
Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Natália Guimarães

**ANÁLISE DA GESTÃO DE RECEBÍVEIS E COBRANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO
DE CURSOS PROFISSIONALIZANTES LOCALIZADA EM AMERICANA**

Americana, SP

2020

Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Natália Guimarães

**ANÁLISE DA GESTÃO DE RECEBÍVEIS E COBRANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO
DE CURSOS PROFISSIONALIZANTES LOCALIZADA EM AMERICANA**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos de Carvalho Dias.

Área de concentração: Finanças.

Americana, SP

2020

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

G979a GUIMARÃES, Natália

Análise da gestão de recebíveis e cobrança em uma instituição de cursos profissionalizantes localizada em Americana. / Natália Guimarães. – Americana, 2020.

48f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial)
- - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Marcos de Carvalho Dias

1 Administração financeira 2. Cobrança 3. Contas a receber I. DIAS, Marcos de Carvalho II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 658.15

Natália Guimarães

**ANÁLISE DA GESTÃO DE RECEBÍVEIS E COBRANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO
DE CURSOS PROFISSIONALIZANTES LOCALIZADA EM AMERICANA**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos de Carvalho Dias.

Área de concentração: Finanças.

Americana, 08 de julho de 2020

Banca Examinadora

Marcos de Carvalho Dias (Presidente)
Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana

Amarildo Bertassi (Membro)
Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana

José Renato de Siqueira Lopes (Membro)
Especialista
Faculdade de Tecnologia de Americana

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar o setor financeiro com ênfase no processo de cobrança em uma instituição de particular de cursos profissionalizantes localizada na cidade de Americana – São Paulo. Foram analisados os processos, procedimentos empregados ao setor de contas a receber e de cobrança, de modo prático, conforme foi obtido os dados na instituição, fornecido pelo próprio setor estudado. A pesquisa é de caráter qualitativo, tratando-se do um estudo de caso, mediante a observações e relatórios gerenciais exclusivos da instituição. Por meio das análises realizadas, notou-se que, a gestão de recebíveis pode ser considerada como essencial para o controle do gestor financeiro, assim como a gestão da cobrança na unidade. Sendo assim, os dados colhidos por meio das observações em campo, permitiu apontar os procedimentos que devem ser aprimorados para tornar o setor eficaz e eficiente.

Palavras-chave: Gestão de Recebíveis, gestão financeira, cobrança, processos.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the financial sector with an emphasis on the collection process in an institution of private vocational courses located in the city of Americana - São Paulo. The processes, procedures used in the accounts receivable and collection sector were analyzed, in a practical way, according to the data obtained at the institution, provided by the sector studied. The research is of a qualitative character, being a case study, through observations and management reports exclusive to the institution. Through the analyzes carried out, it was noted that the management of receivables can be considered as essential for the control of the financial manager, as well as the management of collection in the unit. Thus, the data collected through field observations, allowed to point out the procedures that must be improved in order to make the sector effective and efficient.

Keywords: *receivables management, financial management, collection, process.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma funcional da instituição	28
Figura 2 – Fluxograma do atendimento.....	29
Figura 3 – Processo geral do setor de cobrança.....	31
Figura 4 – Régua de cobrança	32
Figura 5 – Histórico do aluno com a informação que o mesmo recebeu a mensagem de lembrete	33
Figura 6 – Régua de cobrança - segunda etapa (cobrança).....	33
Figura 7 – Régua de cobrança - segunda etapa (cartas de cobrança)	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relatório dos tipos de contatos realizados em 2019	34
Tabela 2 – Relatório de cartas enviadas	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Recuperação de crédito após inclusão	36
Gráfico 2 – Distribuição de alunos por parcela em atraso	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Técnicas comuns de Cobrança	20
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
ACIPI	Associação Comercial e Industrial de Piracicaba
AR	Aviso de Recebimento
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CLT	Consolidação de Leis Trabalhistas
CPF	Cadastro de Pessoa Física
DOC	Documento de Ordem de Crédito
RG	Registro Geral
RH	Recursos Humanos
SGF	Sistemas de Gestão de Franquias
TED	Transferência Eletrônica Disponível

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. GESTÃO FINANCEIRA DE EMPRESAS	14
1.1. Planejamento financeiro	15
1.2. Administração de capital de giro	17
1.3. Gestão de recebíveis	18
1.4. Política de cobrança	19
1.5. Inadimplência	22
1.6. Inadimplência no setor educacional	23
1.6.1. Código de defesa do consumidor	24
1.6.2. Lei nº 9.870, de 23 de dezembro de 1999	25
2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA	27
2.1. Características da franqueadora	27
2.2. Unidade de Americana	28
2.3. Gestão de recebíveis e cobrança	30
2.4. Processos e políticas de cobranças	31
2.5. Negociações	37
2.6. CDC e o impacto da legislação no sistema de cobrança escolar	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	43
ANEXO 1 – Carta de cobrança (aviso de cobrança)	45
ANEXO 2 – Carta de cobrança (último aviso)	46
ANEXO 3 – Carta de cobrança (notificação extrajudicial)	47

INTRODUÇÃO

Em meio ao cenário atual, o foco principal é manter a saúde financeira estável nas empresas. O mercado está em constante mutação e lutando para retomar a estabilidade econômica.

Tais fatos vêm destacando a falta de organização e planos de ação para eventuais situações, assim como a ausência de preparação para lidar com o cenário atual dentro da empresa, onde afetam diretamente o cumprimento de tarefas, causando oscilações nos resultados gerados pelos colaboradores.

Os gestores precisam redobrar a atenção em todos os setores, especialmente no setor financeiro. No momento em que se atenta a observar e analisar cada etapa de determinado processo seguido pelo colaborador é permitido extrair indicadores que sejam ou não satisfatórios e partir desta extração de dados é possível gerar um plano estratégico para melhoria dos resultados.

Tratando-se de uma escola de cursos profissionalizantes e com o seu constante crescimento no mercado, é necessário analisar e buscar novos métodos para controlar a inadimplência e evitar que tenham um nível alto de evasões por motivos financeiros. Por isso, é recomendado que os colaboradores tivessem as ferramentas e processos efetivos para otimizar o trabalho, o que refletirá diretamente nos resultados.

É importante salientar que não somente o colaborador do setor deve estar ciente deste processo, mas todos os demais, pois as principais mudanças influenciam no trabalho deles e trazem benefícios a todos, considerando que o lucro da escola é baseado nos pagamentos realizados pelos alunos.

Portanto, o presente estudo e análise é de suma importância em âmbito social, devido à necessidade de fixar que não somente o colaborador do setor deve estar ciente dos processos a serem seguidos, mas todos os demais, pois as principais mudanças não só influenciam no desempenho do setor financeiro, como também do setor comercial. Enquanto a relevância no campo acadêmico, é imprescindível que sejam realizados estudos, análises e desenvolvimento de estratégias, no intuito de implementar não só a instituição utilizada no presente trabalho, mas em qualquer outra que necessite de melhorias no setor.

Sendo assim, o desenvolvimento da pesquisa é primordial em virtude da possibilidade de melhorar a gestão de recebíveis e trazer melhores resultados respeitando todas as legislações no que remete a cobrança, deixando claro a importância da organização dos processos, análise e implantação de um novo controle e acompanhamento na empresa em questão.

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em analisar o processo e controle de cobrança e contas a receber em uma instituição de cursos profissionalizantes localizada em Americana – SP.

Quanto à metodologia, trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo de caso, dentro de uma instituição de cursos profissionalizantes, localizada em Americana, São Paulo.

Após a aplicação dos métodos de pesquisa, os dados obtidos foram analisados, a autora fez a correlação entre todo o gerenciamento de recebíveis, processo de cobrança.

Foram considerados os dados armazenados do sistema de gerenciamento da instituição, planilhas de gerenciamento e controle dos valores a receber durante o ano de 2019, onde serviram como base para desenvolvimento do estudo.

O trabalho está dividido em 3 capítulos distintos. No primeiro foi abordado a fundamentação teórica referente ao tema, considerando os fundamentos da gestão financeira de empresas, planejamento financeiro, capital de giro, gestão de recebíveis, cobrança e inadimplência no setor de educação. Buscou-se, para realizar o presente trabalho, como referências teóricas os autores Gitman, Assaf Neto, Teixeira e Silva entre outros.

O segundo capítulo demonstra os dados observados e coletados, assim como a apresentação dos processos que são seguidos no setor financeiro e de cobrança utilizados na instituição, efetuando-se então uma análise restrita à cobrança realizada.

No terceiro e último capítulo apresenta-se as considerações finais e as recomendações para otimização do processo de gestão de recebíveis e cobrança. Indica também, pontos positivos no que remete as ações exercidas dentro da instituição, além de explicar as recomendações finais, por meio de comparações entre a teoria e prática.

1. GESTÃO FINANCEIRA DE EMPRESAS

A gestão financeira é composta por um conjunto de atividades e procedimentos administrativos no que diz respeito a controlar, planejar e analisar a empresa, visando maximizar os resultados econômico-financeiros cujo principal objetivo é aumentar o patrimônio, por meio dos resultados (JESUS; BASTOS; AVDZEJUS, 2019).

