

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM MARKETING

A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA
REDUÇÃO DA INADIMPLÊNCIA: UM ESTUDO DE MULTI-CASO EM
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO EM NATAL/RN

Lavoisier Magnus Correia de Araújo

NATAL/RN
2004

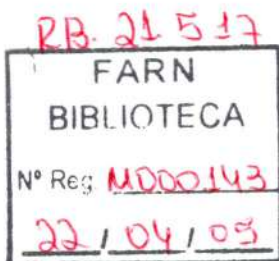
LAVOISIER MAGNUS CORREIA DE ARAUJO

A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA
REDUÇÃO DA INADIMPLÊNCIA: UM ESTUDO DE MULTI-CASO EM
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO EM NATAL/RN

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como parte dos requisitos à obtenção do Grau de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador:

Carlos Eduardo Marinho Diniz, M. Sc.



M
658.15
A 692
2004

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Araújo, Lavoisier Magnus Correia de

A Administração financeira como ferramenta estratégica na redução da inadimplência: um estudo de multi-casos em estabelecimentos de ensino em Natal-RN / Lavoisier Magnus Correia de Araújo. – Natal: FARN, 2004.
53p.

Orientador: Carlos Eduardo Marinho Diniz (M.Sc.)

Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense Para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração Financeira – monografia 2. Inadimplência – monografia I. Título

RN/FARN/BC

CDU 658.15

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM MARKETING

A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA
REDUÇÃO DA INADIMPLÊNCIA: UM ESTUDO DE MULTI-CASO EM
ESTABELECIMENTOS DE ENSINO EM NATAL/RN

LAVOISIER MAGNUS CORREIA DE ARAUJO

Monografia apresentada e aprovado em _____ de _____ de _____
pela banca examinadora composta pelos seguintes membros

Professor Carlos Eduardo Marinho Diniz, M. Sc.
Orientador

Professor George Queiroga Estrela, M. Sc.
Membro Examinador

Professor Ronaldo Mendes Neves, M. Sc.
Membro Examinador

Natal, _____ de _____ de _____.

*“Não confunda jamais,
conhecimento com sabedoria.
Um ajuda a ganhar a vida.
O outro, a construir uma vida”*

(Sandra Carey)

DEDICATÓRIA

Aos meus avós paternos (*In memorian*) e meu pai (*In memorian*) João Ferreira de Araújo, Maria Antunes de Araújo e João Ferreira de Araújo Filho, respectivamente, que independente de minha realização profissional e acadêmica, eu devia isso a eles pois em vida sempre me incentivaram, tiveram a paciência necessária e acreditaram em minha capacidade e hoje, tudo que consegui e conquistei devo a eles.

AGRADECIMENTOS

A Deus, ser presente e onipresente na minha vida, sempre colocando as pessoas certas nas horas certas para poder dar continuidade e forças para superar mais uma etapa de desejos e sonhos. Então, sem sua presença constante nada poderia realizar.

A todos que, de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho que é um momento singular e tem um grande significado em minha vida. Mas, em especial a minha amiga, amante, companheira, confidente e esposa Andreza Araújo que não mediu esforços para me dar sempre o apoio necessário e encorajamento para nunca desistir dos sonhos.

Aos companheiros de turma pelas grandes e maravilhosas experiências nestes anos acadêmicos e em especial aos fiéis amigos de finais de semanas, feriados, de grupo de estudo e tarefas acadêmicas Abdel Alves, Alzamir Oliveira, Edmar Oliveira e Rosenilda Meira.

Aos Diretores e funcionários das Instituições estudadas que me apoiaram e confiaram em meu trabalho. Ao presidente do sindicato das escolas particulares do RN, professor Alexandre Marinho pela atenção presta para o desenvolvimento do trabalho.

A todo o quadro docente da instituição, principalmente ao meu orientador Carlos Eduardo Marinho Diniz que de forma brilhante transferiu seus conhecimentos sempre valorizando minhas idéias e ajudando de todas as formas possíveis para a realização dessa monografia.

RESUMO

Este trabalho é um estudo, pesquisa e análise da situação das instituições de ensino particular em relação a sua inadimplência, identificando suas conseqüências e como elas enfrentam esta situação. Trata-se de um estudo cujo objetivo é analisar os níveis de inadimplência nas instituições de ensino particular e as ações que estas devam utilizar com o propósito de reduzir estes índices. A inadimplência, a cada dia torna-se maior em nosso meio, e ao analisar a demanda pelos serviços prestados nestes estabelecimentos de ensino, podemos configurar um perfil na sua maioria de classe média (renda familiar acima de R\$ 1.200,00). Esta classe sofre a cada intempérie econômica e reflete diretamente na consolidação dos pagamentos, contribuindo assim para o acréscimo da inadimplência. Para a problemática exposta, este trabalho busca proporcionar informações úteis para ações, visando à redução desses índices nas instituições particulares de ensino e assim uma melhoria da gestão financeira. A busca pela eficiência na gestão organizacional e financeira é uma constante e o controle de um índice de inadimplência aceitável para a instituição é imprescindível pois, uma inadimplência alta proporciona baixo ou nenhum investimento e traz dificuldades na gestão enquanto que, um baixo índice de inadimplência oferece à instituição condições de poder honrar compromissos e planejamentos futuros, proporciona o controle desta gestão e consecutivamente o crescimento da mesma. Mas, algumas empresas não atentam para essa tendência e se deparam com dificuldades provenientes deste problema, responsabilizando o mercado e/ou a situação do momento.

Palavras-chaves: Inadimplência, estabelecimentos, análise de crédito e créditos

ABSTRACT

This work is a study, searches and analysis of the situation of the institutions of particular education in relation its insolvency, identifying its consequences and as they face this situation. One is about a study whose objective is to analyze the levels of insolvency in the institutions of particular education and the actions that these must use with the intention to reduce these indices. The insolvency, each day becomes bigger in our way, and when analyzing the demand for the services given in these educational establishments, we can configure a profile in its majority of middle class (family income above of R\$ 1,200.00). This classroom suffers each intemperate economic and reflects in the consolidation of the payments, thus contributing for the addition of the insolvency directly. For the problematic one displayed, this work searches to provide to useful information for action, aiming at to the reduction of these index in the particular institutions of education and thus an improvement of the financial management. The search for the efficiency in the organizational and financial management is a constant and the control of an index of acceptable insolvency for the institution is essential therefore, a high insolvency provides low or no investment and brings difficulties in the management while that, a low index of insolvency offers to the institution conditions of being able to honor commitments and future planning, consecutively provides to the control of this management and the growth of the same one. But, some companies do not attempt against for this trend and if they come across with difficulties proceeding from this problem, making responsible the market and/or the situation of the moment.

Word-keys: Insolvency, establishments, analysis of credit and credits

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Taxa de inadimplência escolar da instituição “A” - (%)	32
GRÉFICO 02 – Taxa de inadimplência escolar da instituição “B” - (%)	33
GRÁFICO 03 – Taxa de inadimplência escolar da instituição “C” - (%)	33
GRÁFICO 04 – Taxa de inadimplência escolar da instituição “D” - (%)	34
GRÁFICO 05 – Taxa de inadimplência por aluno na instituição “A” - (%)	35
GRÁFICO 06 – Taxa de inadimplência por aluno na instituição “B” - (%)	35
GRAFICO 07 – Taxa de inadimplência por aluno na instituição “C” - (%)	36
GRAFICO 08 – Taxa de inadimplência por aluno na instituição “D” - (%)	37
GRAFICO 09 – Valores da inadimplência por mês da instituição “A” - (R\$)	37
GRÁFICO 10 - Valores da inadimplência por mês da instituição “B” - (R\$)	38
GRÁFICO 11 – Valores da inadimplência por mês da instituição “C” - (R\$)	38
GRÁFICO 12 – Valores da inadimplência por mês da instituição “D” - (R\$)	39

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Valores acumulados da inadimplência na instituição “A” - (R\$)	40
TABELA 02 – Valores acumulados da inadimplência na instituição “B” - (R\$)	41
TABELA 03 – Valores acumulados da inadimplência na instituição “C” - (R\$)	42
TABELA 04 – Valores acumulados da inadimplência na instituição “D” - (R\$)	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....	12
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 Geral.....	13
1.3.2 Específicos.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 RISCO DE CRÉDITO.....	15
2.2 POLÍTICA DE CRÉDITO.....	16
2.3 LIMITES DE CRÉDITO.....	18
2.4 ANÁLISE DE CRÉDITO.....	19
2.5 OS CINCO C'S DE CRÉDITO.....	19
2.6 TOMANDO A DECISÃO A RESPEITO DO PADRÃO DE CRÉDITO.....	20
2.7 POLÍTICA DE COBRANÇA.....	20
2.8 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	21
2.9 FUNÇÃO FINANCEIRA.....	22
2.10 PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO.....	23
2.11 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO.....	24
2.12 ALAVANCAGEM OPERACIONAL.....	25
2.13 ORÇAMENTO DE CAIXA.....	25
2.14 RELAÇÃO COM ECONOMIA.....	26
2.15 RELAÇÃO COM CONTABILIDADE.....	26
2.16 ÉTICA EMPRESARIAL.....	27
2.17 DIFICULDADES FINANCEIRAS.....	28
3 METODOLOGIA.....	30
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	30
3.2 UNIDADE DE ESTUDO	31
3.3 COLETA DE DADOS.....	31
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	31
4 ANÁLISE	32
4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS	32

4.2 ANÁLISE DOS DADOS	33
4.2.1 Taxas de inadimplência	33
4.2.2 Taxas de inadimplência por aluno	36
4.2.3 Valores da inadimplência	38
4.2.4 Valores acumulados da inadimplência	41
5 CONCLUSÃO	45
6 RECOMENDAÇÕES	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE	51
ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	51
ROTEIRO DOS DADOS	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

A questão da inadimplência norteia as ações financeiras de qualquer organização. No conjunto de instituições de ensino particular em Natal, esta realidade é uma constante. Tratando-se de organizações na sua maioria tradicionais e com uma participação significativa no mercado potiguar as instituições estudadas representam uma amostra relevante para o estudo.

