seu cliente, o melhor mesmo seria fazer isto fora da instituição. Além disto, identificamos que o poder de intimidação da escola ou da sua tesouraria não é tão grande quanto o poder de um escritório externo.

De qualquer forma, o diretor da instituição nunca deve se envolver com este problema, atuando somente em casos excepcionais, devido ao desgaste na relação.

Por outro lado à montagem do departamento de cobrança propriamente dito acaba sendo para a escola muito trabalhoso, por a escola não ser especialista no assunto. Ela não sabe qual é a melhor forma de fazer isso, então acaba tendo muito trabalho para executar o serviço. Pelo fato de ela não ter total conhecimento, a cobrança se torna onerosa.

Algumas vezes, o volume de problemas encaminhado pela escola é muito grande e então procuramos aproveitar alguém do departamento de cobrança, contudo a instituição veda o projeto, pelo desgaste ocorrido. Essa situação realmente é muito complicada.

De fato, o que temos notado é que existem devedores que pagam em dia, outros só quando recobrados pela escola, outros só quando cobrados pelo advogado e outros quando são cobrados pelo juiz.

BOLETO – enviar antes	15 Dias
CARTA LEMBRETE	1ª Semana
AVISO DE DÉBITO	2ª Semana
TELEMARKETING	3ª Semana
COBRANÇA EXTERNA	4ª Semana

No caso da cobrança interna, entendemos que pode existir um cronograma de atitudes a serem tomadas pela instituição. Com 15 dias de antecedência a instituição deve encaminhar o boleto para o cliente. Isto para o mesmo ter tempo de agendar o pagamento, evitando alegar que não o efetuou porque não recebeu o boleto. Para evitar este problema, a cobrança pode ser enviada com Aviso de Recebimento.

Após o vencimento indicamos a carta lembrete. A carta lembrete é interessante, pois às vezes o cliente esqueceu, estava viajando, ou algum parente faleceu naquela semana, ou estava internado fazendo uma cirurgia. Enfim, existem muitas possibilidades. Então, envia-se uma cartinha simpática, educada:

“Olha, você esqueceu, venceu faz 5 dias, passa aqui, a gente resolve, não vou cobrar multa e juros ...”

Talvez isto resolva o problema sem desgastar a relação com o cliente e com custo baixo.

Caso o cliente permaneça em débito, ele passa a ser considerado devedor, exigindo um tratamento diferenciado. Aqui iniciamos o trabalho de cobrança, colocando em prática a Política de Cobrança que foi determinada pela instituição. Inicialmente, será enviado para o devedor um Aviso de Débito:

“Consta em aberto em nosso sistema a mensalidade do mês tal, vencida no dia tal, queira, por favor, comparecer a nossa tesouraria a fim de efetuar o pronto pagamento da mesma...”

O tom já começa a mudar um pouco, passa a ser mais formal, e convidamos o inadimplente a comparecer ao departamento competente para saldar o débito.

Depois, sugerimos um Telemarketing a fim de efetuar um contato direto com o devedor, procurando identificar o motivo pelo qual ele ainda não compareceu na escola para liquidar o seu débito:

"Bom dia, Boa tarde, mandamos um aviso lembrando a (o) Sr(a). o vencimento da mensalidade, depois mandamos um aviso de débito, está acontecendo algum problema? O Sr. está com alguma dificuldade, tem alguma coisa que o está impedindo de efetuar esse pagamento? Por favor, se o Sr. estiver com algum problema me avise, vamos tentar equacionar isso, não está acontecendo nada."

A partir deste ponto, ao perceber que o cliente não dá uma posição clara, já se começa a mudar o tratamento, e a instituição deve encaminhar o débito para cobrança externa. Pode até ser enviada mais uma carta informando o encaminhamento do débito:

"Tendo em vista o não pagamento da mensalidade ou apesar de todos os nossos esforços no sentido de efetuar um acordo ou qualquer coisa referente a essas mensalidades, informamos que estamos encaminhando o seu débito para a empresa especializada..."

1.7.10 Cobrança Externa

Tendo em vista a não recuperação nas fases anteriores, cabe agora ao credor iniciar a cobrança por meio de um escritório externo, onde muitas são as vantagens. Abaixo, relacionamos algumas delas:

RELAÇÃO ALUNO X ESCOLA
MAIOR PODER DE INTIMIDAÇÃO
PESSOAL ESPECIALIZADO
MAIOR CONTROLE
MAIOR RAPIDEZ
MENOR CUSTO
ASSESSORIA JURÍDICA

A empresa especializada vai melhorar a relação do aluno com a escola, isto porque muitos devedores preferem fazer a negociação de seu débito fora a ter que entrar na escola e se dirigir ao departamento de cobrança. As pessoas ficam envergonhadas em ter que fazer isso.

"Será que alguém está vendo que estou aqui?"

As dificuldades e a intimidade dos devedores ficam preservadas quando a negociação é feita externamente.

Não se tenha dúvida de que o poder de intimidação é muito maior do que o da escola, pois a partir de agora ele estará recebendo um aviso de cobrança de uma empresa especializada. O devedor notará que as coisas estão começando a se complicar, mas nem por isso podemos deixar de fazer a cobrança com muita dignidade, com muito respeito e com compaixão, afinal estamos lidando com um ser humano.

"Comunicamos a V.Sa. que a partir dessa data o seu débito encontra-se na Empresa Especializada, desta forma solicitamos o seu comparecimento para que possamos então efetuar um acordo amigável".

Para realizar o trabalho com eficiência e transparência, a empresa de cobrança e a escola têm que estar totalmente informatizadas, para que ambas possam ter um controle efetivo do trabalho que está sendo executado e dos seus resultados. Algumas instituições agem com maior rapidez por causa da informatização dos processos.

Outro fator que acelera o processo de recuperação é ter claro e definido qual é a política de cobrança da escola, isso acaba repercutindo em um resultado mais rápido.