Sendo assim, Gitman (2010) considera a gestão financeira como a responsável pelas entradas e saídas dos recursos monetários a partir das atividades operacionais, ou seja, com o gerenciamento do fluxo disponível da empresa. Neto (2009) enfatiza também como objetivo da gestão financeira a maximização dos lucros, que pode se referir ao lucro de médio ou longo prazo.

Geralmente, sendo formada por um gerente ou diretor financeiro, onde coordena os setores financeiros (tesouraria ou controladoria), a gestão financeira é utilizada para controlar de modo eficaz o planejamento, analisando os meios disponíveis de financiar as atividades operacionais da empresa, bem como promover melhorias e minimizar os gastos e desperdícios.

A própria evolução da área financeira imprimiu no administrador uma necessidade maior de visualizar toda a empresa, realçando suas estratégias de competitividade, continuidade e crescimento futuro. Em verdade, o administrador financeiro no contexto atual não pode assumir posições menos envoltivas de centrar suas preocupações unicamente nos mecanismos de captação de fundos e aplicações nas atividades da empresa. Deve, outro sim, gerenciar esses recursos de forma a manter a saúde financeira e econômica da empresa e lograr ainda alcançar suas metas estabelecidas. (NETO, 2009, p.6).

O gestor financeiro deve ter uma visão sistêmica da empresa, estando sempre em alerta às oportunidades que surgem, sendo internas ou externas. É necessário saber analisar e interpretar os dados, e posteriormente, tomar as decisões cabíveis com base nos dados coletados (NETO; LIMA, 2010).

Por fim, o gestor financeiro gerencia os recursos, podendo ou não ser escassos e de alto custo. Cabe ao gestor, analisar os custos e buscar novas estratégias para reduzir os gastos e a melhorar a compra dos recursos com o menor

valor possível, priorizando o lucro. A fim de dividir as ações visando boa gestão financeira deve-se, inicialmente, procurar as fontes de recursos que sejam mais vantajosas e em seguida, definir a melhor utilização destes recursos, encerrando na elaboração do planejamento e controle financeiro (NETO; LIMA, 2010).

Diariamente a gestão financeira passa por variadas mudanças. Cada vez mais surgem ferramentas de controle para aprimorar o gerenciamento dentro das empresas. Sendo assim, a contratação dos profissionais para área passa a ser ainda mais criteriosa, buscando profissionais capacitados e com alto grau de especialização.

1.1. Planejamento financeiro

Segundo Gitman (2010, p. 105), “o planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos.” Ainda seguindo o autor,

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros (GITMAN, 1997, p. 588).

Um bom planejamento financeiro deve prever uma margem de erro durante o período estipulado, caso o planejado não ocorra. Portanto, o objetivo do planejamento é evitar eventualidades e elaborar estratégias alternativas.

“O planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos baseados em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas.” (WESTON; BRIGHAM, 2000, p. 342).

O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência (LEMES, 2002, p. 243).

A empresa tem por objetivo criar e obter lucro, no entanto há outros objetivos implícitos que também se destacam, como por exemplo, maior taxa de retorno do capital, participação do mercado e obtenção de recursos financeiros. Para garantir que seus objetivos sejam alcançados, é necessário desenvolver um bom plano. Por meio do planejamento, os gestores passam a ser motivados de acordo com as metas pré-estabelecidas e assim passam a ter maior controle e poder de análise diante dos resultados avaliados (ASN, 2020).

De acordo com Weston (2000, p.343), “O processo de planejamento financeiro começa com a especificação dos objetivos da empresa, após o que a administração divulga uma série de previsões e orçamentos para cada área significativa da empresa”.

Planejamento e controle estão ligados diretamente. O planejamento é essencial para estabelecer as metas, rotinas e padrões, enquanto o controle permite extrair os dados e fazer uma comparação para tomar ciência sobre os desempenhos da empresa, posteriormente permite gerar os processos de *feedback*, onde pode auxiliar a tomada de decisões necessárias (LUCION, 2005).

O controle financeiro é analisado de modo minucioso, através das trocas e cruzamento de informações, o controle financeiro visa o cumprimento dos planos, assim como a inclusão de modificações necessárias imprevistas.

Em meio ao processo do planejamento, os orçamentos são combinados e, conseqüentemente, os fluxos de caixa são consolidados no orçamento de caixa. Se houver aumento nas vendas e levar a escassez na projeção de caixa, a administração pode antecipar as medidas que irá promover os recursos com maior economia (WESTON, 2000).

Para Braga (1992, p. 230), o planejamento financeiro alinha todo o processo dos setores da empresa com uma programação avançada de todos os planos financeiros desenvolvidos pela administração.

Sendo assim, o planejamento financeiro é realizado e desenvolvido em duas etapas, a curto prazo e a longo prazo, acompanhando a execução do

planejamento global, mediante as investigações das variações orçamentárias, onde as principais correspondem a administração do capital de giro e gestão de recebíveis.

1.2. Administração de capital de giro

A administração do capital de giro é de suma importância e está entre as principais obrigações, dentro das empresas. Estão envolvidas, as análises, tomada de decisões a curto e longo prazo, em que há a necessidade de administrar os ativos circulantes (caixa, títulos, negociações, duplicatas a receber e estoques), e passivos circulantes (duplicatas a pagar, títulos e contas a pagar).

A importância do capital de giro se dá pela necessidade de manter o equilíbrio e o fluxo saudável dos direitos e obrigações, de curto prazo. O gestor financeiro deve possuir se dispor da capacidade analítica e observar os melhores meios de controlar a operação imediata na empresa.

De acordo com Chiavenato (1994, p.53), o termo capital representa “o recurso financeiro básico da empresa: o investimento efetuado pelos proprietários ou acionistas para a criação e operação da empresa”. No entanto, o autor enfatiza que, o capital não necessariamente é somente o investimento realizado pelos acionistas inicialmente, ou o próprio capital, que dinamiza a empresa, visto que, está realiza, muitas vezes, o capital a partir de empréstimos, debêntures, ações ou capital de terceiros, para financiar as operações.

O termo capital refere-se aos recursos financeiros correntes, de curto prazo, normalmente, reconhecidos como aqueles que se transformam em caixa no prazo de um ano, no máximo (NETO; SILVA, 2002).

O capital de giro é composto por três áreas: as disponibilidades, contas a receber e estoques.

Uma administração efetiva das disponibilidades, ou caixa, é de grande valia, uma vez que, permite realizar transações, por precações e, para se favorecer, quando surgem oportunidades. As disponibilidades são classificadas por: controle de nível de caixa, controle das entradas e saídas e controle das saídas de caixa (SANVICENTE, 1993).

A administração do capital de giro é consequência da concessão de crédito disponibilizado aos clientes e permite a administração o controle da política de crédito e organização da cobrança (GITMAN, 1997).

O capital de giro possui grande relevância de participação na operação das empresas, uma vez que, garante a operação saudável. Uma administração imprópria pode levar a resultados inesperados e negativos, assim como a graves problemas financeiros. Sendo assim, é comum a negligência da administração do capital de giro acarrete uma falência (OLIVEIRA, 2013).

1.3. Gestão de recebíveis

Tratando-se de comercialização de bens ou serviços, pode-se determinar o pagamento, em dinheiro, no ato da venda ou, pode conceder crédito ao cliente, recendo o pagamento posteriormente.

A gestão de recebíveis ou contas a receber tem um papel fundamental no sucesso de qualquer empresa, pois influencia diretamente no fluxo de caixa e nos investimentos necessários em capital de giro, onde mantém ativo o ciclo operacional da empresa (MATIAS, 2007). Portanto, o nível de importância do capital de giro varia de empresa para empresa, considerando que cada possui sua característica e variam de acordo com o desempenho da conjuntura econômica (NETO, 2009).

Certamente, as contas a receber conciliam com a troca de bens presentes por bens futuros. De um lado, a empresa concede o crédito, troca bens ou serviços, por uma promessa de pagamento posterior. Por outro lado, quem obtém o crédito, recebe os bens ou serviços e, automaticamente, assume o compromisso de realizar o pagamento. O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar a sua dívida (NETO, 2009).

As contas a receber estão presentes, justamente, para manter os atuais clientes e atrair novos. A administração das contas a receber deve ser realizada de modo que garanta a minimização de investimentos e, ao mesmo tempo, manter o nível adequado dos serviços prestados.

Ainda existem alguns fatores que condizem com o investimento em contas a receber, como por exemplo, o volume de vendas a prazo, a proporção entre curso

direto dos bens ou serviços prestados, e, o valor da venda faturado (SANVICENTE, 1993).

Considera-se, ainda, a sazonalidade de vendas, ou seja, o período da atividade quanto ao limite de crédito, a política de prazo e de cobrança, assim como, a política do desconto concedido pela empresa. Sendo assim, é essencial o controle efetivo do processo de contas a receber, assim auxilia a empresa a atingir seus objetivos, visto que facilita o processo de planejamento financeiro, realizações de investimentos e maximização de lucro.

Atualmente, o crédito é utilizado pela grande maioria das pessoas físicas e jurídicas. No entanto, vale ressaltar que o mesmo deve ser utilizado com responsabilidade, respeitando a capacidade de pagamento e geração de recursos para quitação.

1.4. Política de cobrança

Para Ross *et al* (1998), a cobrança é o processo de obtenção do pagamento de contas a receber. A cobrança se dispõe de uma política, cuja finalidade é exercer a atividade para garantir o pagamento da venda realizada.