As escolas analisadas representam mais de 300 anos de experiência no ramo. Todavia, todas apresentam uma gestão ortodoxa do ponto de vista da administração financeira, onde a questão do profissional em finanças está em processo de maturação.

Ao analisar a demanda pelos serviços prestados nestes estabelecimentos de ensino, podemos configurar um perfil na sua maioria de classe média (renda familiar acima de R\$ 1.200,00). Onde esta classe sofre a cada intempérie econômica e reflete diretamente na consolidação dos pagamentos, contribuindo assim para o acréscimo da inadimplência e para a problemática exposta.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A inadimplência é hoje um dos temas que está em evidência e pode ser definida como o índice de devedores, isto é, de contratos não honrados de uma empresa e/ou pessoa física. Nos dias atuais, ela é um problema que atinge 100% das empresas tanto de serviços quanto de bens. Diante desses fatos faz-se necessário o surgimento no mercado de empresas especializadas em combater a inadimplência, cujo objetivo dessas é diluir estes índices e amenizar seus efeitos junto às instituições de ensino particular.

Sabe-se que o fator inadimplência atinge um número significativo de escolas, principalmente as surgidas recentemente que têm uma “morte” precoce ou muita dificuldade para se manter no mercado, assim como as tradicionais. Em virtude disso, essas instituições estão sempre buscando novas estratégias, captar e manter os clientes, recursos e aumentar sua participação no mercado.

O presente trabalho visa uma análise da inadimplência em algumas instituições particulares de ensino localizadas na cidade do Natal/RN, e assim, identificar suas

consequências e sua recuperação financeira observando as dificuldades que estas enfrentam em expandir, criar e manter novos clientes (alunos) sem comprometer seus orçamentos, em administrar capital de giro, despesas, gastos e marketing.

Diante deste contexto verifica-se a necessidade do estudo do seguinte problema de pesquisa: **Quais as ações financeiras que as instituições de ensino particular devam utilizar para tentar reduzir os índices de inadimplência?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Descrever o nível de inadimplência nas instituições de ensino particular e as ações que estas devam utilizar com o propósito de reduzir estes índices.

1.3.2 Específicos

- Identificar o nível de inadimplência nas instituições de ensino particular estudadas;
- Averiguar o nível de inadimplência das instituições de ensino particular estudadas e seu reflexo na redução dos investimentos;
- Investigar a relação da inadimplência com a respectiva série do aluno;
- Descrever as ações preventivas e ou corretivas para fazer frente ao nível de inadimplência.

1.4 JUSTIFICATIVA

A inadimplência nos dias atuais em uma empresa é tão significativa sob o ponto de vista financeiro, que ela precisa de uma boa estrutura para não comprometer seus planejamentos de crescimento, e pode, dependendo do índice elevado, comprometer de tal forma a instituição, tornando-a financeiramente inviável.

Na atual conjuntura econômica após ter estabilizado a moeda (Plano Real), houve um incremento de consumo em relação às instituições de ensino particular do Rio Grande do Norte. Com isso, como houve aumento da demanda através de preços mais acessíveis e

consequências e sua recuperação financeira observando as dificuldades que estas enfrentam em expandir, criar e manter novos clientes (alunos) sem comprometer seus orçamentos, em administrar capital de giro, despesas, gastos e marketing.

Diante deste contexto verifica-se a necessidade do estudo do seguinte problema de pesquisa: **Quais as ações financeiras que as instituições de ensino particular devam utilizar para tentar reduzir os índices de inadimplência?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Descrever o nível de inadimplência nas instituições de ensino particular e as ações que estas devam utilizar com o propósito de reduzir estes índices.

1.3.2 Específicos

- Identificar o nível de inadimplência nas instituições de ensino particular estudadas;
- Averiguar o nível de inadimplência das instituições de ensino particular estudadas e seu reflexo na redução dos investimentos;
- Investigar a relação da inadimplência com a respectiva série do aluno;
- Descrever as ações preventivas e ou corretivas para fazer frente ao nível de inadimplência.

1.4 JUSTIFICATIVA

A inadimplência nos dias atuais em uma empresa é tão significativa sob o ponto de vista financeiro, que ela precisa de uma boa estrutura para não comprometer seus planejamentos de crescimento, e pode, dependendo do índice elevado, comprometer de tal forma a instituição, tornando-a financeiramente inviável.

Na atual conjuntura econômica após ter estabilizado a moeda (Plano Real), houve um incremento de consumo em relação às instituições de ensino particular do Rio Grande do Norte. Com isso, como houve aumento da demanda através de preços mais acessíveis e

maiores ofertas de vagas, novas instituições surgiram sem nenhum tipo de preparo, análise, estudo, trabalho e pesquisa prévia, o que leva a crer que o intuito principal dos empreendedores era absorver o maior número possível de alunos o que propícia o fato de se ter uma crescente inadimplência escolar diante da falta de tal planejamento.

Atualmente a busca pela eficiência na gestão organizacional e financeira é uma constante e o controle de um índice de inadimplência aceitável para a instituição é imprescindível para poder honrar compromissos e planejamentos futuros, mas algumas empresas não atentam para essa tendência e se deparam com dificuldades provenientes deste problema, responsabilizando o mercado e/ou a situação do momento. É sabido que a alta inadimplência proporciona baixo ou nenhum investimento e traz dificuldades na gestão enquanto que, um baixo índice de inadimplência proporciona o controle desta gestão e consecutivamente o crescimento da instituição.

No presente trabalho, além de analisar os níveis de inadimplência nas instituições de ensino particular e as ações que estas devam utilizar com o propósito de reduzir estes índices, o autor visa enriquecer seus conhecimentos através de pesquisas, análises, consultas e observações e assim, contribuir de forma significativa à formação acadêmica no curso de Administração com Habilitação em Marketing, ao transmitir informações para posteriores consultas a serem feitas na área. Para as empresas objeto do estudo, o trabalho em tela proporcionará dados para ações visando à redução da inadimplência e melhoria da gestão financeira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço teórico estruturado neste capítulo, visa estruturar os conceitos que serão elencados no escopo deste trabalho, a questão da inadimplência e, por conseguinte as ações de administração financeira que consolidem o propósito desta pesquisa.

2.1 RISCO DE CRÉDITO

Risco de crédito pode ser conceituado como o risco de perda em que se incorre quando há inadimplência de uma contraparte numa operação de crédito.

Segundo Ávila Filho (1992, p.101), a formalização do acordo de crédito por meio de um contrato bem elaborado é uma condição fundamental para assegurar ao credor o direito de receber, independente da vontade do devedor de pagar. Entretanto, pouco adianta o credor ter assegurado o direito de receber se o devedor não dispuser de recursos para satisfazer o pagamento. Essa condição leva à necessidade da decisão de crédito ser precedida de uma análise técnica. O analista buscará informações relativas ao passado do cliente, ao presente (viabilidade de seu empreendimento e outros dados relevantes) e ao futuro quanto à capacidade de pagamento gerada.

Atualmente, as novas técnicas para mensuração do risco de crédito, aliadas ao avanço dos recursos tecnológicos, são de suma importância para auxiliar o analista de crédito na tomada de decisões.

Caouette, Altman e Narayanam (1999, p.118) citam que os modelos de avaliação de risco de crédito facilitam a compreensão de um fenômeno e, eventualmente, sua exploração:

Por meio dos modelos de crédito procuramos determinar, direta ou indiretamente, dadas nossa experiência anterior e nossas premissas quanto ao futuro, qual o valor de um dado empréstimo e qual o risco (quantificável) de que os fluxos de caixa prometidos não venham a ocorrer.

De acordo com Blatt (1999, p.59), o objetivo maior dos modelos de mensuração do risco de crédito está em criar estimativas precisas das probabilidades de os créditos serem pagos, permitindo, por meio do controle das variáveis utilizadas, a definição de um critério que vise a maximização das receitas ou a minimização das perdas, fornecendo uma base estatística satisfatória para comprovação das decisões.

Ávila Filho (1992, p.107) cita que uma das técnicas estatísticas de análise de dados mais utilizadas no desenvolvimento de modelos de avaliação de risco de crédito é a “análise discriminante”, que através de métodos estatísticos objetiva identificar, dentro de um universo de clientes, aqueles que se classificam como “bons pagadores” e “maus pagadores”.

Segundo Caouette, Altman e Narayanam (1999, p.182) os modelos estatísticos atribuem pesos predeterminados para algumas variáveis do cliente, gerando um escore de crédito, ou seja, trabalham com uma medida que possa separar, em dois grupos distintos, os clientes considerados bons e os maus.

É vedado aos credores, para a boa concessão de crédito:

- Conceder créditos que não atendam aos princípios de seletividade, garantia, liquidez e diversificação de riscos;
- Renovar créditos a credores problemáticos, ressalvados os casos de extrema necessidade ou conveniência do credor;
- Admitir créditos além dos limites definidos previamente pelo credor;
- Conceder créditos a clientes que possuam restrições cadastrais ou sem ficha cadastral atualizada;
- Conceder créditos a clientes que tenham se manifestados problemáticos em transações comerciais, ainda que com outros credores;
- Conceder créditos a clientes, ou adiantamento a fornecedores, sem a constituição de um documento ou título de crédito adequado, representativo da dívida.

2.2 POLÍTICA DE CRÉDITO

É sempre importante compreender porque existe entre as empresas e quais são as formas da utilização do crédito, pois na economia moderna tanto é usada como método de venda de pagamento quanto sob a forma de arma de concorrência entre empresas. A administração financeira de contas a receber preocupa-se com o crédito concedido entre empresas. A administração financeira de contas a receber preocupa-se com o crédito concedido aos compradores de produtos e serviços da empresa, e interage com a área de marketing, já que a política de crédito, compreendendo diretrizes e procedimentos de seleção de clientes, cobrança e descontos, constitui importante elemento para a consecução dos

objetivos de venda, como instrumento de atração de procura para o que a empresa oferece no mercado.