A terceirização da cobrança também tem a vantagem de diminuir os custos por causa dos encargos trabalhistas. Realmente é mais barato, pois o pagamento somente é feito sobre resultado.

Além disso, tudo, há a assessoria especializada na área educacional, orientando a escola sobre aquilo que ela pode ou não fazer, de tal forma que não se prejudique tomando decisão contra a lei ou até mesmo contra o regimento interno da escola.

Finalmente, não havendo até o momento o pagamento do débito, se faz necessária a COBRANÇA JUDICIAL. Quer dizer que o devedor não respondeu a nenhum comunicado, a nenhum aviso de débito, telemarketing ou notificação. Em função disto, ele receberá uma notificação extrajudicial, informando-o que caso o débito não seja liquidado em 72 horas, se inicia a cobrança judicial.

1.7.11 Cobrança Judicial

Esta é a 4ª fase - COBRANÇA JUDICIAL. Na quarta fase existem vários instrumentos de cobrança, e cada um deles vai ser utilizado conforme os documentos que a instituição possua nos seus arquivos. Porém, o devedor deverá ser previamente notificado sobre o pagamento:

"Vimos notificar para que compareça na Empresa Especializada, no prazo máximo de 72 horas, a fim de efetuar o pronto pagamento de seu débito, sobre pena de sofrer todas as penalidades previstas na cláusula tal do contrato tal, que prevê a cobrança judicial do seu débito..."

Essa estratégia vai ser traçada pelo advogado, para depois determinar qual será a ação competente para o caso. O problema é que se a instituição contrata um advogado que não é especialista, ele pode vir a entrar com a ação errada, conseqüentemente a ação vai ser indeferida e ele vai ter que começar tudo de novo. Por isso é importante o conhecimento da matéria específica. Um exemplo aqui é o próprio contrato de prestação de serviço - existem decisões declinando que os contrato de prestação de serviços educacionais, mesmo que assinado por duas testemunhas, não tem eficácia executiva, ou seja, ele não é considerado título executivo extrajudicial nos termos do artigo 175 do CPC, assim não pode entrar com uma ação de execução com base nele.

Outro problema grave é o devedor imigrante, ninguém o encontrar. Por isso, que a cobrança tem que ser feita de forma rápida, não podendo se demorar muito para efetuá-la.

2 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE SERVIÇOS

Com o objetivo de analisar alguns fatores que influenciam o poder de competitividade de algumas empresas de serviços, os quais devem ser levados em conta na formulação da estratégia de operações, este capítulo procurou discutir alguns aspectos do comportamento do consumidor de serviços e do relacionamento entre o cliente e a empresa de serviços.

Um dos aspectos ressaltados, relativo aos participantes do processo de compra de serviços, é a possível existência de mais de um participante no processo e a medida em que as diferenças entre as necessidades e expectativas desses diferentes participantes impõem contradições ou conflitos entre os critérios de desempenho nos quais o fornecedor do serviço deve priorizar seus esforços.

Em relação aos fatores que podem influenciar o comportamento de compra do cliente, ressaltou-se a importância dada pela literatura aos fatores ou dimensões psicográficos, os quais seriam mais relevantes para definir como os consumidores agem e pensam. (GIANESI e CORRÉIA, 1994, p. 77/78).

A dificuldade de o cliente avaliar o serviço antes da compra foi analisada, chegando-se a algumas conclusões importantes:

- a dificuldade de avaliação faz com que o risco percebido pelo cliente seja alto, impondo providências para reduzir esta percepção;
- é importante procurar manter clientes antigos, pois estes têm menor percepção de risco do que clientes novos;
- os consumidores usam o preço e as instalações físicas como as maiores pistas da qualidade do serviço, o que traz especial importância para toda e qualquer evidência física que esteja ao alcance da percepção do consumidor, sejam instalações, equipamentos, bens facilitadores, funcionários e, inclusive, outros consumidores.

Finalmente, a influência do tipo de relação entre a empresa e o cliente na lealdade deste último, foi analisada desenvolvendo-se, também um modelo de análise com base no resultado do processo de serviço. No próximo capítulo são analisados alguns aspectos da avaliação que o cliente faz do serviço.

2.1 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PELO CLIENTE

Já foram discutidas anteriormente várias características dos serviços, entre elas a de que os serviços dificilmente podem ser avaliados antes da compra, dando-se a avaliação durante o processo de prestação do serviço ou, em alguns casos, somente após ser

conhecido seu resultado. A avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado.

Este modelo da avaliação que o cliente faz do serviço é genérico e válido também para produtos; contudo, ele é mais significativo para os serviços em função de sua intangibilidade. Quando um consumidor vê um produto tangível, a imagem real é a principal responsável pela formação das expectativas do consumidor. Se um fabricante anuncia na mídia uma mala de viagem, enfatizando seu espaço interno e dizendo "nesta mala você vai poder acomodar todas suas roupas!", dificilmente um consumidor que adquira o produto se sentirá frustrado por não conseguir acomodar efetivamente "todas" suas roupas na mala. A imagem do produto tangível pesa mais na formação das expectativas do consumidor do que qualquer afirmativa exagerada do anunciante.

Por serem os serviços intangíveis, a formação das expectativas do cliente antes da compra não pode basear-se em uma imagem real, dependendo, entre outros fatores, da comunicação transmitida aos consumidores. Desse modo, uma afirmativa exagerada de uma empresa seguradora do tipo "em caso de acidente você será ressarcido imediatamente!" pode realmente gerar expectativas que excedem aquelas que poderão ser atendidas pelo fornecedor do serviço.

2.1.1 Necessidade ou Expectativa do Cliente – o que procurar atender?

É conveniente que neste ponto se discuta uma questão que não apresenta consenso na literatura. Alguns autores defendem a hipótese de que o cliente se baseia em suas expectativas para avaliar a qualidade de um serviço, levando, portanto, à idéia de que o fornecedor do serviço deve visar atender às expectativas do cliente e não a suas necessidades, as quais, como será visto, podem ser mais ou menos exigentes do que as expectativas. Outros autores preferem tratar do atendimento das necessidades dos clientes. Outros, ainda, tratam ora de necessidades, ora de expectativas.