Para Sanvicente (1993, p. 159),

É evidente que a empresa não deve gastar mais com o seu esforço de cobrança do que o que tem a receber [...] o mais importante do que isso, as despesas de cobrança devem ter, como parâmetro básico de comparação, o que a empresa pode perder, sob a forma de acréscimo de dívidas, não liquidadas por seus clientes, ao promover qualquer redução, no seu esforço de cobrança.

Sendo assim, está claro a existência de uma linha tênue entre as vendas e os esforços para realizar a cobrança, visto que a o processo pode afetar vendas futuras entre a empresa e o cliente, assim como, as futuras cobranças para os demais clientes.

É fato que, por meio dos pagamentos realizados das contas a receber, nos valores e datas pré-estabelecidos, permitem que a empresa construa sua margem de

lucro e desenvolvam sólidos planejamentos financeiros. Quando o setor de cobrança atinge excelência em seus resultados, automaticamente a empresa alcança o nível de lucro planejado sobre as vendas (SILVA, 2003).

Existem requisitos para realizar o processo de cobrança em todas as empresas, como por exemplo, a contratação de prestação de serviços, cláusulas de inadimplência claras, assim como a flexibilidade no ato da negociação.

A cobrança pode ser realizada pelos próprios vendedores, colaboradores contratados para a função, empresas terceirizadas e especializada em cobranças ou por meio dos cartórios de protestos. A decisão fica sob responsabilidade do gestor financeiro.

Lemes *et al* (2005) mencionam que há diversas técnicas e ações sequenciais extremamente importantes no processo operacional da cobrança, e assim vêm ganhando ainda mais destaque dentro das empresas, como por exemplo: os telefonemas, cartas ou e-mail e demais medidas judiciais e administrativas, sendo, a execução da dívida mediante aos advogados, conforme evidencia o Quadro 1.

Quadro 1 – Técnicas comuns de Cobrança

Técnica	Breve Descrição
Cartas	Decorrido um determinado número de dias, a empresa envia uma carta em linguagem educada lembrando o cliente da conta em atraso. Se a conta não for paga dentro de um prazo após o envio da carta, envia-se outra, mais incisiva.
Telefonemas	Se as cartas não surtirem efeito, faz-se um telefonema ao cliente, solicitando o pagamento imediato. Se o cliente tiver alguma explicação aceitável, pode ser feito um acordo de prorrogação do prazo para pagamento. Às vezes, o telefonema é feito pelos advogados do credor.
Visitas Pessoais	Essa técnica é mais comum em crédito ao consumidor, mas também pode ser utilizada com eficácia por fornecedores industriais. Enviar um vendedor ou cobrador para confrontar o cliente pode ser muito eficaz. O pagamento pode ser feito no ato.
Agências de Cobranças	As empresas podem entregar contas que não consigam cobrar a uma agência ou advogado especializado nesse tipo de serviço. Os honorários costumam ser bastante elevados e a empresa pode ficar com menos da metade dos valores cobrados dessa maneira.
Medidas Judiciais	Mover uma ação de cobrança é a medida mais extrema e uma alternativa ao uso de agências de cobrança. Um processo judicial não é só dispendioso, como também pode levar o devedor à falência, sem garantia de recebimento do valor em atraso.

Fonte: (GITMAN, 2010, p. 565).

No ato da contratação dos serviços, é imprescindível que a empresa apresente ao cliente de modo claro e eficaz o seu contrato de prestação de serviços, garantindo que a cobrança seja eficaz futuramente. O contrato deve ser bem redigido,

considerando que é o documento principal a ser utilizado no processo de cobrança judicial ou extrajudicial.

Para Oliveira (2013) as cláusulas no contrato, devem descrever claramente as consequências do que poderá ocorrer no caso de o contratante não honrar com seus deveres pré-acordados no ato da contratação dos serviços, sendo:

- Multas de 2% ao mês, juros de 1% ao mês, correção monetária;
- Emissão de duplicatas de serviços;
- Inclusão no SPC (Serviços de Proteção ao Crédito);
- Cobrança Extrajudicial com Encargos;
- Cobrança Judicial com Honorários;

As políticas de cobrança representam os procedimentos e estratégias adotados pela empresa para o recebimento das contas a receber, nas datas de seus vencimentos previamente estabelecidos. As políticas de cobrança devem ser avaliadas pelo número de clientes inadimplentes ou incobráveis. Na realidade, este nível de inadimplência depende, ainda, da política de crédito na qual a empresa se baseou para concedê-lo aos clientes (OLIVEIRA, 2013, p.31).

É de suma importância o acompanhamento contínuo da carteira de clientes. Uma vez que a empresa adota uma política de crédito terá informações atualizadas sobre seus clientes poderá prosseguir com o relacionamento entre empresa e cliente (SILVA, 2003)

Se surgir, eventualmente, um problema, é essencial controlar imediatamente, para evitar perdas e garantir bons resultados. A cobrança deve ser imediata e eficaz, segundo Blatt (1999, p. 119), “a chave é reconhecer quando o processo está sendo adiado, e preparar-se para utilizar uma abordagem, cada vez que ocorre um contato”.

A política de cobrança deve ser implementada em conjunto com a política de crédito, pois, não se deve facilitar, excessivamente, a concessão de crédito, para, posteriormente, ter que se aplicar a rigidez na cobrança, ou vice-versa. Portanto, para os clientes que esperam lidar com algumas dificuldades de cobrança, é recomendada uma avaliação mais rigorosa, antes da concessão de crédito (OLIVEIRA, 2013, p. 31).

Por estas razões, é primordial que a empresa estabeleça um vínculo com seus clientes e os estimulem a realizar o pagamento dentro do prazo, que estejam

ciente de todas as cláusulas e consequências no caso de não cumprirem com o contrato, a fim de prevenir e reduzir as cobranças e os custos.

1.5. Inadimplência

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

A falta de pagamento nas empresas causa diversos problemas, por este motivo é necessário conhecê-la bem e analisar os principais fatores que geram a inadimplência, criando meios de prevenção para evitar qualquer transtorno futuro.

Quando o nível da inadimplência é alto, a empresa se dispõe de uma concessão de crédito negativa, por outro lado quando o nível é baixo, a concessão de crédito é muito restrita. A inadimplência ocorre quando o consumidor é impactado negativamente pela economia, determinando limites e restrições nas rendas orçamentárias, conseqüentemente o consumidor passa a perder o controle financeiros e ficando inadimplente.

Teixeira e Silva (2001) classifica o mau pagador em três perfis: O verdadeiro mau pagador, o mau pagador ocasional e o devedor crônico.

O verdadeiro mau pagador foi definido em virtude da sua intenção de lesar o credor, ou seja, ele realiza a compra e não tem a pretensão de cumprir com o pagamento. Enquanto o mau pagador ocasional não se dispõe da intenção de ficar inadimplente, mas em virtude de alguma eventualidade, não pôde realizar o pagamento. Em contra partida, o devedor crônico é aquele que sempre realiza o pagamento com atrasos, seja por ter se esquecido da data de vencimento ou outro motivo (TEIXEIRA; SILTA, 2001).

As principais causas estão no esquecimento do compromisso do devedor, por confusão na data de vencimento da dívida, devedor sazonal, devedor vítima de eventos imprevisíveis, atraso propositais e devedores em dificuldades financeiras (TEIXEIRA; SILVA, 2001. p. 21).

Com a atual economia mundial, ocorre que muitas pessoas deixam de honrar com seus compromissos financeiros e passam a dar prioridade nas necessidades básicas, ficando conseqüentemente, em débito com as empresas, aumentando a inadimplência nas instituições de ensino privadas.

1.6. Inadimplência no setor educacional

Há instituições de ensino que estão fechando devido a falta de pagamento que os pais e responsável não estão honrando. Alguns dos fatores são: o desemprego, queda do padrão de vida, falta de educação financeira pessoal, onde leva a falta de prioridades, obrigando os pais a retirarem seus filhos das instituições particulares, ou até mesmo por motivos supérfluos, ao dar prioridade na mensalidade da escola (MONTEIRO, 2003).

A atual conjuntura tem feito com que as instituições optem em realizar empréstimos bancários, onde encarece o seu custo operacional e até mesmo atrasa o pagamento de suas obrigações e tributações. Algumas instituições, principalmente as que ministram cursos livres, encaram dificuldades em atingir seu ponto de equilíbrio econômico (MARQUES, 2006).

Sendo assim, os alunos passam a serem prejudicados, as instituições aumentam o valor das mensalidades para compensar os custos que obtiveram, tornando-se um *looping*¹ infinito, pois os inadimplentes não honram por motivos financeiros e com o aumento para repasse dos custos, o valor só tende a ser ainda maior, estabelecendo um ciclo sem fim.

Marques (2006) ressalta os dois principais fatores da inadimplência, sendo, a legislação, onde protege o aluno, e a falta de adaptação das instituições de ensino às novas realidades do mercado. O autor esclarece que o departamento de cobrança era um custo no qual as instituições não julgavam ser relevantes e não tinham, pois o aluno se matriculava, a instituição concedia o requerimento e o despachava, não havendo contrato entre as partes de prestações de serviços, assim o valor era informado ao aluno no ato da matrícula.