De acordo com Sanvicente (1987, p.153), a natureza dessa política como arma de venda e como produto, para a área de marketing, não deixa margem a dúvida, pois tradicionalmente os administradores de vendas têm desempenhado um papel passivo nas operações de crédito, principalmente porque se acreditava que a administração de crédito era uma função da administração financeira e algo antagônico sob ponto de vista das vendas.

Porém, à medida que o serviço de crédito começou a ser visto como elemento do "marketing mix", os gerentes de marketing passaram a participar cada vez mais das iniciativas e responsabilidades pelo desenvolvimento de serviços de crédito. Ele também cita que, a política de crédito de uma empresa possui alguns elementos como os prazos concedidos para pagamento, os critérios de aceitação de pedidos de crédito e os critérios para a fixação de limites de crédito.

Conforme Gitman (2001, p.518), geralmente o diretor financeiro de uma empresa controla as duplicatas a receber através de um gerenciamento e do estabelecimento de uma política de crédito e de uma política de cobrança. Política de crédito é a determinação da seleção de crédito, padrões de crédito e termos de crédito. Quanto maior a flexibilidade maior a competitividade e uma maior rigidez tolhe a competitividade.

Uma concessão de crédito atua como elemento do processo de oferecimento de um serviço ou produto e proporciona maior flexibilidade operacional ao comprador, mas é evidente, que a concessão de crédito para estimular a procura dos produtos e serviços oferecidos pela empresa encontra limites na capacidade que uma dada firma pode ter para ser liberal nesta área.

Segundo Weston e Brigham (2000, p.438), as principais variáveis controláveis que afetam a demanda são os preços de vendas, a qualidade do produto, a publicidade e a política de crédito da empresa. Ele também cita que na política de crédito existem 4 variáveis fundamentais:

- O período de crédito, que é o tempo que o comprador tem para quitar suas compras;
- Os padrões de crédito, que é a força e a confiança que o cliente deve exibir para obter o crédito;
- A política de cobrança, que é a medida de acompanhamento dos pagamentos lentos e/ou atrasados, pela sua flexibilidade ou rigidez, e os;

- Descontos, que são os números descritos em quantias de descontos e os períodos dados por pagamentos antecipados.

2.3 LIMITES DE CRÉDITO

Para Silva (1997, p.118), a decisão de crédito pode ser mais abrangente, fixando-se um limite para atendimento ao cliente em diversos produtos e por um prazo determinado, ou pode ser restrita à análise de uma proposta específica para atender a uma necessidade de um cliente.

A sistemática de trabalhar com limites requer uma análise mais completa e possibilita maior agilidade nas decisões. Na análise caso a caso, cada vez que o cliente precisa de um empréstimo ou de um financiamento, a empresa analisa cada proposta e toma a decisão na alçada competente. No critério de limite de crédito, uma vez fixado o chamado limite rotativo, as operações poderão ser feitas com maior rapidez e sem depender de nova análise, desde que estejam enquadradas nas condições predefinidas. O limite pode ser aprovado para um cliente em particular ou para um grupo de empresas.

Pode ser específico para linhas de produtos ou pode ter um caráter global. Pode estar associado a determinado tipo de garantia ou não. Normalmente, os limites são fixados para atender às necessidades de recursos operacionais do giro das empresas, não sendo prática recomendável a fixação de limites de crédito para operações relevantes de investimento em longo prazo. Neste caso, há necessidade de análise do projeto de investimento, quanto a sua viabilidade técnica, econômica e financeira, entre outros pontos relevantes. É importante não confundir limite com alçada.

A Política de Crédito define quem tem poder para decisão em sua própria alçada e quem pode fixar limites de crédito. Uma vez fixado o limite de crédito, o gerente poderá efetuar operações dentro do limite, mas isto não representa que esta decisão seja uma alçada sua.

Para pequenos negócios, os sistemas de credit scoring e de rating podem ser utilizados como facilitadores da fixação dos limites de crédito. Durante muito tempo, a análise de crédito vem prestando excelente contribuição às decisões de negócios bancários, porém muitas das análises de crédito carregam um vício terrível, uma vez que se baseia no resultado da empresa e esquece o processo. A globalização da economia vem mudando os processos e uma visão de mais longo prazo exige uma perfeita compreensão desses processos.

2.4 ANÁLISE DE CRÉDITO

Silva (1997, p.119) afirma que: “A definição do tipo de análise e sua abrangência são seguramente um dos pontos importantes na avaliação do risco dos clientes”.

Muitas vezes, algumas empresas copiam os formulários de análise de outras empresas e passam a usar os mesmos indicadores e a mesma forma de análise para uma carteira de clientes com perfil diferente. Isto pode elevar ao uso de padrões e critérios inadequados. Quando uma empresa trabalha com clientes de atividades, portes e regiões diferentes, muitas vezes precisará ter critérios de análises também diferentes. O processo de crédito para uma decisão sobre um empréstimo de R\$ 1.000.000,00 não pode ser o mesmo para uma operação de R\$ 1.000,00. Se a empresa estiver adotando o mesmo padrão, estará pedindo informações a mais para um cliente ou a menos para outro; ou poderá estar descalibrado nos dois.

2.5 OS CINCO C's DE CRÉDITO

Segundo Weston e Brigham (2000, p.441), os cinco Cs de crédito são fatores empregados para avaliar o risco de crédito. São eles: Caráter, Capacidade, Capital, Colateral e Condição.

- Caráter: refere-se a chance de que o cliente honrará com suas obrigações. Esse fator é de extrema importância, pois indica um registro histórico do cliente em cumprir obrigações passadas, sejam elas, morais, financeiras e contratuais. É a avaliação moral do cliente tomador do crédito;
- Capacidade: É a capacidade de ressarcir o crédito perdido, isto é, a possibilidade de pagamento do cliente. Geralmente o cliente é avaliado com ênfase na sua liquidez e seu endividamento com outros compromissos;
- Capital: É a força financeira do cliente tomador do crédito;
- Colateral: É a garantia real que o cliente tomador do crédito tem a oferecer a fim de obter crédito, assim quanto maior essa garantia maior a probabilidade de obter o crédito. O mais usual é o fiador;

- Condições: Diz respeito até que ponto a conjuntura econômica atual, isto é, fatores externos poderiam afetar a capacidade do cliente tomador de honrar com suas obrigações.

Segundo Sanvicente (1987, p.157), os parâmetros para as decisões de aceitação ou rejeição de clientes assumem a forma de padrões rígidos ou liberais. Os riscos que a empresa está disposta a assumir, estão relacionados exatamente com essa liberalidade ou rigidez nos seus padrões de concessão de crédito. É preciso considerar também, o limite de crédito estabelecido, isto é, o valor que a empresa está disposta a financiar, pois nesta decisão tem que ser levado em conta o risco de perda em virtude de prováveis não-pagamentos.

2.6 TOMANDO A DECISÃO A RESPEITO DO PADRÃO DE CRÉDITO

De acordo com Gitman (2001, p.526), uma empresa para decidir se vai flexibilizar seus padrões de crédito, deve comparar os custos adicionais do investimento marginal em duplicatas a receber e dívidas incobráveis com relação à condição adicional de vendas. Se a contribuição adicional de lucros for menor do que os custos, os padrões devem permanecer como estão, mas se estiver de outra forma, os padrões de crédito presentes devem ser relaxados.

2.7 POLÍTICA DE COBRANÇA

Política de cobrança de uma empresa são os procedimentos que uma empresa adota para cobrar os receptíveis quando eles vencem. Sua finalidade está refletida diretamente na sua existência para que as vendas já efetuadas efetivamente transformem em recebimentos.

Conforme Gitman (2001, p.530), a eficiência de uma política de cobrança é avaliada quando se observa para o nível de despesas com dívidas incobráveis, e esse nível depende não só da política de cobrança, mas também da política de crédito das empresas.

Para Weston e Brigham (2000, p.443), é necessário existir alguma firmeza para impedir um prorrogamento indevido do prazo de cobrança e para minimizar perdas diretas, pois um equilíbrio deve ser atingido entre os custos e benefícios de diferentes políticas de cobrança. É evidente que uma empresa não deva gastar mais com a cobrança do que tem a

receber, por isso as despesas devem ter um parâmetro básico de comparação com o que ela pode perder em forma de acréscimo de dívidas não pagas por seus clientes.

Segundo Sanvicente (1987, p.159), a atividade de cobrança não levará diretamente um cliente incapaz de pagar a saldar suas dívidas, mas uma atividade mínima é indispensável mesmo nesses casos, podendo utilizar em casos extremos, a cobrança judicial. Sanvicente ainda afirma que, o que é importante realmente, é considerar se os gastos com a cobrança produzem alguma contribuição igual ou superior em termos de perda com devedores insolventes.

Ele também afirma que os esforços de cobrança não afetam apenas o volume extraído por um cliente, mas as vendas futuras a esse cliente bem como as cobranças de outros clientes. Em outras palavras, a cobrança é vista como parte do conjunto de concessão de crédito e da política de vendas da empresa e a agressividade ou impertinência excessiva da cobrança pode prejudicar as vendas em geral.

O cronograma de recebíveis é uma técnica muito utilizada pelas empresas para controlar seus recebíveis de forma correta. Por esse cronograma, pode indicar a proporção do saldo de duplicatas a receber que foi emitido por um período de tempo específico, pois as duplicatas a receber são divididas em grupos baseados no tempo, a partir de sua origem.

Existe um número muito grande de técnicas de cobrança que vão desde cartas a ações legais. A medida que a conta fica mais vencida, se aumenta o esforço e se torna mais pessoal. Eis algumas técnicas em ordem, geralmente, usuais de cobrança: Cartas, Telefonemas, Visitas Pessoais (Cobrador), Agência de Cobrança e Ação Legal.