Aceitando o fato de que os níveis de exigência de necessidades e expectativas podem ser diferentes, que nível de exigência o sistema de operações de serviços deve estar preparado para atender? Algumas considerações são importantes para esta discussão.

Inicialmente, pode-se considerar que as necessidades de um cliente são menos mensuráveis do que suas expectativas. O que o cliente expõe numa pesquisa são suas expectativas em relação a um serviço. Determinar as necessidades dos clientes pode envolver certo grau de julgamento de valor por parte do fornecedor do serviço que pretende identificá-las. Isto pode levar a equívocos se o fornecedor do serviço achar que sabe o que os clientes precisam, quando, em muitos casos, nem os próprios clientes sabem ao certo. O que os clientes sabem e, portanto, são capazes de transmitir é o que eles *esperam* de um serviço. Conseqüentemente, é mais fácil identificar as expectativas dos clientes do que suas reais necessidades.

Pesquisas empíricas confirmam que os clientes utilizam suas expectativas para avaliar o serviço, ou seja, comparam o que esperavam com o que receberam. Desse modo, ao menos no curto prazo, parece ser conveniente que o sistema de operações de serviço esteja preparado para identificar e atender às expectativas dos clientes, mais do que suas necessidades.

Por outro lado, considerando que as necessidades representam importante fator formador das expectativas, pode-se argumentar que, no longo prazo, as expectativas dos clientes tendam a estar mais próximas de suas necessidades. Ainda que as expectativas dos clientes, em dado momento, sejam menos exigentes que suas reais necessidades, devido ao fato de nenhum dos fornecedores do serviço ser capaz de atendê-las totalmente, alguns fornecedores estarão procurando capacitar-se para tanto, possivelmente através de avanços tecnológicos, criando assim um diferencial competitivo. Ao longo do tempo, as expectativas dos clientes irão modificar-se, tornando-se mais exigentes à medida que mais e mais fornecedores estiverem capacitados a melhor atender a suas necessidades.

Há casos, principalmente quando se trata de serviços profissionais, em que o fornecedor do serviço pode considerar-se apto a identificar as reais necessidades do cliente e procurar alterar suas expectativas para um resultado que melhor se ajuste a suas necessidades, principalmente se estas expectativas forem consideradas equivocadas. Isto pode ocorrer, por exemplo, em serviços de consultoria ou projeto de sistemas ou equipamentos, nos quais o fornecedor do serviço tem um conhecimento evidentemente superior ao conhecimento do cliente, quanto a suas necessidades. Nestes casos, o cliente irá, após a execução do serviço, tender a avaliá-lo, questionando se este realmente atendeu suas necessidades, independente de quais eram suas expectativas iniciais. De qualquer forma, neste caso o fornecedor do serviço deveria, *a priori*, tentar ajustar as expectativas

iniciais do cliente para níveis mais adequados e, caso este ajuste seja impossível, o fornecedor deveria considerar a possibilidade de recusar-se a prestar o serviço, sob pena de ser mal avaliado por um bom serviço, a posteriori.

Quando as expectativas do cliente são mais exigentes do que seriam suas necessidades, sua avaliação dar-se-á baseada nas expectativas e, portanto, é nelas que o fornecedor do serviço deverá focalizar seus esforços. Pode-se argumentar, também, que tendo suas expectativas consistentemente atendidas por alguns fornecedores, o cliente de serviços irá incorporar tal nível de exigência de desempenho a seu comportamento, fazendo com que suas necessidades se tornem mais exigentes no futuro.

Das considerações apresentadas, pode-se concluir que:

- sempre que possível, o fornecedor de serviços deverá procurar identificar tanto as expectativas como as necessidades de seus clientes;
- o sistema de operações de serviço deverá estar apto, no curto prazo, a atender às expectativas do cliente, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado;
- o sistema de operações de serviço deverá, no longo prazo, visar as reais necessidades dos clientes, capacitando-se para atendê-las;
- o fornecedor do serviço deverá procurar influenciar as expectativas do cliente, sempre que identificar uma inadequação entre estas expectativas e sua visão de suas reais necessidades. (GIANESI e CORRÊIA, 1994, p. 77/78).

2.1.2 Fatores que Influenciam a Formação das Expectativas dos Clientes

Dada a importância da formação das expectativas do cliente para a avaliação que fará da qualidade do serviço que irá comprar, é útil que se analise como essas expectativas são formadas para que se possa avaliar o poder de atuação do fornecedor do serviço neste importante componente da avaliação feita pelo cliente e, conseqüentemente, de seu poder de competitividade.

Quatro fatores podem influenciar as expectativas do cliente: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa.

A *comunicação* boca a boca representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros, outros clientes que já receberam o serviço do fornecedor considerado e/ou de outros. Já foi mencionado que, pela impossibilidade de avaliar o serviço antes da compra, os potenciais clientes baseiam-se em recomendações de terceiros para buscar pistas da

qualidade do serviço que pretendem comprar; conseqüentemente, este é um fator importante na formação de suas expectativas.

O conhecimento prévio do serviço, através de experiência anterior, pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço. Clientes de um restaurante podem ser bastante exigentes em relação ao sabor da comida, se sua experiência anterior induzir tal expectativa, ao mesmo tempo em que podem ser bastante tolerantes em relação ao tempo de atendimento, se em ocasiões passadas os pratos demoraram em ser servidos.