¹ Um *looping* infinito é o mesmo que uma repetição eterna.

Atualmente, os contratos de prestação de serviços educacionais têm cerca de 40 artigos e anualmente passa por modificações devido aos problemas que surgem recorrentemente nas instituições de ensino, assim, quando o contrato não for honrado, o mesmo poderá ser executado como confissão de dívida.

Medidas podem ser tomadas no ato da inadimplência, a principal é realizada inicialmente no ato da assinatura do contrato de prestação de serviço educacional, onde deve ser enfatizado as cláusulas contratuais, tornando claro em caso de inadimplência, que a lei faculta-se a rescisão contratual no final do semestre ou período letivo, incidindo o acréscimo de multa e juros mora sobre o valor em aberto, bem como possíveis métodos de cobranças.

1.6.1. Código de defesa do consumidor

O CDC (Código de Defesa do Consumidor) é um conjunto de normas federais de condutas, prazos e penalidades que visam a proteção e defesa aos direitos do consumidor, assim como disciplinas as relações entre consumidor e fornecedores. (RAMALHO, 2020).

No âmbito educacional, é importante evidenciar os artigos relacionados a inadimplência, onde são utilizados pelas instituições de ensino, foram selecionados os artigos 42 e 46, devido a abordagem a instituições de ensino.

No ato de abordar o aluno inadimplente, o Art. 42 ressalta que,

Na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto a ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça. Parágrafo único. O consumidor cobrado em quantia indevida tem direito à repetição do indébito, por valor igual ao dobro do que pagou em excesso, acrescido de correção monetária e juros legais, salvo hipótese de engano justificável (CDC, 1999, Art. 42).

Conforme supracitado acima, o Art. 42 destaca que as cobranças não podem ser realizadas de modo grosseiro e hostil e expor ao ridículo, como por exemplo, colocar em público o nome do cliente inadimplente, podendo assim, gerar uma ação por danos morais.

No Art. 46, evidencia-se sobre a importância da transparência entre a empresa e o cliente por meio dos contratos,

Os contratos que regulam as relações de consumo não obrigarão os consumidores, se não lhes for dada a oportunidade de tomar conhecimento prévio de seu conteúdo, ou se os respectivos instrumentos forem redigidos de modo a dificultar a compreensão de seu sentido e alcance (CDC, 1999, Art. 46).

Ou seja, além de explicar as cláusulas do contrato de prestação de serviços para os clientes no ato da contratação do serviço, é necessário que deixem em evidência em locais de fácil acesso, pois no caso da não compreensão deste artigo, pode se resultar em reclamações no Procon.

1.6.2. Lei nº 9.870, de 23 de dezembro de 1999

A lei nº 9.870/99 refere-se ao valor quanto as anuidades ou semestralidades das instituições de ensino. A lei, estabelece limites entre o contratante e o contratado dado que impede a matrícula do aluno inadimplente.

Seguindo o “Art. 5. 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” (CDC, 1999, Art. 5).

O artigo adverte que o aluno matriculado se dispõe do direito à fazer a matrícula, salva exceção aqueles que estão inadimplentes, pois seguindo o artigo, o aluno inadimplente não tem o direito à renovação, portando enquanto inadimplente o aluno não poderá retornar as aulas, até arcar com a dívida.

Em contrapartida, o Art.6. ressalta que,

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

Fadul e Castro (2008) sugere que Art. 6. deve ser analisado em duas partes, sendo: a primeira no que diz respeito a suspensão de certificados, provas, documentações escolares no geral devido a inadimplência, são proibidas, bem como, o aluno não pode ser impedido de frequentar as aulas quando inadimplente. Por outro lado, há uma brecha, onde é definido a penalidade que o inadimplente pode sofrer por estar inadimplente, conforme consta especificado em contrato.

2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA

Neste capítulo será descrito as características da empresa estudada, estrutura organizacional, processo e política de cobrança.

Após a descrição da empresa estudada, será apresentada a análise dos dados coletados, por meio de observações em campo e informações extraídas do sistema utilizado para controle do setor financeiro e de cobrança.

2.1. Características da franqueadora

A empresa estudada faz parte de uma rede de escolas profissionalizantes presente em todos os estados brasileiros com mais de 500 unidades localizadas em diversas cidades. Atualmente, possui mais 700 mil alunos matriculados entre os 100 cursos nas áreas da beleza, saúde, administração, tecnologia, idiomas, construção civil, gastronomia e moda.

A rede foi fundada em 2010 com a inserção de 7 escolas no estado de São Paulo e em 2011 foi estabelecido o padrão em todas as escolas. Logo em 2012, a franquia entrou para o mercado de *franchising* abrindo mais 60 escolas, no ano posterior teve um aumento de mais 103 franquias.

Em 2014 a Instituição ganhou o primeiro prêmio de melhor franquia do Brasil pela revista pequenas empresas e grandes negócios e ainda se expandiu para outras regiões brasileiras adquirindo mais 180 unidades espalhadas pelo país. De 2015 até hoje, a franquia ganhou mais de 4 prêmios pela revista pequenas empresas e grandes negócios e pela ABF (Associação Brasileira de *Franchising*) em excelência de franchising. No mesmo ano foi inaugurado a própria editora IM com 240 unidades para atender todas as franquias, posteriormente a IM *Beauty* foi lançada no mercado produzindo produtos cosméticos e capilares, onde conquistou mais um prêmio de melhor franquia do Brasil pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, seguindo com o mesmo título até 2019.

2.2. Unidade de Americana

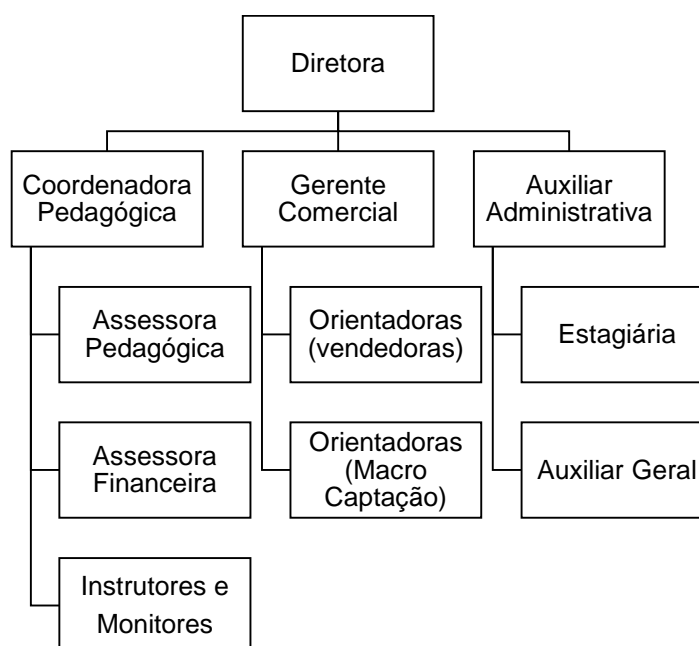
A Unidade de Americana, empresa na qual serviu como fonte do estudo no presente trabalho foi fundada em 20 de abril de 2014, na ocasião a empresa estava situada na cidade de Santa Bárbara d' Oeste e, atualmente situa-se na Rua Sete de Setembro, 1041 – Centro, Americana/SP.

O quadro societário é composto por apenas um sócio, onde trabalha na área a mais de 8 anos e possui mais duas escolas localizadas em Piracicaba e Limeira.

No decorrer de seis anos da empresa, a unidade vem se mantendo no mercado, através do abundante crescimento de alunos matriculados, exigindo que se realocasse de Santa Bárbara d' Oeste para o atual endereço no intuito de atender toda a demanda de novos alunos. Assim, a empresa conseguiu permanecer no mercado, contando com a confiança dos seus alunos para fornecer um serviço de grande valia atualmente.

A unidade se dispõe de mais de 20 funcionários registrados no regime CLT (Consolidação de Leis Trabalhistas), horistas e estagiários, onde se enquadram no setor pedagógico, comercial e administrativo, conforme será observado na Figura 1.

Figura 1 – Organograma funcional da instituição



Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de informações da empresa.

O diretor ou gestor é responsável por toda unidade, conforme é designado pelo próprio proprietário. Toda e qualquer mudança nos setores passam pelo gestor para autorização prévia, a fim de manter a qualidade e padronização exigida pela franqueadora da qual a unidade estudada pertence.

Enquanto o setor comercial se dispõe por um gerente comercial com cerca de 5 orientadores (regime CLT), cujo objetivo principal é a captação de novos alunos para a unidade, além de supervisionar a Macro Captação de novos alunos.