Para Weston e Brigham (2000, p.443), as mudanças na política de cobrança, influenciam as vendas. Esse ponto também é concordado por Gitman (2001, p.532), que segundo ele, se o nível de cobrança é muito intenso, o custo dessa estratégia pode incluir na perda de vendas, isto é, os clientes pressionados demais para pagar suas contas, podem levar seus negócios para outro lugar, portanto, a empresa deve ser cuidadosa para não ser agressiva demais.

2.8 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

De acordo com Sanvicente (1987, p.15), categorizar as áreas que exigem tomada de decisões pelos executivos responsáveis é uma das possíveis maneiras de se caracterizar a função financeira de uma empresa.

As principais áreas de decisões na administração financeira de uma empresa são:

- Investimento: A preocupação primordial diz respeito à avaliação e escolha de alternativas de avaliação de recursos nas atividades normais da empresa; seu enfoque básico é a obtenção do maior resultado (retorno) possível, dado o risco que os proprietários da empresa estão dispostos a correr;
- Financiamento: A preocupação é definir e alcançar uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos, dada a composição dos investimentos. A administração financeira deve conseguir os recursos necessários para financiar a estrutura escolhida pela empresa, de investimentos ao mais baixo custo possível;
- Utilização do Lucro Líquido: Deve existir um inter-relacionamento das áreas de investimento, financiamento e utilização do lucro líquido, pois é fato indiscutível que o lucro líquido pela empresa é uma de suas fontes de recursos.

2.9 FUNÇÃO FINANCEIRA

Segundo Archer e D'Ambrosio (apud SANVICENTE, 1987, p.21),

...a função financeira compreende os esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez.

Para Sanvicente (1987, p.21) essa definição deixa bem claro que o objetivo básico implícito nas decisões de administração financeira é a maior rentabilidade possível sobre o investimento efetuado por indivíduos ou instituições, entretanto, é feita uma ressalva: A rentabilidade máxima, desde que não seja comprometida a liquidez da empresa.

Na percepção de Weston e Brigham (2000, p.6), existem quatro fatores que se tornaram compulsória a tendência à globalização das empresas.

- A melhorias nos transportes e nas comunicações tem reduzido custos;
- O peso político dos consumidores que desejam produtos de baixo custo e alta qualidade;
- Com o avanço da tecnologia, o custo de desenvolvimento de novos produtos aumentou, e assim as vendas devem também aumentar para que as empresas continuem competitivas;

- Um mundo povoado por diversos tipos de empresas de todos os segmentos que são capazes de mudar a produção para onde os custos são mais baixos.

Para Gitman (2001, p.34), as finanças, que é a arte e a ciência de gerenciamentos de fundos, afetam a vida de qualquer pessoa ou empresa. A administração financeira lida com as obrigações do administrador financeiro que é responsável por gerenciar ativamente as questões financeiras da empresa. Eles trabalham em tarefas financeiras tão variadas como planejamento, concessão de crédito para clientes, avaliação de investimento, assim como meios para obter recursos para financiar operações da empresa.

2.10 PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

Planejamento financeiro é essencial na vida. É a diferença entre dirigir os seus objetivos ou ficar à mercê dos acontecimentos. Planejar o orçamento e direcionar os gastos é algo que está relacionado à forma de ganhar dinheiro e multiplicar as finanças.

De acordo com Hoji (2001, p.359),

Planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos, onde poderão ser atingidos somente, com um sistema de planejamento adequadamente estruturado.

Em última análise Sanvicente (1987, p.228), ao planejar uma empresa, dentro de uma limitação específica de prazo, procura-se formular de maneira explícita as tarefas a serem cumpridas e prever a obtenção de recursos necessários para isso. Por isso, o planejamento e o controle como função administrativas mais amplas, abrangem o contexto em que os orçamentos são utilizados numa empresa.

Na opinião de Weston e Brigham (2000, p.343), o planejamento financeiro é a projeção de vendas, lucros e de ativos baseada em estratégias alternativas de produção e marketing, bem como a determinação dos recursos necessários para alcançar essas projeções e controle financeiro é a fase em que os planos financeiros são implementados; o controle se expressa como um processo de ajustamento em feedback, visando tanto o cumprimento dos planos como a incorporação de modificações que se tornem necessárias, devido à

mudanças imprevistas. Os autores acima, ainda definem que os orçamentos são dados financeiros projetados, os quais são comparados com os dados reais observados.

Segundo Groppelli e Nikbakht (2001, p.365), é através do planejamento financeiros e do controle que a administração de uma empresa pode avaliar se os padrões

existentes de financiamento e os fundos gastos estão alinhados com as metas totais da companhia. Tanto os prazos como as quantias de fundos necessárias podem ser determinados através de técnica de planejamento.

Segundo Frezatti (2000, p.22), não se alimentar significa não se fortalecer e isso é o mesmo que ocorre com a organização, caso o planejamento não afete seu dia-a-dia dentro do seu horizonte, mas de longo prazo. Por isso, planejar é quase uma necessidade intrínseca, como a alimentação para o ser humano.

Fica patente, que ao se falar em planos, a própria dimensão temporal já introduz uma distinção entre planejamento a longo prazo e a curto prazo. O planejamento a longo prazo pressupõe previsões sobre o comportamento esperado do meio em que a empresa atua, afixação dos objetivos amplos, e a elaboração dos documentos que formalizam o processo de planejamento a curto prazo, cujo resultado deverá ser um plano para primeiro segmento anual do plano de longo prazo, decorre dos estudos do ambiente e dos objetivos incluídos no plano inicialmente feito para vários anos futuros.

2.11 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Para Weston e Brigham (2000, p.345), “a análise do ponto de equilíbrio é um método para determinar o ponto em que as vendas vão apenas cobrir os custos”. Esta análise é importante no processo de planejamento porque a relação custo-volume-lucro pode ser atingido, isto é, influenciada pela proporção do investimento da empresa em ativos que são fixos, e as mudanças na relação entre ativos fixos e variáveis são determinadas quando se estabelecem os planos financeiros.

Os autores ainda citam que os juros constituem um custo financeiro, que está em oposição a um custo operacional. Assim, a análise do ponto de equilíbrio mostra-o antes do pagamento de juros. A atenção para esse detalhe, segundo os autores, é para atentar a preocupação para o plano operacional da empresa e não com o plano de financiamento. Em uma empresa, as vendas devem cobrir seus custos para que evite perdas contábeis.

2.12 ALAVANCAGEM OPERACIONAL

Segundo Weston e Brigham (2000, p.350), “na terminologia dos negócios, um alto grau de alavancagem operacional com outros fatores mantidos constantes, significa uma alteração relativamente pequena nas vendas e resultará em uma grande mudança no lucro operacional”.

Para Gitman (2001, p.371), o uso potencial de custos fixos operacionais no fluxo de lucros da empresa resulta a alavancagem operacional. Geralmente, aumentos na alavancagem resultam em um crescimento no retorno e no risco, ao passo que diminuições na alavancagem resultam em uma diminuição no retorno e no risco. Usando uma empresa que tem custos operacionais fixos, a alavancagem operacional está presente.

2.13 ORÇAMENTO DE CAIXA

Conforme Groppelli e Nikbakht (2001, p.367), a administração da liquidez é a principal parte do planejamento financeiro de uma empresa, pois essa administração assegura que a companhia não terá problema de caixa. Essa técnica de orçamento de caixa é normalmente usada pelas empresas para conquistar objetivos.

Os autores ainda afirmam que,

a despeito de substanciais quantias de lucros, uma companhia deve trabalhar com problemas de falta de caixa se as contas a receber não forem adequadamente cobradas. Portanto, o orçamento de caixa é absolutamente necessário para prever e preparar financiamento futuro.

Os principais componentes dos pagamentos de caixa são: compras à vista, pagamentos de contas a pagar, salários, ordenados, impostos, encargos financeiros, aluguel, prêmio de seguros, dividendos em dinheiro e outras despesas operacionais.

Segundo Gitman (2001, p.436), empresas com padrões estáveis de fluxo de caixa usam intervalos de tempo anuais ou trimestrais, mas, geralmente o orçamento de caixa nas empresas é projetado para cobrir um período de um ano, dividido em intervalos menores de tempo. Quanto mais sazonais e incertos são os fluxos de caixa, tanto maior o número de intervalos, onde o número e o tipo dos intervalos depende, também da natureza do negócio.

Na visão de Weston e Brigham (2000, p.436), o orçamento de caixa “é um quadro que relaciona os fluxos de caixa separados (entradas e saídas de dinheiro) de uma empresa por um período especificado de tempo”. Para os autores, o orçamento de caixa proporcional,

muito mais detalhadas, ligadas aos fluxos de caixa futuros da empresa do que as demonstrações financeiras projetadas. Orçamentos de caixa mensal são usados para fins de planejamento e os de orçamentos diários ou semanais, para controle de caixa efetivo.

2.14 RELAÇÃO COM ECONOMIA

De acordo com Gitman (2001, p.39), o comportamento da economia é parte de um ambiente no qual a empresa está inserida e o administrador financeiro tem que entender o quadro geral da economia e estar atento as conseqüências da variação dos níveis de atividade econômica, bem como para mudanças na política econômica, pois eles devem ser, também, capazes de usar teorias econômicas como linhas mestras para uma gestão de negócios eficientes. Gitman ainda enfoca que o princípio econômico mais importante usado no gerenciamento de finanças é a Análise Marginal, na qual as decisões financeiras devem ser tomadas e as ações executadas somente quando os benefícios adicionais excederem os custos somados.

2.15 RELAÇÃO COM CONTABILIDADE

Administradores financeiros usam dados de contabilidade, mas diferem de contadores, que devotam sua atenção principalmente a métodos de regime de competência, assim como para coletar e apresentar dados através da concentração em fluxos de caixa e tomada de decisões.