As *necessidades* pessoais dos clientes, contudo, é que são os principais fatores formadores de suas expectativas, já que é visando atender a estas necessidades que os clientes procuram um serviço. No momento de avaliar o serviço, durante ou após o processo de fornecimento, o cliente levará em conta suas expectativas, as quais podem ser diferentes de suas necessidades, sendo interessante enfatizar que as expectativas dos clientes podem ser mais ou menos exigentes que suas reais necessidades. Um cliente que esteja com dor de dente tem a necessidade de interrupção imediata da dor; contudo, poucos esperarão ter a dor eliminada no momento em que são recebidos pelo dentista. Se o problema requerer um tratamento de canal, o cliente esperará que este seja resolvido em algumas sessões de tratamento, podendo levar algumas semanas, incluindo momentos de maior desconforto durante as sessões. Neste caso, as expectativas, menos exigentes do que a real necessidade, podem ter sido influenciadas por depoimentos de outros clientes que já passaram por tratamento similar. Em outro caso, um passageiro de uma companhia aérea, viajando em classe turística num vôo de longa duração, tem a necessidade de receber alimentação durante o vôo. A necessidade do cliente é basicamente fisiológica em relação à alimentação. O serviço de refeição atende, também, à necessidade do cliente de entretenimento ou distração, num processo muitas vezes penoso, que consiste em permanecer sentado em uma mesma posição durante horas. Contudo, se a empresa distribui um cardápio prévio, anunciando uma refeição bastante saborosa, descrevendo os pratos com adjetivos como "delicioso, soberbo e fantástico", a expectativa do cliente será elevada, tornando-se mais exigente do que sua própria necessidade. Neste caso, a expectativa está sendo influenciada pela comunicação externa: proveniente do próprio fornecedor do serviço.

2.1.3 A Influência do Mercado nas Expectativas dos Clientes

O mercado também tem influência na formação das expectativas dos clientes. Os fornecedores concorrentes podem influenciar as expectativas dos clientes, diretamente

através de comunicações (propaganda) e, indiretamente, através da própria prestação do serviço que pode consistir na experiência anterior do cliente. Além disso, podem influenciar também através da prestação do serviço a outros clientes que poderão, por sua vez, influenciar os clientes potenciais.

2.1.4 O Poder de Atuação do Fornecedor do Serviço na Formação das Expectativas do Cliente

Se a avaliação do cliente é função de suas expectativas e de sua percepção do serviço prestado, toma-se importante para o fornecedor do serviço atuar não só na percepção do serviço prestado, mas também na formação das expectativas do cliente. O fornecedor do serviço pode influenciar as expectativas dos clientes diretamente, através de comunicação e, indiretamente, influenciando a experiência do cliente e a comunicação boca a boca entre clientes.

A comunicação do fornecedor do serviço pode dar-se através de propaganda, treinamento do cliente ou qualquer outro tipo de comunicação, antes ou durante o processo de prestação do serviço. A propaganda, que visa atrair os clientes para determinado fornecedor, pode elevar exageradamente as expectativas desses clientes a níveis que o sistema de operações não possa alcançar. Por isso, tanto a propaganda como qualquer outro tipo de comunicação transmitida ao cliente deve gerar expectativas compatíveis com a capacidade do sistema de operações. Além disso, o preço do serviço é importante formador de expectativas, que pode ser incluído na categoria geral de comunicações externas. Os consumidores de serviços geralmente associam os níveis de suas expectativas aos níveis de preço praticados pelo fornecedor. Quando sabe, por exemplo, que determinado restaurante tem preços altos, freqüentemente o consumidor passa a esperar um serviço de alto nível.

Se as expectativas dos clientes são influenciadas por sua experiência anterior, o fornecedor do serviço pode influenciá-las através da consistência do serviço prestado. Clientes de empresas de serviços que têm alta consistência, como o McDonald's, por exemplo, sabem exatamente o que esperar nas ocasiões em que repetem a compra do serviço. A consistência na prestação do serviço pode, também, influenciar os clientes potenciais através da propaganda boca a boca exercida por outros clientes que já compraram o serviço.

Entre os fatores que podem influenciar as expectativas dos clientes, resta analisar o poder de atuação do fornecedor do serviço sobre as necessidades dos clientes. Não se trata de discutir a possibilidade de o fornecedor alterar as necessidades de dado cliente e, sim, a possibilidade de restringir o tipo de cliente a ser atendido por determinado sistema de operações, restringindo o tipo de necessidade e, conseqüentemente, o tipo de expectativa. Esta restrição funciona como se fosse um filtro que só permite passar o tipo de cliente que tem as expectativas que se está preparado para atender. Isto pode ser feito através de uma estratégia de segmentação, foco e seleção de clientes. Como exemplos podem-se citar as companhias administradoras de cartões de crédito e determinados bancos, os quais selecionam o tipo de clientes que pretendem servir.

Finalmente, vale salientar a importância de o fornecedor do serviço monitorar as ofertas dos concorrentes e o nível de serviço oferecido pelo restante do mercado, através de benchmarking, visando identificar como o mercado está influenciando as expectativas de seus clientes potenciais.

A partir das considerações feitas, pode-se incluir o papel do fornecedor do serviço na formação das expectativas dos clientes.

2.1.5 Fatores que Influenciam a Percepção do Serviço Prestado

A percepção que o cliente tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo.

À parte do serviço que está sendo prestada, a comunicação transmitida ao cliente pode modificar sua percepção, pois muitas vezes os clientes não estão cientes de tudo o que acontece no sistema de operações, principalmente no back room, para que eles possam ser servidos. Um cliente de um banco que se utilizado serviço de informação de saldo por telefone poderia ficar irritado com a quantidade de informações pessoais que deve fornecer a cada vez que solicita o serviço. Informado de que este procedimento visa a sua própria segurança, sua percepção do serviço prestado pode alterar-se, sentindo-se satisfeito com a política de segurança do banco.

A prestação do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente, em relação ao serviço, Normann (1984, ed. bras. 1993) criou a expressão momentos da

verdade, para simbolizar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. A percepção do cliente a respeito do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora de serviços. Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, os quais ocorrem numa seqüência específica. A esta seqüência de momentos dá-se o nome de ciclo do serviço. O ciclo de serviço seria o mapa de todos os momentos da verdade, conforme vivenciados pelo cliente, em sua seqüência habitual, ao receber o serviço.