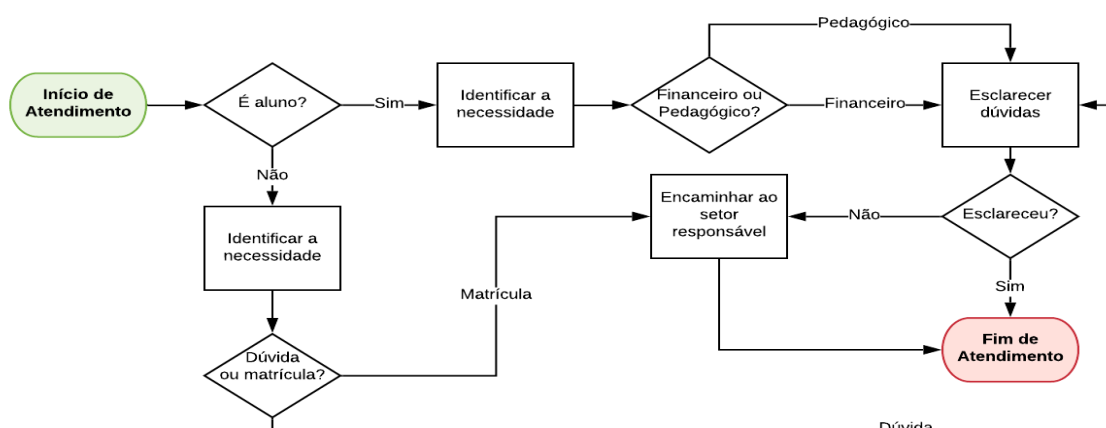
No setor administrativo a função é exercida por uma auxiliar administrativa juntamente com um estagiário, onde controlam todo o financeiro, RH (Recursos Humanos) e atendimento ao público.

Por fim, o setor pedagógico é composto pelo coordenador que monitora a assessora pedagógica, instrutores (horistas) e monitores (estagiários) e a assessora financeira, onde realiza todo o processo de cobrança.

Os colaboradores são incentivados a orientar os alunos sempre que necessário, independente do setor em que atua. Um exemplo básico, seria o atendimento realizado diretamente na secretaria, onde não somente a secretária e a estagiária executam suas funções, mas contam com o auxílio de todos do setor pedagógico, assim como no setor de cobrança, contam com o apoio da secretária e a estagiária.

A figura 2 representa o processo de atendimento na secretaria, onde permite demonstrar como os atendimentos são realizados, mesmo que o responsável pelo setor desejado pelo aluno não se encontre.

Figura 2 – Fluxograma do atendimento



Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de informações da empresa.

Pode-se observar que o atendimento é realizado e a secretaria se dispõe para esclarecer, resolver qualquer dúvida ou problema do aluno mesmo não sendo do seu setor, a função não vale somente para o setor financeiro, mas para os demais setores, a fim de agilizar os processos de atendimentos e resoluções de problemas, conforme demonstrado na figura acima.

2.3. Gestão de recebíveis e cobrança

Na empresa estudada, a gestão de recebíveis é realizada internamente e controlada pelo setor administrativo e financeiro ou cobrança da empresa. No setor de administração fica localizado o setor de faturamento, enquanto a cobrança é realizada diretamente pelo financeiro, onde se encontra dentro do setor pedagógico. Ambos os setores trabalham em conjunto e complementam suas atividades, para então, visualizar os pagamentos realizados para compensações, e baixa de parcelas corrente e em aberto (parcelas que se encontram inadimplentes).

O setor administrativo é responsável pelo planejamento financeiro mensal, verificação dos pagamentos realizados por meio de boletos, DOC (Documento de Ordem de Crédito), TED (Transferência Eletrônica Disponível), ou demais meios de pagamentos alternativos a serem validados junto aos sistemas bancários, para que possa ser compensados e dado as devidas baixas.

Enquanto no setor financeiro ou de cobrança é de total responsabilidade controlar, analisar e realizar a cobrança dos pagamentos que não foram realizados, entrando em contato com os responsáveis financeiro e, realizando, assim, a cobrança dos pagamentos pendentes.

Embora o setor financeiro seja responsável pela emissão de boletos, somente o setor administrativo possui o acesso aos sistemas dos bancos para que sejam visualizados as compensações e baixa dos títulos emitidos, na parcela dos alunos.

Nos subcapítulos posteriores, serão evidenciados todos os dados coletados do setor de cobrança, assim como os processos seguidos pelo setor.

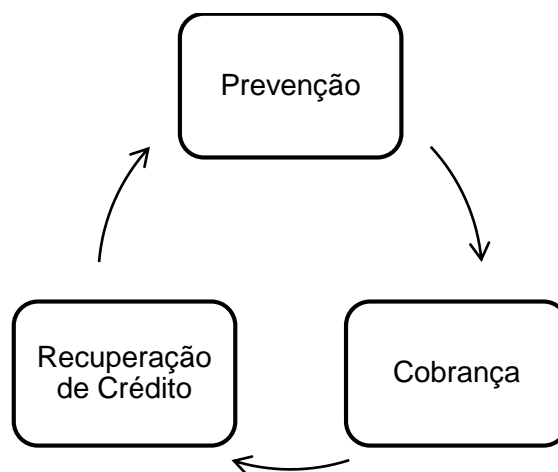
2.4. Processos e políticas de cobranças

Conforme citado anteriormente, o setor financeiro ou de cobrança é responsável por controlar, analisar e realizar todo o processo de cobrança dos pagamentos pendentes. O mesmo realiza o contato direto com todos os responsáveis financeiros que possuem débitos. É neste setor que se encontram todos os históricos financeiros, cadastros no sistema utilizado pela empresa, o SGF (Sistema de Gestão de Franquias), contatos e negociações.

O objetivo do setor é, principalmente, evitar que o aluno ativo se torne inadimplente, visto que sendo adimplente ele prossegue com o curso e a empresa garante o capital de giro saudável, considerando que seu financeiro esteja em dia.

As funções desenvolvidas se baseiam no processo geral, onde é dividido em três etapas: a prevenção, cobrança e recuperação de crédito, conforme é demonstrado na figura 2.

Figura 3 – Processo geral do setor de cobrança

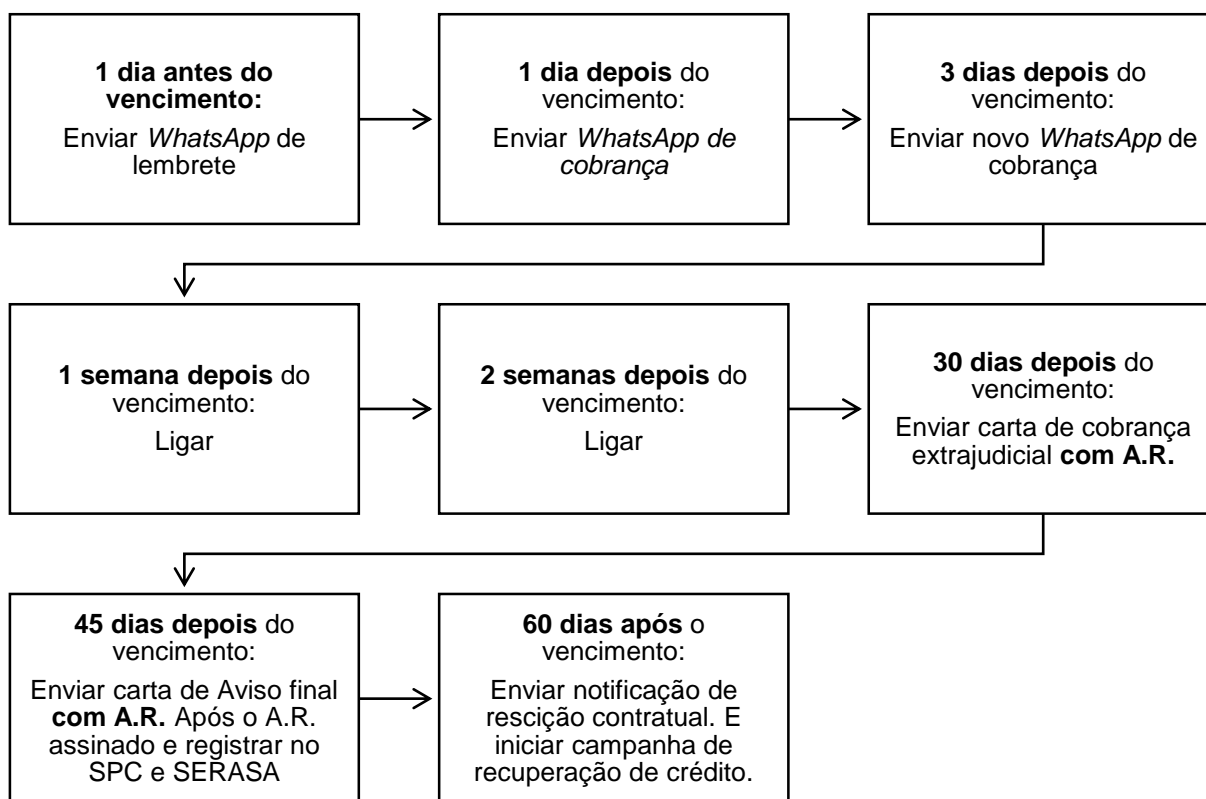


Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de informações da empresa.

Além do processo ser dividido em três etapas, a própria franqueadora desenvolveu uma régua de cobrança, cujo intuito é garantir maior controle para as franquias possam tornar seu setor de cobrança organizado e eficaz, pode-se dizer que a mesma sub dividiu o processo geral de cobrança para melhor controle, conforme demonstra na figura 3. No entanto, a parte operacional não atende às exigências pré-

estabelecidas pela franquia no setor financeiro, o que dificulta o controle de todos os processos.