Segundo Gitman (2001, p.40), “a administração financeira e a contabilidade não são facilmente distinguíveis”. Há duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade:

- Ênfase sobre fluxo de caixa: Os contadores têm uma maior ênfase no regime de competência (reconhece as receitas no momento da venda e os gastos quando incorporados) da empresa. Já os administradores financeiros têm uma maior ênfase no regime de caixa (reconhece as receitas e os gastos somente com relação aos fluxos de entrada e saídas reais de caixa).
- Tomada de decisões: Os contadores dedicam sua maior parte do tempo à coletar e à apresentar dados financeiros. Eles fornecem dados desenvolvidos de forma consistente sobre as operações passadas, presentes e futuras da

empresa. Os administradores financeiros utilizam essas informações na forma bruta, onde analisam as demonstrações contábeis, desenvolvendo dados adicionais e tomando decisões baseadas em suas avaliações dos resultados e riscos associados.

É claro que, os contadores assim como os administradores financeiros estão conscientes da importância mútua tanto do fluxo de caixa quanto do regime de competência. Gitman ainda afirma que, em empresas grandes os contadores estão envolvidos proximamente em várias atividades financeiras e em empresas pequenas, o contador é facilmente encontrado como responsável pela função financeira.

2.16 ÉTICA EMPRESARIAL

Ética significa padrões de conduta ou julgamento moral. Altos padrões de comportamento ético requerem que uma empresa trate cada participante de uma maneira justa e honesta. De acordo com Gitman (2001, p.46), pesquisas de opinião com empresários e reitores de faculdade e universidades, indica que 63% dessas pessoas acreditam que a adoção de um padrão de código de ética nos negócios fortalece não só a imagem, mas como uma posição competitiva das empresas no mercado, isto é, a necessidade das empresas considerarem, praticamente, as questões éticas relativas as suas interações com acionistas, governo, competidores e público em geral.

Empresas estão adotando prática como:

- Exigir que o funcionário assine um documento formal comprometendo-se com as políticas de ética da empresa;
- Que tais funcionários participem de seminários de ética e programas de treinamento, pois, acredita-se que um programa efetivo de ética aumenta o valor da empresa.

Na opinião de Weston e Brigham (2001, p.17), o comportamento ético é, portanto, visto como algo necessário para se conseguir chegar a meta da empresa de maximização da riqueza do proprietário por que esse comportamento traz benefícios, além dos citados:

- Evita multa e despesas legais;
- Aumenta a confiança do público;
- Atrai negócios de clientes que apreciam e apoiam essa política;
- Atrai e mantém funcionários da mais alta importância; e

- Apoia a viabilidade econômica da comunidade em que opera.

2.17 DIFICULDADES FINANCEIRAS

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.619),

A situação de dificuldade financeira é uma situação na qual os fluxos de caixa operacionais não são suficientes para permitir o pagamento de obrigações correntes (tais como: eito com fornecedores ou despesas financeiras) e a empresa é forçada a adotar medidas corretivas.

Os autores ainda citam que dificuldades financeiras estão relacionadas à insolvência, que é a incapacidade, a falta de meios de um indivíduo ou empresa em pagar suas dívidas, isto é, os seus ativos seriam insuficientes para pagar, imediatamente, suas dívidas. Sendo assim, a insolvência baseada em estoques ocorre quando o valor dos ativos é inferior ao valor de seus passivos e, portanto, significa que o patrimônio líquido da empresa é negativo. Já a insolvência baseada em fluxo, acontece quando o fluxo de caixa é insuficiente para permitir o cumprimento de obrigações correntes, então ela está associada à incapacidade de pagamento de dívidas.

As dificuldades financeiras podem atuar como um sistema de alarme de uma empresa, pois as empresas que passam por essas dificuldades mais cedo têm mais tempo para recorrer à soluções privadas ou reorganização, e as mais endividadas terão uma maior tendência a passar por essas dificuldades. As empresas com um menor endividamento passam por dificuldades financeiras mais tarde podendo até serem forçadas à liquidação.

Os autores ainda comentam que empresas com dificuldades financeiras perdem, sistematicamente, participação de mercado para seus rivais. Essas dificuldades não resultam geralmente na morte da empresa e elas podem até mesmo se beneficiar dessas dificuldades ao reestruturarem seus ativos. As empresas lidam com dificuldades financeiras de diversas maneiras como:

- Vendendo ativos importantes.
- Combinando-se com outra empresa.
- Reduzindo investimentos e gastos com pesquisas e desenvolvimentos.
- Emitindo novos títulos.
- Negociando com bancos e outros credores.
- Trocando títulos de dívida por ações.
- Entrando com pedido de concordata.

Ainda segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.620), os três primeiros itens acima citados, relacionam-se aos ativos da empresa os outros restantes, envolvem o lado direito do balanço da empresa e são exemplo de reestruturação financeira. As dificuldades financeiras podem envolver tanto a modificação da estrutura de capital (isto é, mudança nos dois lados do balanço) quanto a reestruturação dos ativos. Para algumas empresas, as dificuldades financeiras podem trazer novas formas de organização e estratégias.

Os autores comentam ainda que existem duas opções básicas para as empresas que não podem ou não querem fazer pagamentos contratualmente devidos aos credores. São elas: A liquidação ou a reorganização.

- **Liquidação**: Significa o término das operações da empresa, envolvendo a venda dos ativos por valores mais baixos; com o montante dessas vendas, são descontados os custos de transação e as sobras são distribuídas entre os credores segundo a ordem de prioridades existentes;
- **Reorganização**: Significa a opção de manter a empresa na ativa fazendo um planejamento de sua reestruturação, de modo que se possa pagar seus credores. Esta opção, as vezes, envolve a emissão de novos títulos para substituir os títulos antigos.

A liquidação e a reorganização podem ser feitas de acordo com a lei de falências e concordatas.

3 METODOLOGIA

Metodologia, conforme Vergara (1998, p.12), “é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Através de um método, busca-se oportunidade para solução dos problemas específicos relacionados com a pesquisa.

De acordo com Bonoma (apud BRESSAN, 2000, p.2), o método do estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial. O Autor ainda afirma que este método, assim como os métodos qualitativos, são úteis quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo. O método do estudo de caso é considerado um tipo de análise qualitativa e tem tido uso extensivo na orientação para a prática na área da administração, além de ser usado para a elaboração de teses e dissertações. Diante disso, decidimos pela utilização do método de estudo de casos múltiplos para responder aos objetivos desta monografia.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho pretende identificar quais as estratégias financeiras eficazes para que as instituições de ensino particular reduzam os índices de inadimplência, e que então possa propor uma melhor gestão, visando a melhoria da qualidade das operações comerciais. Portanto, trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva exploratória.

Do ponto de vista de Santos (2001, p.26), “estudo descritivo é o levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema. É feita na forma de levantamento ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/problema escolhido”.

Gil (1996, p.46), afirma que:

Estudo exploratório é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições [...]. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) Levantamento bibliográfico; b) Entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) Análise de exemplo que estimulem a compreensão.

O autor ainda comenta que:

O estudo descritivo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis [...] suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

3.2 UNIDADE DE ESTUDO

Foram escolhidas como unidades de estudo 04 instituições de ensino particular, através de seu responsável financeiro, existentes na cidade do Natal/RN e serão chamadas de Instituição A, Instituição B, Instituição C e Instituição D. Se faz necessário devido ao comprometimento das informações que serão analisadas e por solicitação das próprias instituições.

3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Santos (2001, p.74), “coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”.

Pelo fato de que uma monografia não ser algo fechado e completo mas algo dinâmico e vivo e que, por causa disto, pode ser necessário fazer-se modificações no projeto durante a sua execução utilizamos o método do estudo de caso múltiplos e obtivemos evidências a partir de seis fontes de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas (escritas e/ou gravadas) observação direta, observação participante e artefatos físicos abrangendo a situação e percepção das instituições de ensino particular em relação à inadimplência escolar.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para Vergara (1998, p.23),

Tratamento dos dados refere-se aquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Objetivos são alcançados com a coleta, tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre os objetivos e formas de atingi-los.

Os dados foram tratados de forma qualitativa, análise de dados relativos a inadimplência e tabulação de eventos significativos ao longo do tempo (setembro/2002 – setembro/2004).

4 ANÁLISE

Neste tópico se apresenta uma análise e discussão dos resultados da pesquisa de estudo de caso múltiplos através de gráficos e tabelas construídas a partir de dados oriundos das entrevistas com diretores das instituições, documentos, registros de arquivos, observação direta e observação participante, onde foi feita análise tipo elaboração de explicações, análise de séries temporais e tabulação dos eventos significativos, para podermos concluir mais detalhadamente os níveis de inadimplência nas instituições de ensino particular e as ações que estas devam utilizar com o propósito de reduzir estes índices.