Nem todos os momentos da verdade têm a mesma importância para o cliente há certos momentos da verdade críticos ou fundamentais para a percepção do cliente respeito do serviço prestado. Isto leva o fornecedor do serviço a procurar identificar estes momentos da verdade críticos, para que possa priorizar seus esforços visando gerar uma percepção favorável do serviço para o cliente.

Ao analisar qualquer ciclo de serviço, pode-se dizer que os primeiros e, últimos momentos da verdade estão geralmente entre os críticos para a percepção do cliente. Nos primeiros momentos de contato, o cliente irá ajustar sua percepção para o que poderá acontecer no restante do ciclo do serviço. O palco para a apresentação do serviço é montado nos poucos primeiros minutos do ciclo. Uma vez que o tom foi estabelecido, é difícil mudar a impressão do cliente daquilo que vem depois. A impressão final que o cliente tem do serviço, formada nos últimos momentos, também é crítica para a percepção, pois permanece mais forte na memória do cliente, podendo influenciar sua decisão de repetir a compra, assim como seu depoimento a outros consumidores potenciais.

Os primeiros e os últimos momentos não são os únicos momentos críticos. É necessário, portanto, determinar quais são os momentos críticos para a formação da percepção do cliente em relação ao serviço. Analisando os conceitos apresentados até o momento, pode-se chegar a algumas conclusões.

Pode-se dizer que, em cada momento da verdade, ao longo do ciclo, o cliente irá comparar a percepção do serviço prestado com suas expectativas iniciais, de modo a julgar a qualidade do serviço. Acontece que cada momento tem uma natureza diferente e coloca em pauta certo conjunto de elementos ou critérios de avaliação que serão utilizados pelo cliente. Vê-se que, no momento "esperar a vez", o cliente irá avaliar principalmente o tempo de espera na fila, enquanto, no momento "pedir ajuda ao funcionário", o cliente avaliará o

atendimento dispensado pelo funcionário, sua cortesia, a precisão de sua informação, entre outros. O cliente, portanto, avaliará o serviço, em cada um desses momentos, segundo determinado conjunto de critérios. Alguns desses critérios podem ter peso maior para o cliente, podendo-se dizer que os momentos da verdade críticos são aqueles em que estão em pauta elementos do serviço que afetam a percepção do cliente em relação a seus critérios de avaliação mais importantes.

Determinar os critérios segundo os quais o cliente avalia o serviço é, portanto, condição fundamental para que o fornecedor do serviço possa priorizar seus esforços para gerar uma percepção favorável do serviço ao cliente. Este assunto será tratado a seguir.

2.1.6 Os Critérios de Avaliação

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. A determinação dos critérios priorizados pelos clientes, em determinado para serviço-mercado, permite que a gestão das operações de serviço, desde o projeto do serviço até o projeto e operação do sistema de operações, possa garantir o desempenho nestes critérios priorizados. Este é um dos passos iniciais para a formulação de uma estratégia de operações, como será analisado a seguir.

Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço. Na manufatura, listas de critérios, denominados critérios competitivos, têm sido sugeridas por diversos autores. Slack (1993) resume e aponta cinco critérios como fundamentais: custo, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade. Em serviços, o *spectrum* de critérios é mais amplo em virtude do contato mais intenso entre o sistema de operações e o cliente, resultando numa avaliação de desempenho mais complexa por parte deste.

Vários autores têm discutido atributos ou critérios de desempenho para operações de serviço, na tentativa de explicar o processo de avaliação do cliente. Alguns autores argumentam que alguns atributos fazem parte do serviço essencial, enquanto outros fazem parte dos serviços periféricos. Esta nomenclatura carrega um julgamento de valor que leva a entender que o serviço essencial é mais importante para o cliente do que os demais atributos dos serviços periféricos. Tomando-se o exemplo de uma academia de ginástica, vê-se que é difícil saber qual atributo é o mais importante para um cliente: a qualidade das

aulas (que seria o serviço essencial) ou a possibilidade de contato social com outras pessoas (que faria parte dos serviços periféricos). O que se quer salientar é que não se pode priorizar os atributos, a priori, sem que se realize algum tipo de pesquisa com os clientes de determinado segmento de mercado pretendido, sob o risco de cometer equívocos.

Um dos trabalhos mais conhecidos na área é o desenvolvido por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry. Os autores criaram um instrumento para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, denominado SERVQUAL, baseado em uma lista de cinco critérios:

- confiabilidade - a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e constante;
- responsividade - a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- confiança - conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
- empatia - o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação; e
- tangíveis - a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

As propostas desses autores provêm de pesquisas empíricas, nas quais se pesquisou a percepção de qualidade de clientes de cinco ramos de serviços, buscando elaborar um instrumento de uso geral para qualquer tipo de serviço. Embora seja um instrumento válido para compreender a forma como os clientes avaliam o serviço, os atributos propostos são excessivamente abrangentes para ajudar os responsáveis pela gestão das operações de serviços a tornar decisões que tornem o serviço (resultado e processo) mais competitivo aos olhos desses consumidores.

Analisando o critério confiança, por exemplo, nota-se que inclui dimensões de qualidade que significam coisas diferentes e podem ser conseguidas através de decisões gerenciais diferentes. No caso de uma loja de roupas como a Richard's, em São Paulo, por exemplo, muitos clientes desejam uma espécie de consultoria de moda, o que sugere certa competência técnica por parte das vendedoras. Estas podem ser muito educadas (cortesia) e atentas ao que o cliente demonstra querer (comunicação), mas, sendo incompetentes para fazer sugestões, não estarão atendendo às expectativas dos clientes. Quando se

deseja competência, o tipo de funcionário a ser selecionado e o treinamento a ser dado podem ser completamente diferentes do caso em que cortesia e atenção bastam.