Figura 4 – Régua de cobrança

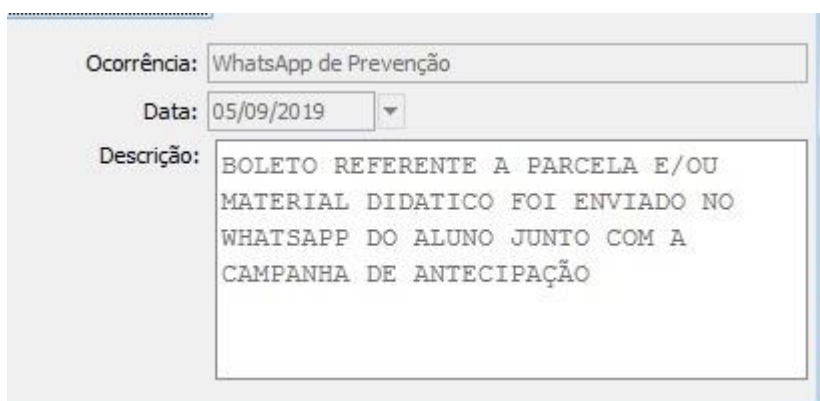


Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de informações da empresa.

A franqueadora sugere que o assessor financeiro (colaborador responsável pela realização das cobranças) entre em contato com o aluno através do envio de mensagens no *WhatsApp* pelo menos 1 dia antes do vencimento para lembrá-lo do pagamento, no entanto, a unidade estudada realiza o primeiro contato logo nos primeiros dias do respectivo mês, enviando uma mensagem de saudações juntamente com o envio de um boleto bancário referente a parcela do mês.

Além do primeiro contato, nos dias posteriores são enviadas mensagens de engajamento para todos os alunos, onde permite que o contato da escola com o aluno seja mais humanizado e saudável, não dando somente prioridade para o financeiro. Enquanto nos dias do vencimento são enviadas novamente mensagens lembrando-os sobre o pagamento das parcelas, conforme demonstra a figura 5, onde contém a seguinte informação no histórico do aluno.

Figura 5 – Histórico do aluno com a informação que o mesmo recebeu a mensagem de lembrete

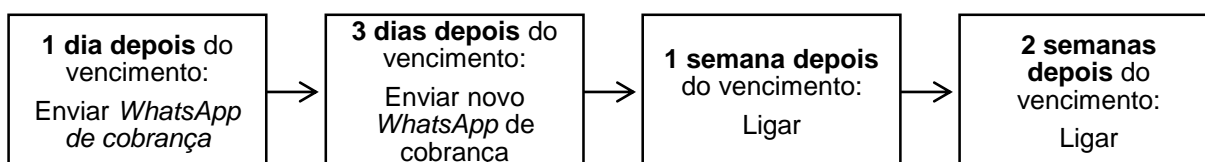


Fonte: Imagem do sistema disponibilizada pela empresa.

Após o vencimento, é concluído a etapa da prevenção e automaticamente se inicia a segunda etapa, a cobrança.

Nesta etapa, pode-se observar na figura 6 que a franqueadora sugere o envio de mensagens de confirmação de pagamento seja realizado no dia posterior ao vencimento e no terceiro dia após o vencimento, seguindo com ligação de cobrança na primeira e segunda semana de atraso, consecutivamente.

Figura 6 – Régua de cobrança - segunda etapa (cobrança)



Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de informações da empresa.

Tratando-se da unidade de Americana, é realizado o envio de mensagens solicitando confirmação dos pagamentos um dia após o vencimento e no segundo dia já é dado início as ligações de cobranças.

Por mais que o uso do *WhatsApp* permita que o assessor seja mais ágil e prático no processo, o contato telefônico ainda é a ferramenta mais utilizada, uma vez que tornam as cobranças mais efetivas.

A tabela 1 representa o relatório de ligações e mensagens enviadas no *WhatsApp* pelo assessor financeiro em 2019.

Tabela 1 – Relatório dos tipos de contatos realizados em 2019

Tipo de Contato	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Ligação	254	277	285	271	212	125	249	267	241	269	238	164	2.852
WhatsApp	321	238	378	268	316	240	209	172	296	306	234	214	3.192
TOTAL	575	515	663	539	528	365	458	439	532	575	472	378	6.039

Fonte: Relatório gerencial disponibilizado pela diretora da instituição (2020).

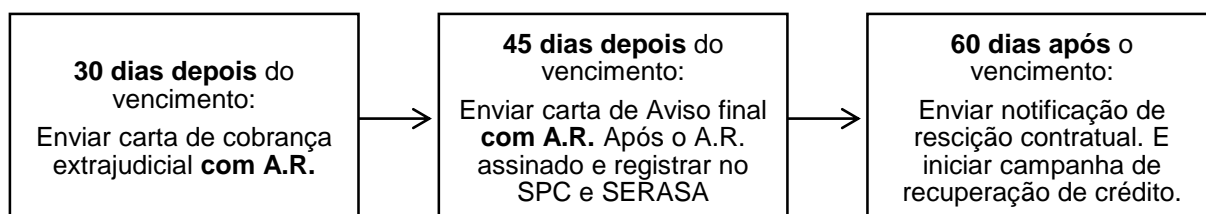
Evidencia-se ainda que, em janeiro de 2020, é considerado um dos meses que menos se obtém contatos realizados, visto que é época de férias letivas, assim como em fevereiro por retornar as aulas no início do mês e novamente ser interrompida devido ao feriado no mesmo mês.

Em março até maio nota-se que tanto a quantidade de ligações quanto de mensagens enviadas se encontram estáveis, enquanto em junho o número diminuiu devido a uma semana que a instituição esteve fechada em virtude da mudança de endereço.

No entanto, em julho até outubro houve o aumento dos contatos com os alunos e responsáveis para cobrança. Enquanto em dezembro o número de contatos realizados diminuiu em decorrência das férias letivas que se iniciaram.

Além dos contatos realizados por ligações e mensagens, o assessor também realiza o processo de envio de cartas de cobranças. A franqueadora, recomenda, com 30 dias em aberto, o envio de uma carta de cobrança extrajudicial com A.R (Aviso de Recebimentos), conforme demonstra na figura 7.

Figura 7 – Régua de cobrança - segunda etapa (cartas de cobrança)



Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de informações da empresa.

Entretanto, a unidade inicia o despacho das cartas com 2 semanas de atrasos, sendo um aviso de cobrança padrão disponibilizado pelo próprio SGF,

conforme demonstra no anexo 1. Nesta carta, contém as informações dos débitos e ressalta a perda do desconto pontualidade que a instituição aplica no ato da matrícula.

Além da primeira carta de aviso de cobrança, é enviado um último aviso de cobrança no vigésimo primeiro dia de atraso (anexo 2), e então, com 30 dias de atraso é enviado a carta de notificação extrajudicial (anexo 3), conforme consta na régua de cobrança.

A partir dos quarenta e cinco dias em atraso, desde a data de vencimento do título (boleto) até noventa dias, é enviada novamente outra carta informando a cobrança, porém além de informar os débitos, também é evidenciado os processos administrativos que serão tomados, como por exemplo, a inclusão do nome em órgãos de proteção ao crédito, conveniados com a instituição, sendo a ACIPI (Associação Comercial e Industrial de Piracicaba). Ainda que a carta apresente um conteúdo mais ríspido no que remete a cobrança, não é realizada a inclusão de fato, visto que demanda tempo.

Com o conteúdo da carta de cobrança informando sobre a inclusão em órgãos de proteção ao crédito vinculados à instituição, espera-se que com o envio da carta o responsável financeiro retorne o contato para que de fato evite o procedimento.

Em 2019, identificou-se qualitativamente a quantidade de cartas enviadas pelo setor de cobrança no mesmo período, conforme evidencia a tabela 2.

Tabela 2 – Relatório de cartas enviadas

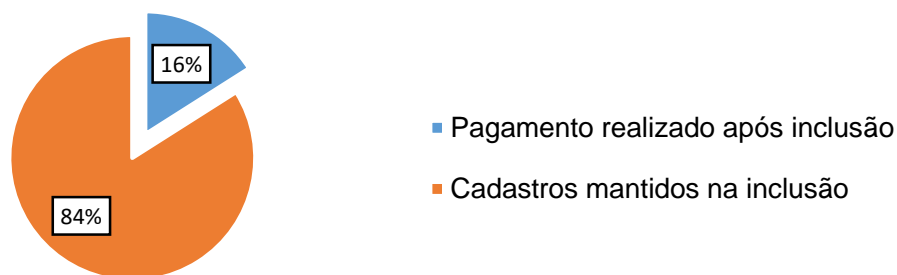
Evento	Quantidade	%
Pagamentos realizados após o envio das cartas	29	13%
Cartas enviadas e registradas em órgãos de proteção ao crédito	158	87%
Total de cartas enviadas	187	100%

Fonte: Relatório gerencial disponibilizado pela diretora da instituição (2020).

Observa-se que do total de cartas enviadas, em 2019, de modo prático, que, a cobrança, mediante as cartas, não se demonstrou efetiva, mesmo contendo o teor ameaçador da inclusão do nome em órgãos de proteção ao crédito.

No entanto, há o que considerar a inclusão dos responsáveis no serviço de proteção ao crédito conveniado com a instituição, gerados a partir dos dados gerenciais de cobrança, conforme apresentado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Recuperação de crédito após inclusão



Fonte: Relatório gerencial disponibilizado pela diretora da instituição (2020).