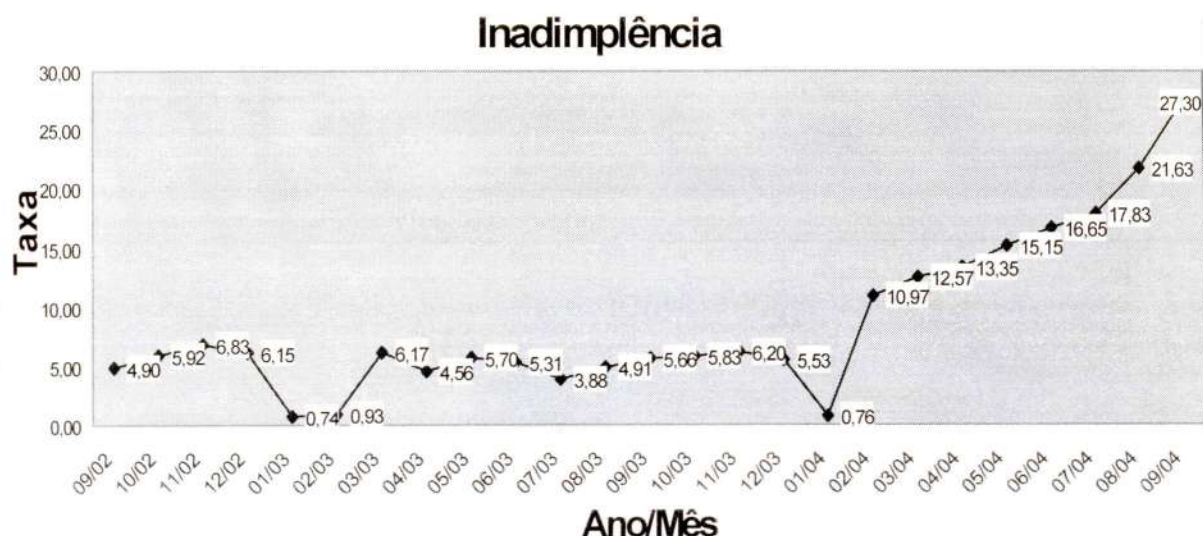
4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Para a montagem dos gráficos e tabelas os dados coletados foram a partir de informações fornecidas pelo banco de dados das próprias instituições através de documentos e registros de arquivos, depoimentos dos entrevistados através de gravações e observações. O período escolhido para análise foi do mês de setembro de 2002 ao mês de setembro de 2004, totalizando um montante de 25 meses analisados.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

4.2.1 Taxas de inadimplência

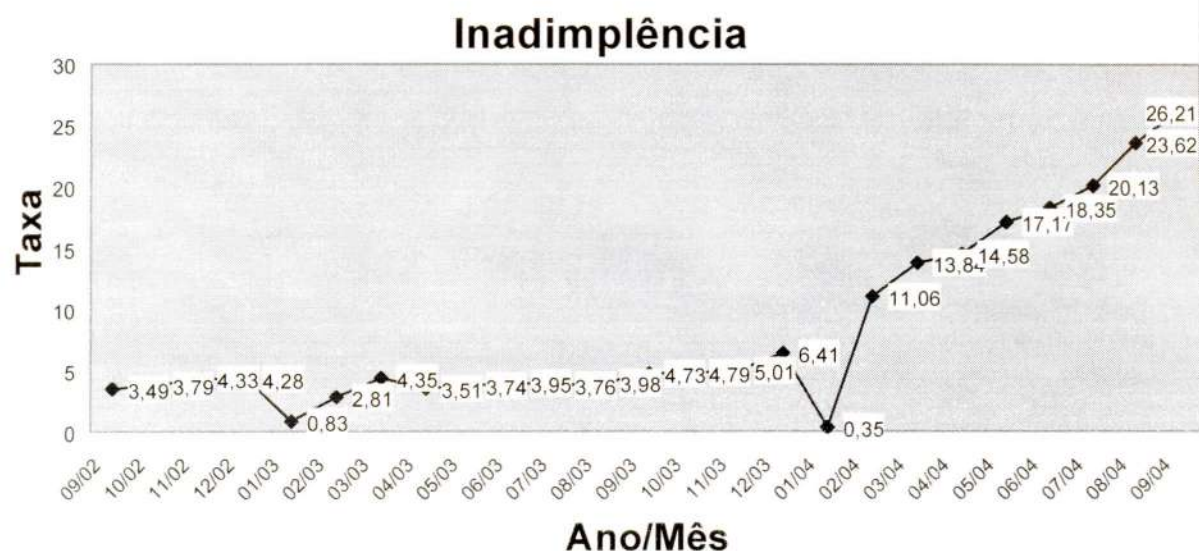
Gráfico 01 – Taxa de inadimplência escolar da instituição “A” - (%)



Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

Na escola A, de acordo com o gráfico 01, o índice de inadimplência é de 27,30%, isto significa que 27,30% de sua receita está comprometida com devedores duvidosos. Comparando com os períodos anteriores, percebe-se que esta escola detém um patamar linear médio de 4,95% de inadimplência. Analisando o gráfico acima, nota-se que estas taxas são crescentes a partir de fevereiro/2004, se estendendo até meados de dezembro/2004 que é exatamente a época de renovação de matrícula para o ano letivo seguinte.

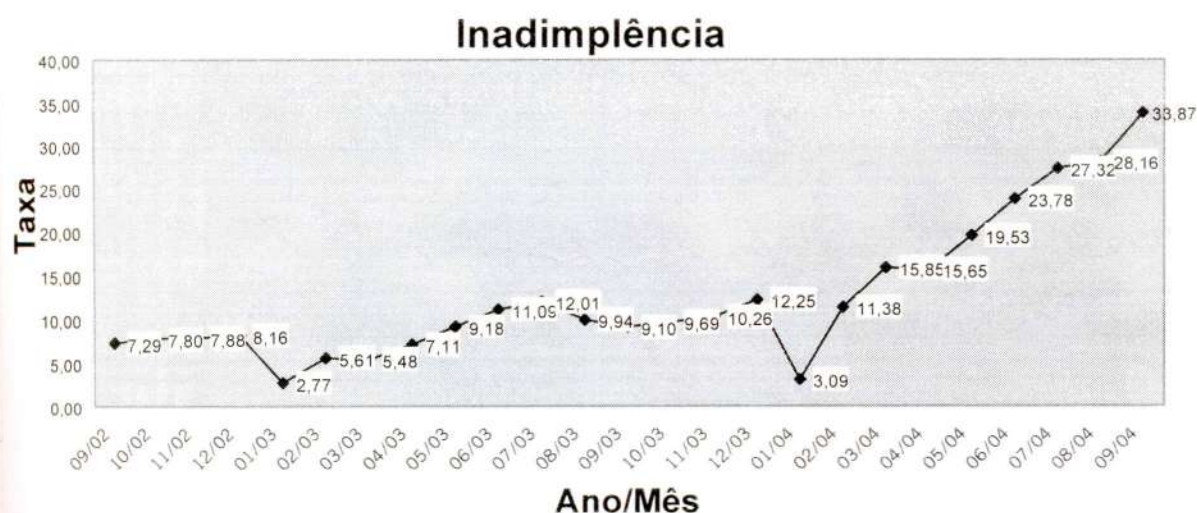
Gráfico 02 - Taxa de inadimplência escolar da instituição "B" - (%)



Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

De acordo com o gráfico 02, a escola "B", está com um índice de 26,21% de inadimplência no mês de setembro/2004 e, consecutivamente com um mesmo índice de comprometimento na receita. Segue o mesmo padrão de linearidade da escola anterior e com uma projeção crescente no período de 2004 até o final do ano, onde ocorrem as renovações de matrícula para o ano posterior.

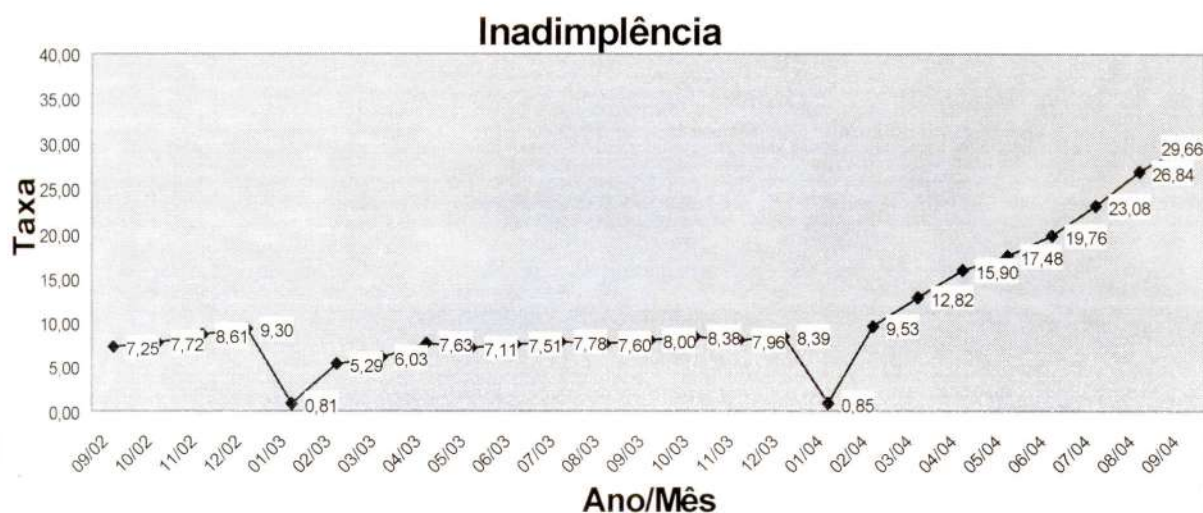
Figura 03 - Taxa de inadimplência escolar da instituição "C" - (%)



Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

No gráfico 03 a taxa de inadimplência da escola “C”, considerando o mês de setembro/2004, é de 33,87% e é a mais alta das instituições analisadas. Através dessa análise, acredita-se que sua receita está muito comprometida com devedores duvidosos. Em relação aos meses anteriores, percebe-se que as taxas não estão tão lineares quanto as demais escolas e estão até mais altas.