No caso de um restaurante, atributos como credibilidade e segurança podem estar relacionados à higiene do local, à qualidade dos insumos utilizados e ao cuidado com o processo de preparo da comida, tendo pouca relação com competência, que se relaciona ao conhecimento e qualificação do chef de cuisine. A segurança pode ser conseguida através de padronização de procedimentos, controle e exposição do processo ao cliente, enquanto competência se consegue pela formação profissional do cozinheiro responsável. É conveniente, portanto, assim como no exemplo anterior, manter alguns destes conceitos separados.

A dimensão *acesso* também deve ser destacada por sua importância, dada a necessidade freqüente de o cliente estar presente para que a prestação do serviço ocorra. A entrega a domicílio de refeições, oferecida por alguns restaurantes, afeta particularmente a dimensão *acesso*, através da redução do esforço global do cliente em receber o serviço. Soluções inovadoras e o uso de tecnologia também permitem que o serviço seja oferecido sem a presença física do cliente nas instalações da empresa fornecedora, representando um diferencial competitivo em alguns casos. Como exemplo pode-se citar a possibilidade de fazer transações bancárias pelo telefone ou através de interligação do microcomputador do cliente ao computador do banco, via modem.

Um atributo pouco citado explicitamente é a *flexibilidade*. Flexibilidade significa ser capaz de variar e adaptar rapidamente as operações, em virtude de mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos. Este atributo é bastante importante em se considerando a alta variabilidade e incerteza, intrínseca às operações de serviço, principalmente no front office. Pode-se, então, definir um conjunto de critérios de avaliação do serviço.

2.1.7 Tangíveis

O critério, *tangíveis* refere-se à qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações, ou seja, bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal ou, ainda, outros consumidores. Este critério é importante para a maioria dos serviços, devido à dificuldade de o cliente avaliar o serviço antes da compra, fazendo com que esteja atento àqueles aspectos que ele consegue avaliar facilmente: os

itens tangíveis. Alguns médicos obstetras costumam fornecer ao casal que espera o nascimento de uma criança, logo na primeira consulta, uma apostila com informações sobre a gestação, a evolução do feto, principais cuidados a serem tomados, entre outras informações, o que é uma forma de materializar seu conhecimento, fornecendo aos clientes uma evidência física de fácil avaliação da qualidade do serviço.

Muitas empresas têm-se preocupado ultimamente com a "embalagem" de seus funcionários. A forma como os funcionários de contato com os clientes se vestem e aparentam tem influência muito grande na formação da percepção de qualidade no cliente. Os técnicos da Xerox que prestam serviços de assistência técnica nos equipamentos de clientes estão sempre trajados com gravata, ajudando a formar uma percepção de competência técnica, orgulho, e "trabalho limpo", num serviço que, a rigor, somente se consegue avaliar algum tempo depois de realizado.

2.1.8 Consistência

Consistência significa conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo. Este critério é importante para clientes que querem saber o que esperar de um serviço. Muitos clientes que são avessos ao risco e à experimentação de novos serviços e ou fornecedores preferem aqueles que lhes proporcionem consistência no serviço prestado. Quando se está num local desconhecido, seja um bairro, cidade ou país, e procura-se um local para uma refeição rápida, muitos clientes preferirão ir ao conhecido McDonald's, ainda que não sejam fãs ardorosos de seus sanduíches, a experimentar uma lanchonete local, sobre a qual nada se sabe sobre os produtos, a higiene, o tempo de atendimento, entre outros aspectos.

Quando um cliente é atendido por um fornecedor de serviço e a experiência é satisfatória, isto somente o induzirá a repetir a compra do serviço se ele tiver o mínimo de segurança de que o fornecedor pode repetir o feito. Caso contrário, o cliente tenderá a comportar-se sempre como um cliente novo, não se tomando um cliente freqüente característico e, portanto, não desenvolvendo lealdade.

A consistência na prestação do serviço ajuda a formar uma expectativa no cliente que é coerente com a capacitação do fornecedor em prestar o serviço. Como foi mencionada anteriormente, a consistência pode influenciar até a propaganda boca a boca realizada por clientes freqüentes a clientes potenciais.

2.1.9 Competência

A *competência* refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades "técnicas" dos consumidores. A competência é geralmente um critério importante para os serviços profissionais, nos quais o cliente procura uma capacitação da qual não dispõe. Serviços médicos, de assistência jurídica, de manutenção de automóveis e de consultoria são exemplos de serviços que são avaliados pelo cliente principalmente através do critério competência. Quanto mais complexas as necessidades dos clientes, mais estes estarão buscando alta competência do fornecedor do serviço.

O critério competência estará presente sempre que o cliente necessitar de alguma espécie de diagnóstico, principalmente quando não se considera hábil para identificar suas reais necessidades. Em serviços de consultoria, isto é muito comum: o cliente procura apresentar sua própria visão de seu problema, coloca disponíveis informações sobre a empresa e espera uma proposta de trabalho do consultor que inicialmente identifique os reais problemas e, depois, proponha soluções. O cliente avaliará a competência do fornecedor do serviço em fazer o diagnóstico e, posteriormente, em especificar e implantar soluções que solucionem os problemas identificados.

A competência do fornecedor do serviço pode ser demonstrada aos clientes antes da compra, através de credenciais (diploma, curriculum), o que irá reduzir o risco percebido pelo cliente antes da prestação do serviço.

2.1.10 Velocidade de Atendimento

A velocidade de atendimento é em geral um critério importante para a maioria dos consumidores de serviços, notadamente quando a presença do cliente é necessária. O tempo que o cliente tem que despendar para receber o serviço é geralmente considerado um tempo perdido, a menos que o serviço envolva algum tipo de lazer para o cliente.

“No restaurante América, em São Paulo, pesquisa realizada com clientes e informações obtidas a partir de reclamações fizeram com que a gerência revertesse a tendência de redução do tempo de atendimento, embora os métodos utilizados permitissem esta redução. Descobriu-se que os clientes do América tinham uma expectativa de tempo, entre o pedido

e o recebimento do prato, que era de cerca de 20 a 25 minutos. Se o serviço fosse mais rápido, o cliente se sentiria "enxotado" do restaurante. Isto decorre do fato de os clientes priorizarem a atmosfera do restaurante sobre a velocidade, buscando uma experiência agradável, mais do que somente se alimentar”.