Mesmo com o baixo resultado na recuperação de crédito, considera-se até noventa dias após a inclusão, permite entender-se que, tratando de cobrança de inadimplência, a carta demonstrou a conversão de 16% dos alunos apresentavam pendências com mais de noventa dias.

Conforme dados coletados juntamente com o setor de cobrança, há diversos fatores que contribuem com a inadimplência e afeta diretamente todo o processo de cobrança. No entanto, o principal fator determinante são os alunos ou responsáveis que por determinado motivo não realizam o pagamento de uma parcela, tornando-se inadimplente até o 30º dia corrido do mês posterior, ocasionando no acúmulo de parcelas. O gráfico 2 evidencia a taxa de alunos que possuem entre 1 e mais de 3 parcelas em aberto na instituição.

Gráfico 2 – Distribuição de alunos por parcela em atraso



Fonte: Relatório gerencial disponibilizado pela diretora da instituição (2020).

Evidencia-se que a grande maioria dos alunos inadimplentes estão com somente uma parcela em aberto, o que torna mais fácil o contato e negociação com o mesmo para evitar o acúmulo, enquanto 34% da inadimplência é respectiva aos

alunos que estão com duas parcelas em atraso recebendo além das mensagens, ligações e cartas, seguido por 18% dos alunos inadimplentes que acumulou 3 parcelas e serão notificados e possivelmente poderão ser incluídos em órgãos de proteção ao crédito e 6% dos alunos inadimplentes que terão seus contratos rescindidos e cadastrados nos serviços de proteção ao crédito, visto que não houve acordos de renegociações.

2.5. Negociações

Para realizar o processo de cobrança é necessário que seja seguida uma cadeia hierárquica sólida e regras rígidas com estratégias eficazes para atingir seus objetivos. É fundamental que a coordenadora pedagógica realize reuniões prévias de alinhamento estratégico com o assessor financeiro para tomar ciência de como andam os contatos e a taxa de inadimplência.

As reuniões são de suma importância para traçar o perfil dos alunos inadimplentes, como por exemplo, o curso, período, motivos de inadimplência, também são repassadas todas as tentativas de contatos, históricos de negociações com os devedores para que a própria coordenadora tome ciência da situação e entre em contato com o aluno no intuito de tentar uma negociação com o mesmo.

A gestão de negociação se inicia pelo próprio assessor financeiro, realizando o primeiro contato para negociar com o responsável pelo débito e, busca alternativas apropriadas, para que entre em um acordo mútuo, podendo conter descontos nos juros e parcelamento do valor em aberto. No caso de não ocorrer um acordo, o aluno ou responsável financeiro pode, então, tratar diretamente com a coordenadora pedagógica para tentar obter melhor flexibilização nas negociações, ganhando então, descontos maiores, como por exemplo, se o assessor financeiro oferecer 15% de desconto sobre o valor dos débitos, a coordenadora poderá conceder 25%, dependendo do histórico do aluno.

Quando os acordos são efetivados entre as partes, porém não são honrados, a cobrança posterior torna-se mais firme. Uma vez que, o responsável, diante de um acordo, deixa de cumprir com o pagamento de uma parcela do mesmo,

ou, quando o responsável, renegocia novamente o acordo que fora realizado anteriormente, é orientado a tratar diretamente com a coordenadora pedagógica.

Tratando dos casos mais antigos, como por exemplo pendências com mais de 2 anos, a franqueadora orienta em ser realizada a renegociação diretamente com a coordenadora, entretanto na unidade de Americana, a renegociação fica sob responsabilidade do assessor financeiro. As negociações são mais flexíveis, onde a assessora busca diversas alternativas para propor um acordo e efetivar a recuperação de crédito, podendo abdicar dos juros e multa corrigidos e reavendo o valor principal.

O contrato de prestação de serviços possui o seu valor total do curso, conforme é negociado no ato da matrícula, onde contém todos os valores a serem pagos e as condições no que remete aos descontos e procedimentos de cobrança.

2.6. CDC e o impacto da legislação no sistema de cobrança escolar

Mesmo que haja parcelas pagas com atraso e por serem consideradas como pretexto para rescisão de contrato de prestação de serviço entre a instituição e o aluno ou responsável financeiro, conforme o CDC, precisamente a Lei 8.078/90, o aluno não pode ser impedido de realizar suas atividades escolares, solicitar documentações e ser ridicularizado devido aos atrasos ou pendências em aberto.

Independentemente da falta de restrições para entrega de documentos, a unidade utiliza uma documentação que faz parte da exigência da franqueadora, que é a carta de quitação de dívida. A unidade utiliza como meio de negociação, onde buscam negociar o valor em aberto na intenção de trazer o aluno de volta a instituição.

É certo enfatizar que, a renovação do curso pode depender do curso anterior esteja quitado. A instituição tem o direito de recusar a renovação de matrícula de quem esteja inadimplente. Portanto, as negociações são realizadas com menos flexibilidade, visto que o aluno já ficou inadimplente e a instituição precisa buscar o equilíbrio por meio do fluxo financeiro mensal dos clientes. A capacidade financeira dos alunos ou responsáveis também são analisadas no ato da negociação, para então, rever um parcelamento dos débitos para serem unificados com as parcelas dos meses subsequentes.

O parcelamento pode ser inferior, igual ao período do curso ou então se estender por mais 2 meses após o término do curso nas modalidades de cartão de crédito convencional ou crédito recorrente. No caso de realizar o pagamento por boleto, só é permitido uma renegociação mediante a autorização prévia da coordenadora, caso contrário o aluno poderá ser impedido renovar a matrícula, devido a rescisão contratual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo é abordado a conclusão quanto as observações e levantamento de dados mediante as conversas com a gestora da instituição. Este trabalho teve como intuito observar e analisar a gestão de recebíveis e cobrança, tendo como base teórica diversos autores.

É importante ressaltar que manter um relacionamento com o aluno e responsável financeiro é primordial para tornar a gestão de recebíveis e do sistema de cobrança efetivo. Assim como, manter todas as informações atualizadas durante o curso.

É fato que o controle financeiro com ênfase em contas a receber, é fundamental para as instituições privadas de ensino. É, ainda, fundamental, o controle dos indicadores da inadimplência.

Para compreender melhor o perfil dos alunos e criar uma política de crédito, utiliza-se informações dos alunos, como por exemplo, o histórico financeiro, conforme consta no sistema utilizado pela instituição, onde auxilia na cobrança de eventuais pendências incorridas.

Inicialmente as informações são obtidas pelas secretarias, visto que são as responsáveis pelos contratos de prestação de serviços e por terem o primeiro contato com o aluno no ato da matrícula. Tais informações são registradas no sistema utilizado pela instituição, onde são armazenadas com nome completo, responsável, CPF (Cadastro de Pessoa Física), RG (Registro Geral), número de contato, *e-mail*, endereço, entre outras informações.

Sendo assim, o processo de cobrança envolve, três etapas: a prevenção, cobrança e recuperação de crédito, onde as mesmas são subdivididas, conforme a franqueadora sugere que seja seguido. Dependendo dos dias de atraso, são realizados contatos por meio de ligações, mensagens, cartas e atendimento presencial, além da utilização de meios distintos de negociações, podendo ser ou não flexíveis no ato da negociação, visto que é levado em consideração o histórico do aluno.

Foi notório que, na unidade de Americana, a flexibilização geral das condições de negociações são muito recorrentes, durante o período letivo. Ações

punitivas, como por exemplo, o registro em órgãos de proteção ao débito não são realizadas com frequência.

No final do ano, são realizadas campanhas de recuperação de crédito, visto que é o momento ideal para trabalhar com a recuperação no intuito de estimular o aluno a retornar ao curso ou em outros casos, somente recuperar o valor pendente.

Foi possível analisar o fato da inadimplência ocorrer devido ao favorecimento da legislação específica para a cobrança nas instituições de ensino, visto que protege muito o aluno inadimplente. A legislação impede que a instituição tome as devidas medidas de cobranças com o aluno inadimplente, visto que a instituição é afetada negativamente.

Observando os procedimentos de cobranças serem realizados é notório que, são eficazes, no entanto, há sempre como receber sugestões de melhorias contínuas, independentemente da eficiência em que o setor se dispõe.

Durante o período de análise do setor e dos procedimentos na instituição, alguns pontos poderiam ser aperfeiçoados. Como por exemplo, algumas situações que não seguem um padrão eficaz de trabalho.

Dessas situações, foi observado que os boletos respectivos as parcelas não são entregues ao aluno ou responsável financeiro. No entanto, todo início de mês é enviado por meio do *WhatsApp* para o responsável, mas muitos alunos alegam que não receberam ou que não conseguem abrir em seu aplicativo, o que pode ser prejudicial para a instituição devido à falta de pagamento. Sendo assim, esta situação pode ser sanada mediante a disponibilização de todos os boletos físicos no ato da matrícula e no portal do aluno.

Outro ponto a ser apontado foi que, a cobrança não realiza o contato telefônico com um texto padronizado, o contato é feito de modo informal, podendo ser considerada como uma conversa do cotidiano. Por meio de uma criação de *script* para contatar o aluno seria importante para que os contatos possam ser realizados de modo profissional, evitando assim, quaisquer desvios ou mal-entendidos, como ocorrem nas ligações convencionais.