Gráfico 04 - Taxa de inadimplência escolar da instituição “D” - (%)

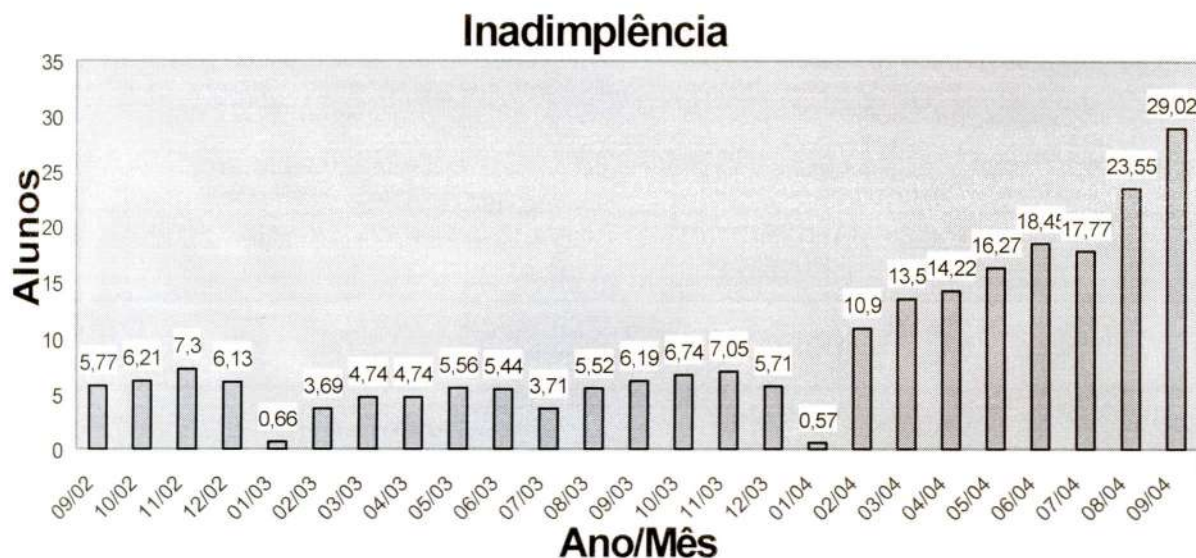


Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

A taxa de inadimplência da escola “D”, no mês de setembro /2004 é de 29,66% significando o comprometimento da receita. Em relação aos meses anteriores, segue uma linearidade controlada embora haja um crescimento constante no ano de 2004, devido o ano ainda não ter terminado para a renovação de matrícula para o ano letivo seguinte.

4.2.2 Taxas de inadimplência por aluno

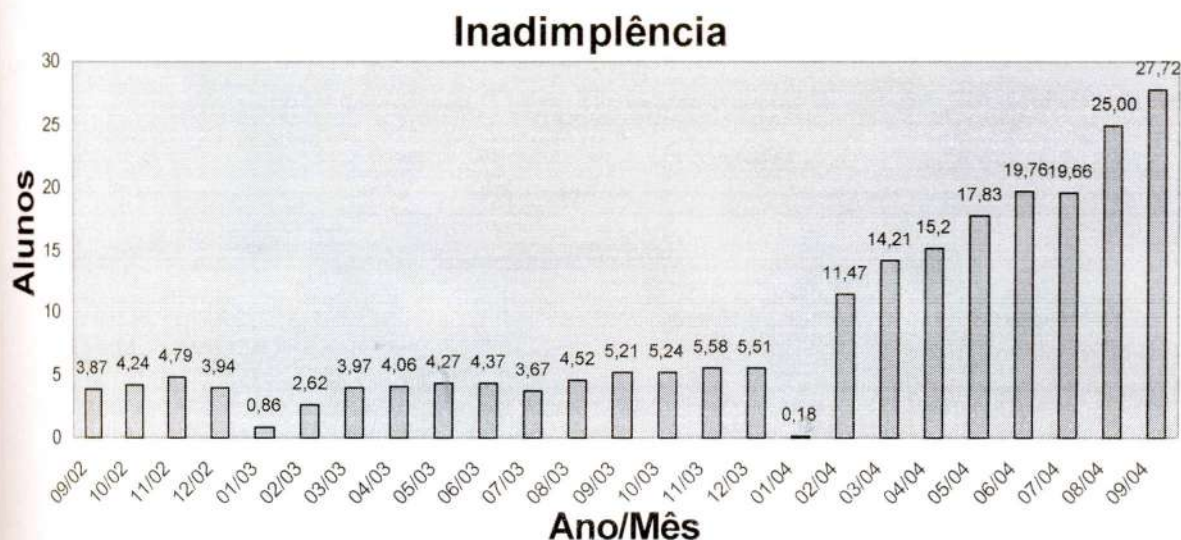
Gráfico 05 - Taxa de inadimplência por aluno na instituição "A" - (%)



Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

No gráfico 05 acima, detecta-se que hoje a escola "A" tem 202 alunos inadimplentes, isto é, 29,02% de seus alunos estão inadimplentes, em um universo de 696 matriculados, ou seja, regularizados na instituição. Em comparação ao gráfico anterior, a inadimplência por aluno, segue uma mesma linearidade nos períodos anteriores, sendo crescente a partir do mês de fevereiro/2004 até o final do ano, devido as renovações de matrícula.

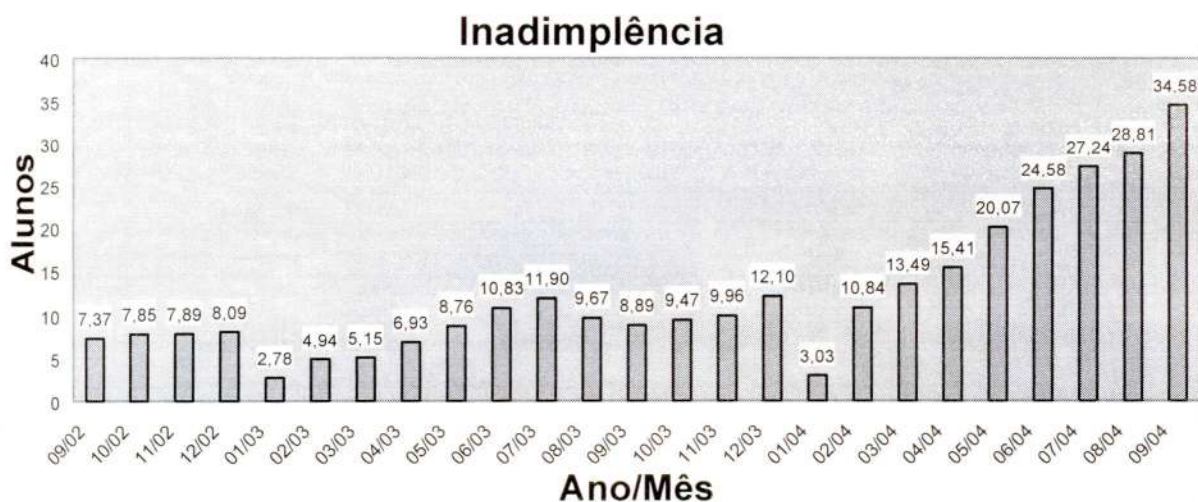
Gráfico 06 - Taxa de inadimplência por aluno na instituição "B" - (%)



Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

O índice de 27,72% de alunos inadimplêntes representa 296 alunos de um universo de 1.068. Pela análise do gráfico acima, percebe-se um crescimento de mês a mês no período de 2004, salvo o mês de julho/2004, onde houver uma pequena queda, mas no mês seguinte, agosto/2004, o crescimento foi retomado, devendo continuar até o final do ano de 2004.

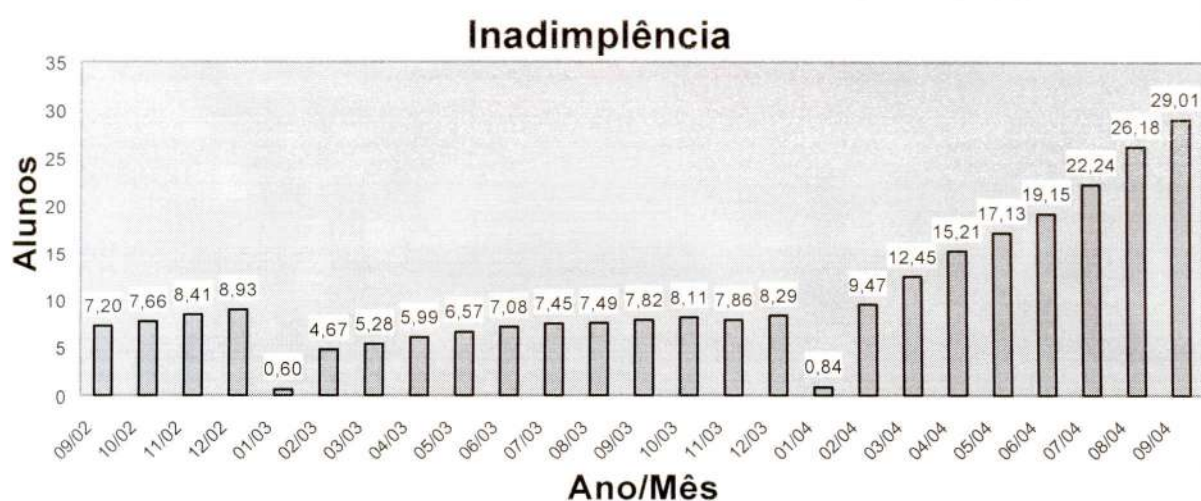
Gráfico 07 - Taxa de inadimplência por aluno na instituição "C" - (%)



Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

Com um percentual de 34,58, a instituição "C" também demonstra um índice elevado de inadimplência. A linearidade em relação os meses anteriores não mostra um controle, tendo meses elevados e outros em baixa. Se no mês de setembro/2004 a instituição "C" está com este nível, é preocupante até o final do ano letivo de 2004 onde todas as instituições tem seu nível de inadimplência elevado.