Velocidade de atendimento refere-se, também, à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. O tempo que o cliente é colocado a esperar, nas diversas fases da prestação do serviço, tem duas dimensões:

- a dimensão real;
- a dimensão percebida.

A dimensão real refere-se ao tempo físico (minutos, horas, dias), enquanto a dimensão percebida refere-se à percepção que o cliente forma do tempo que tem que esperar. A separação dos dois conceitos é importante, pois a redução do tempo real de espera é conseguida através de mudanças no processo de atendimento (utilização de leitoras de código de barra para registrar a compra de um supermercado, por exemplo) ou através de adição de capacidade (como ampliar o número de caixas abertos no atendimento bancário), o que geralmente requer investimentos ou aumento de custos. A percepção do cliente do tempo de espera, por sua vez, pode ser reduzida através de uma série de artifícios, que serão comentados posteriormente no tópico administração de filas, os quais visam distrair o cliente.

Muitas vezes, um tempo de espera de apenas alguns segundos pode criar uma percepção de espera muito grande. É o caso do cliente que chega ao balcão de uma loja, esperando ser atendido, enquanto dois balconistas, mesmo depois de notarem a chegada do cliente, decidem terminar a conversa que estavam tendo antes de se colocarem à disposição do cliente.

2.1.11 Flexibilidade

Flexibilidade significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos. Considerando a alta variabilidade e incerteza presentes no processo de prestação de serviços, principalmente nas operações de front office, a flexibilidade tende a ser um critério importante.

Um aspecto importante da flexibilidade refere-se à recuperação de clientes. Como as operações de serviço são realizadas na presença do consumidor, os erros são inevitáveis; contudo, pode-se evitar a insatisfação dos clientes. Embora o fornecedor do serviço não seja capaz de prevenir todos os problemas, pode aprender a recuperar-se das falhas ocorridas. Uma boa recuperação pode transformar clientes furiosos e frustrados em clientes leais. A recuperação de falhas na prestação do serviço depende fortemente da flexibilidade do sistema de operações, isto é, sua habilidade de reagir eficaz e rapidamente a possíveis mudanças inesperadas nas expectativas dos clientes, no processo e no suprimento de recursos.

Para que melhor se compreenda a natureza do atributo flexibilidade, este pode ser dividido em sete tipos que, além de significarem critérios de avaliação diferentes para os clientes, podem ser obtidos através de decisões gerenciais distintas. Os sete tipos de flexibilidade são:

- flexibilidade de projeto de serviço: a habilidade de introduzir novos serviços que melhor atendam às necessidades dos clientes ("por que sua oficina não passa a fazer regulagem de freios, além de regulagem de motores?");
- flexibilidade do pacote de serviço: a habilidade de oferecer serviços variados dentro de determinado período de tempo ("eu preciso que você verifique todos os principais sistemas de meu carro; posso vir buscá-la hoje à tarde?");
- flexibilidade de data de fornecimento do serviço: a habilidade de antecipar a entrega do serviço de acordo com o requerido pelo cliente ("vocês podem liberar-me este empréstimo amanhã em vez de na próxima semana?");
- flexibilidade de local de fornecimento do serviço: a habilidade de oferecer o serviço em vários locais diferentes ("vocês podem consertar meu caminhão que está na estrada Boa Esperança do Sul -Trabijú, ou eu tenho que rebocá-la até sua oficina?");
- flexibilidade de volume de serviço: a habilidade de se adaptar a variações nos níveis de demanda pelos serviços ("eu fiz reservas para 30 pessoas para jantar hoje à noite mas gostaria de levar mais 15; será possível?");
- flexibilidade de robustez do sistema de operações: a habilidade de se manter operando eficazmente apesar das mudanças que possam ocorrer no processo e no fornecimento de insumos e recursos ("o sistema computadorizado do banco está fora do ar; como posso verificar o saldo de minha conta corrente?");
- flexibilidade de recuperação de falhas: a habilidade de recuperar-se de uma falha percebida pelo cliente ("minhas malas se perderam no voo e eu estou furioso, o que você fará a esse respeito?").

2.1.12 Credibilidade / Segurança

Já foi discutido que o cliente percebe certo grau de risco ao comprar um serviço por não poder avaliá-la antes da compra. Esta percepção de risco varia com a complexidade das necessidades do cliente e com o conhecimento que este tem do processo de prestação do serviço. Este critério refere-se, portanto, à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança.

Reduzir a percepção de risco do cliente é condição fundamental para que ele se disponha a comprar o serviço. Este critério será mais importante quanto maior for o risco percebido pelo cliente e quanto maior for o valor em jogo na prestação do serviço, ou seja, se é a vida do cliente que está em jogo (como numa cirurgia ou numa viagem de avião), o cliente dará mais importância para a credibilidade e a segurança do que na situação em que um bem do cliente está sendo transportado (transporte de mobílias ou envio de documentos).

2.1.13 Custo

O Custo de um serviço é o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço. Embora geralmente importante, é apenas um dos itens do dispêndio total do cliente para receber o serviço, o qual inclui, também, o tempo gasto, o esforço físico e o desgaste psicológico.

Uma característica importante deste critério é que os clientes, na falta de melhores informações sobre a qualidade dos serviços, tendem a associar níveis de preço mais altos a níveis de qualidade mais altos. O que é importante ficar claro é que, em alguns casos, o cliente poderá avaliar mal um serviço que tem preço baixo pela falta de melhores informações a respeito dos outros critérios.

Foi apresentado o importante conceito de que a avaliação que o cliente faz do serviço se dá através da comparação entre a expectativa prévia e a percepção formada durante e após a prestação do serviço.