No que remete ao setor de faturamento, os boletos gerados são abertos, assim permite que o responsável possa realizar o pagamento após a data de vencimento, pois o boleto não é registrado. Implantando a emissão dos boletos com registros, possibilita que o aluno priorize o pagamento com antecedência ou no dia do vencimento, visto que posteriormente não será aceito o mesmo boleto.

A respeito do registro em órgãos de proteção ao crédito, os registros dos títulos inadimplentes não são realizados, conforme orienta a própria franqueadora e as cartas de cobranças enviadas no decorrer do período letivo. Segundo o assessor financeiro, a ação não é realizada devido ao tempo que consome para inclusão, e conseqüentemente, gerou acúmulos dos títulos em aberto. Portanto, recomenda-se, que a inclusão seja realizada a cada noventa dias para evitar acúmulos.

Outra ponto crítico é a renegociação flexibilizada. Muitos alunos não realizam o pagamento em dia devido ao mau costume de sempre atrasar o pagamento e depois obter o privilégio de realizar o pagamento sem nenhuma correção monetária, tornando-o inadimplente no respectivo mês e possivelmente nos meses posteriores. Então, o recomendado é não disponibilizar o valor sem desconto pontualidade após o vencimento da parcela e sempre passar os valores corrigidos monetariamente, conforme consta no CDC.

Por fim, todos os pontos abordados levam a crer que a instituição ainda pode aprimorar consideravelmente o setor de contas a receber e cobrança e garantir melhores resultados no remete a cobrança.

REFERÊNCIAS

ASN (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS). **Gestão financeira saudável garante sobrevivência de negócios.** 2020. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/gestao-financeira-saudavel-garante-sobrevivencia-de-negocio,9580ffdc16683510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 26 mai. 2020.

BLATT, A. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático.** São Paulo: Nobel, 1999.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1992.

CDC (CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR). **CAPÍTULO V - SESSÃO V, Art. 42 e 46.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm>. Acesso em: 29 mai. De 2020.

CHIAVENATO, I. **Iniciação a administração financeira.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FADUL, T. C.; CASTRO, L. S. **Aspectos Jurídicos do SPC da Educação.** 2008. Disponível em: <<https://lfg.jusbrasil.com.br/noticias/162704/aspectos-juridicos-do-spc-da-educacao-tatiana-cavalcante-fadul-e-luana-santos-de-castro>>. Acesso em: 26 jun de 2020.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira.** Tradução por Jean Jacques Salim, João Carlos Douat. São Paulo: Harbra, 1997.

_____. **Princípios de administração financeira.** 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

JESUS, R.; BASTOS, E.; AVDZEJUS, E. **Gestão financeira e sua importância no crescimento das MPE'S da cidade de cachoeira - BA.** Acta Negócios, v. 2, n. 1, p. 53-82, 27 jun. 2019.

LEMES, A. B. J.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira: Princípios, Fundamento e Práticas Brasileiras.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LUCION, C. E. R. **Planejamento Financeiro**. Revista Eletrônica de Contabilidade, v. 1, n. 3, p. 142-160. 2005.

MARQUES, Renato. **Inadimplência amedronta Ensino Privado**. 2006. Disponível em: <<http://www.universia.com.br>>. Acesso em: 29 mai. 2020.

MATIAS, A. B. (Coord.). **Finanças Corporativas de Curto Prazo. A Gestão do Valor e Capital de Giro**. v.1. São Paulo: Atlas, 2007.

MONTEIRO, F. **Inadimplência ameaça escolas particulares**. 2003. Disponível em: <<https://www.acesa.com/cidade/arquivo/jfhoje/2003/11/>>. Acesso em 29 mai. de 2020.

NETO, A. A. **Finanças Corporativas e Valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, M. L. D. **Gestão de recebíveis e cobrança em escolas particulares: estudo de caso do colégio master**. Fortaleza. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/29622/1/2013_tcc_mloliveira.pdf>. Acesso em: 28 mai. de 2020.

RAMALHO, R. **O que é Código de Defesa do Consumidor?**. Arcos, 2016. Disponível em: <<http://www.arcos.org.br/artigos/o-que-e-codigo-de-defesa-do-consumidor/>>. Acesso em: 04. jun. de 2020.

ROSS, S. M. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 2003.

TEIXEIRA, A. F.; SILVA, A. R. **Créditos de difícil recebimento: crédito, cobrança, inadimplência e os seus tratamentos contábeis**. 1 ed. Franca: Facef, 2001.

WESTON, F. J; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ANEXO 1 – Carta de cobrança (aviso de cobrança)



AVISO DE COBRANÇA

A(o) prezado(a): XXXXXXXX

Aluno(a): XXXXXXXX

Contrato	Curso(s)
XXXXX	Design de Sobrancelhas
	Alongamento de Cílios
	Manicure e Pedicure Academia da Beleza In

Servimos da presente para reiterar nossa solicitação de comparecimento, em caráter de urgência, ao departamento de cobrança, pois até o presente momento, encontra-se em aberto em nossos registros, o(s) pagamento(s) da(s) parcela(s) abaixo:

Ordem	Tipo	Vencimento	Valor
1	Parcela	10/09/2019	R\$ 142.22
2	Parcela	10/10/2019	R\$ 142.22
3	Parcela	10/11/2019	R\$ 142.22
4	Parcela	10/12/2019	R\$ 142.22
5	Parcela	10/01/2020	R\$ 142.22

Caso V.Sª tenha efetuado o(s) pagamento(s) acima, favor encaminhar uma cópia do(s) comprovante(s) do(s) mesmo(s) à empresa e desconsiderar a presente.

Josefa Treinamentos e desenv. Prof. Ltda
Americana / SP - Rua 7 de Setembro, Nº 1041, Centro - 13465-
320 Telefone: (19) 3604-5755

Americana - 25 de Junho de 2020

ANEXO 2 – Carta de cobrança (último aviso)**Último Aviso de Cobrança**

A(o) prezado(a): XXXXXXXX

Aluno(a): XXXXXXXX

Contrato	Curso(s)
XXXXXX	Design de Sobrancelhas
	Alongamento de Cílios
	Manicure e Pedicure Academia da Beleza In

Servimos da presente para reiterar nossa solicitação de comparecimento enviada anteriormente, em caráter de urgência, evitando negativação junto ao serviço de proteção ao crédito, pois até o presente momento, encontra-se em aberto em nossos registros, o(s) pagamento(s) da(s) parcela(s) abaixo:

Ordem	Tipo	Vencimento	Valor
1	Parcela	10/09/2019	R\$ 142.22
2	Parcela	10/10/2019	R\$ 142.22
3	Parcela	10/11/2019	R\$ 142.22
4	Parcela	10/12/2019	R\$ 142.22
5	Parcela	10/01/2020	R\$ 142.22

Caso V.Sª tenha efetuado o(s) pagamento(s) acima, favor encaminhar uma cópia do(s) comprovante(s) do(s) mesmo(s) à empresa e desconsiderar a presente.

Josefa Treinamentos e desenv. Prof. Ltda
Americana / SP - Rua 7 de Setembro, Nº 1041, Centro - 13465-
320 Telefone: (19) 3604-5755

Americana - 25 de Junho de 2020

ANEXO 3 – Carta de cobrança (notificação extrajudicial)**NOTIFICAÇÃO**

A(o) prezado(a): XXXXXXXX

Aluno(a): XXXXXXXX

Contrato	Curso(s)
XXXXXXXX	Design de Sobrancelhas
	Alongamento de Cílios
	Manicure e Pedicure Academia da Beleza In

Tendo em vista o não pagamento das parcelas abaixo descritas, vencidas há mais de 60 (sessenta) dias e a continuidade na frequência às aulas, solicitamos o seu comparecimento " até o dia "7 dias a partir da data atual" para regularização destes débitos, ao Instituto Mix.

O não comparecimento até a data acima determinada implicará na rescisão/cancelamento do Contrato de Prestação de Serviço acima descrito e serão tomadas as medidas cabíveis para cobrança das parcelas em atraso, conforme cláusula do contrato citada abaixo:

"5. INADIMPLÊNCIA - O aluno ou responsável pelo pagamento, desde já, autoriza a PRESTADORA DE SERVIÇOS em caso de inadimplência, a emitir letra de câmbio ou duplicata de prestação de Serviços com vencimento à vista e enviar ao Cartório de Protesto, bem como proceder o registro do débito junto ao Serviço de Proteção ao Crédito - SPC, ficando a critério da PRESTADORA DE SERVIÇOS rescindir o presente contrato nos casos de inadimplência superior a duas parcelas, consecutivas ou não."

Ordem	Tipo	Vencimento	Valor
1	Parcela	10/09/2019	R\$ 142.22
2	Parcela	10/10/2019	R\$ 142.22
3	Parcela	10/11/2019	R\$ 142.22
4	Parcela	10/12/2019	R\$ 142.22
5	Parcela	10/01/2020	R\$ 142.22

Caso V.Sª tenha efetuado o(s) pagamento(s) acima, favor encaminhar uma cópia do(s) comprovante(s) do(s) mesmo(s) à empresa e desconsiderar a presente.

Josefa Treinamentos e desenv. Prof. Ltda
Americana / SP - Rua 7 de Setembro, Nº 1041, Centro - 13465-
320 Telefone: (19) 3604-5755

Americana - 25 de Junho de 2020