Contudo, reconhecendo que, além das expectativas do cliente, suas necessidades também exercem papel importante na avaliação, foram propostas as seguintes prescrições práticas:

- sempre que possível, o fornecedor de serviços deverá procurar identificar tanto as expectativas, como as necessidades de seus clientes;
- o sistema de operações de serviço deverá estar apto, no curto prazo, a atender às expectativas do cliente, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado;
- o sistema de operações de serviço deverá, no longo prazo, visar às reais necessidades dos clientes, capacitando-se para atendê-las;
- o fornecedor do serviço deverá procurar influenciar as expectativas do cliente, sempre que identificar uma inadequação entre estas expectativas e sua visão de suas reais necessidades.

A formação das expectativas dos clientes é influenciada pelos seguintes fatores:

- comunicação boca a boca;
- experiência anterior;
- comunicações externas;
- necessidades pessoais dos clientes.

Estes fatores podem ser influenciados:

- a) pelo mercado fornecedor dos serviços, ou seja, pelos concorrentes do fornecedor considerado, o que sugere a importância da atividade de benchmarking, para possibilitar um bom monitoramento das expectativas dos clientes;
- b) pelo próprio fornecedor do serviço, através da consistência do serviço prestado, de sua propaganda, do preço estabelecido e da comunicação feita pelo pessoal de contato com o cliente. O fornecedor do serviço pode, inclusive, adotar estratégias de foco e seleção de clientes, de modo a restringir a gama de expectativas que deverá atender.

A percepção do cliente quanto ao serviço prestado é influenciada pelo próprio serviço e por comunicações através do pessoal de contato. Durante o processo, a percepção é formada ao longo do ciclo de serviço, que é uma seqüência de momentos da verdade.

Os clientes avaliam os serviços de acordo com os seguintes critérios:

- tangíveis;
- consistência;
- competência;
- velocidade de atendimento;
- atendimento/atmosfera;
- flexibilidade;
- credibilidade/segurança;
- acesso;
- custo.

CONCLUSÃO

Como vimos ao longo deste trabalho, existem formas de se trabalhar a inadimplência através de uma técnica específica. Esperamos que tenhamos passado os instrumentos que podem ser utilizados pela sua instituição, como a política de cobrança. O ponto de partida está dentro da própria instituição, priorizando o procedimento amigável através de um escritório especializado e eventualmente utilizando procedimento judicial. Baseando-se neste processo todo temos o contrato de prestação de serviço, o qual é fundamental para que esta cobrança possa ser feita de forma eficaz, e temos também a matrícula, o momento da "concessão do crédito", um dos mais importantes para que a escola consiga reduzir a inadimplência.

Assim, podemos concluir que a escola tem ferramentas para diminuir a inadimplência. Basta que ela aplique ou elabore uma política de cobrança. O modelo apresentado já foi testado e tem trazido resultados muito bons para muitas instituições de ensino que aplicou uma política de cobrança clara, enviando-se a carta lembrete, depois o aviso de débito, depois fazendo um telemarketing, para depois encaminhar para uma empresa especializada, terminando com a cobrança judicial.

Contudo, também acreditamos em outros modelos, até porque a criatividade pode auxiliar muito neste processo. O fato é que a escola não pode deixar de tratar esse assunto

com profissionalismo, pois com técnica e com planejamento os resultados são muito superiores aos modelos empíricos.

Além disso, procurar fazer isso com o maior respeito possível. Uma coisa que costumamos dizer e que achamos que dá resultado, é fazer essa cobrança com compaixão. Isto significa se colocar no lugar do outro e procurar identificar quais foram às causas da inadimplência, e com base nessas causas resolver o problema da forma mais amigável possível. Acreditamos que, estabelecendo com o cliente uma relação amigável será muito mais fácil resolver o problema, do que se ter com ele uma relação conflitante.

Sendo assim, cobremos as mensalidades a que temos direito, procurando manter o nosso aluno estudando na sua escola. Fazemos isso com educação e através de uma política de cobrança clara e muita bem divulgada para todos os nossos clientes. (CARDOSO, 2004, p. 215).

O presente trabalho empregou o Método Indutivo que parte do particular para chegar a conclusões de ordem universal. A linha de pensamento é o Empirismo, na qual se utiliza de experiências já existentes.

Entendemos que a maior contribuição deste estudo foi a de aguçar a curiosidade de interessados em buscar a identificação dos fatores que efetivamente causam a inadimplência fugindo de explicações fáceis e sem comparação e dessa forma permitir que o problema seja evitado ou minorado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

CRUZ, Carla e Ribeiro, Uirá. **Metodologia científica** – teoria e prática. Minas Gerais: Axcel Books do Brasil, 2003.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Legislação educacional brasileira**. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

HOCK, Dee. **Nascimento da Era Caórdica**. São Paulo: Cultrix, 1999.

KOTLEE, Philip. **Administração de marketing** – análise, planejamento, implementação e controle. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINELLI, Dante P & ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação** – como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

PETIT, Sandra. **A Educação popular no Brasil**, uma contra-instituição? Dissertação de mestrado em Ciências da Educação pela Universidade de Paris, Saint-Denis, 1990 (versão traduzida).

RODRIGUES, Luis Fernando O. **Como reduzir a inadimplência em estabelecimento de ensino**. 1ª. ed. São Paulo: Editora ALABAMA, 2001.

SHELL, G. Richard. **Negociar é Preciso** – Estratégias de negociação para pessoas de bom senso. São Paulo: Negócio, 2001.

WOOD, Thomas Jr. (coordenador). **Gestão Empresarial**: Oito propostas para o terceiro milênio . São Paulo: Atlas, 2001.

Ética nos Negócios – Evolução do Conceito de Ética nos Negócios e na Empresa.

Disponível em: HYPERLINK <<http://www.eticaempresarial.com.br/etica.htm>> Acesso em 10 mar. 2005

Ética Empresarial

Disponível em: <www.eticaempresarial.com.br/etica.htm > Acesso em 10 março. 2005.

Lei das Mensalidades Escolares

Disponível em: www.sinepe-ce.org.br Acesso em 05 março. 2005.