Gráfico 08 - Taxa de inadimplência por aluno na instituição "D" - (%)

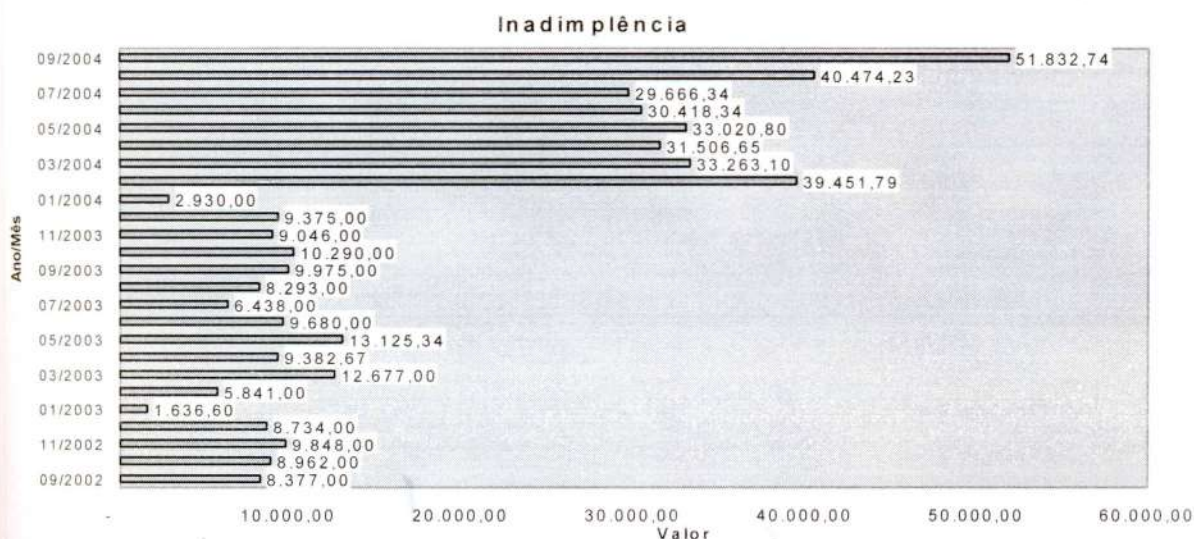


Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

No gráfico acima, pode-se identificar que no mês de setembro/2004, o nível de inadimplência por aluno é de 29,01%, significando 215 alunos de um universo de 741 regularmente matriculados. Em relação aos meses anteriores, este nível não segue uma linearidade, pois após pois após o período matrículas, início do ano, mais precisamente o mês de janeiro, ele está sempre em crescimento, mesmo que com uma pequena margem.

4.2.3 Valores da inadimplência

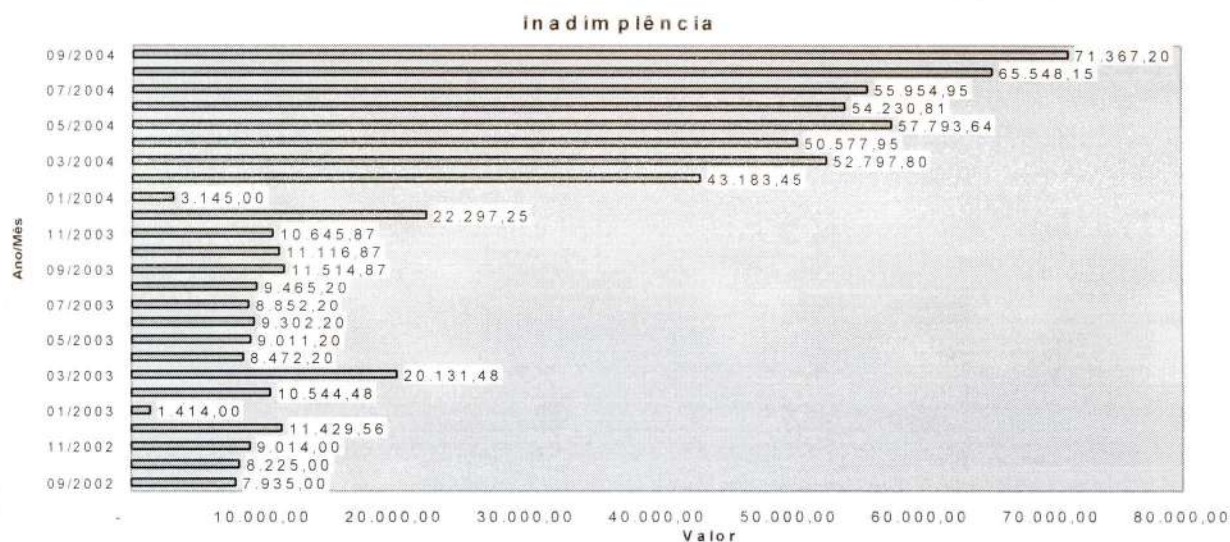
Gráfico 09 – Valores da inadimplência por mês da instituição "A" - (R\$)



Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

O gráfico 09, trata de valores em reais. Em comparação com o gráfico 01 da instituição “A” onde identificamos 27,30% de índice de inadimplência, significa dizer que a instituição tem uma receita comprometida de R\$ 51.832,74, atualmente.

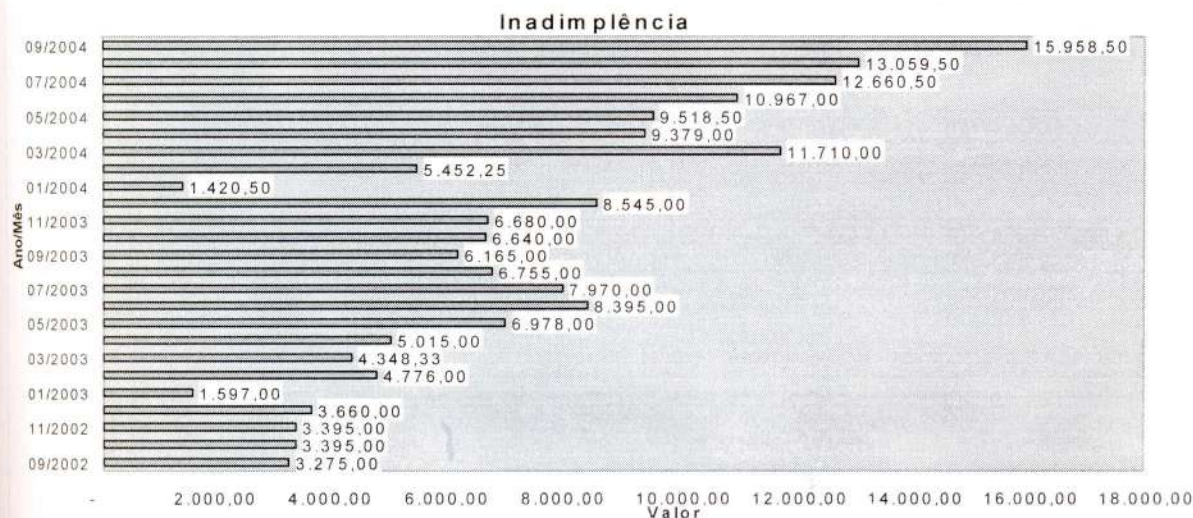
Gráfico 10 – Valores da inadimplência por mês da instituição “B” - (R\$)



Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

De acordo com o gráfico 10, a instituição “B” está com uma inadimplência de R\$ 71.367,20 referente ao mês de setembro/2004. Este valor já está comprometendo a receita a receber. Isto significa os 26,21% da sua inadimplência em análise do mesmo mês, de acordo com o gráfico 02.

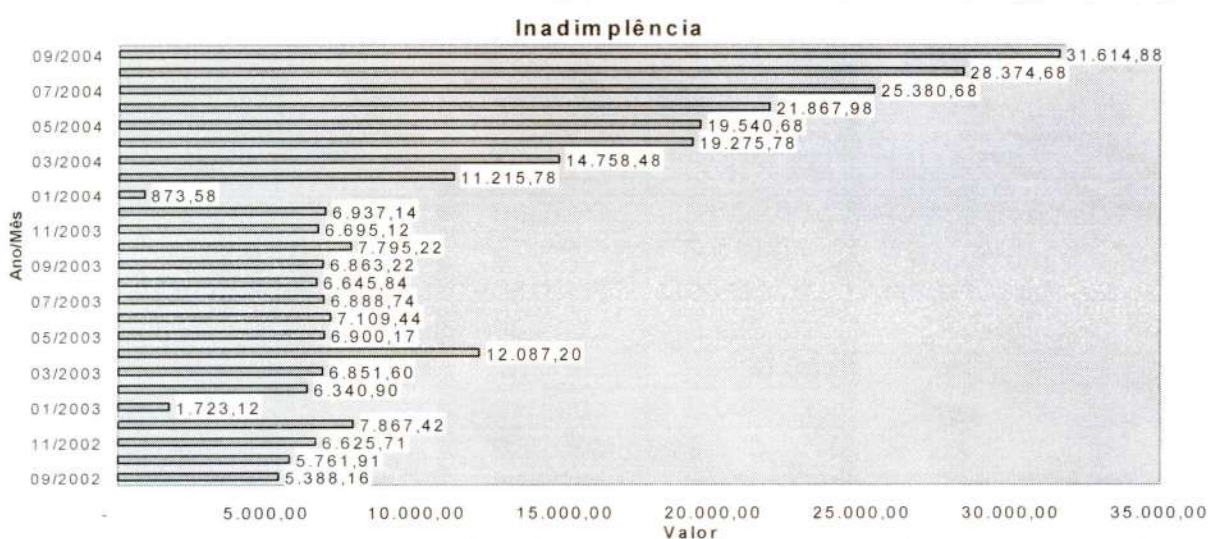
Gráfico 11 – Valores da inadimplência por mês da instituição “C” - (R\$)



Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

No gráfico de valores acima, percebe-se que a taxa de inadimplência de 33,87%, no mês de setembro/2004 da instituição “C”, de acordo com o gráfico 03, significa R\$ 15.958,50 de comprometimento da receita, isto é, a escola não recebe este valor na sua receita para poder honrar com seus compromissos. Este comprometimento é alto e arriscado para a instituição.

Gráfico 12 – Valores da inadimplência por mês da instituição “D” - (R\$)



Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

Neste gráfico, verifica-se que a escola “D” está com sua receita comprometida no mês de setembro/2004 em R\$ 31.614,88, isto é, em análise conjunta com o gráfico da taxa de inadimplência e alunos, estes valor corresponde a 29,01% dos alunos devedores e 29,66% de sua inadimplência.

4.2.4 Valores acumulados da inadimplência

Tabela 01 – Valores acumulados da inadimplência na instituição “A” - (R\$)

A	
<i>Mês/Ano</i>	<i>Valor</i>
09/2002	8.377,00
10/2002	8.962,00
11/2002	9.848,00
12/2002	8.734,00
01/2003	1.636,60
02/2003	5.841,00
03/2003	12.677,00
04/2003	9.382,67
05/2003	13.125,34
06/2003	9.680,00
07/2003	6.438,00
08/2003	8.293,00
09/2003	9.975,00
10/2003	10.290,00
11/2003	9.046,00
12/2003	9.376,00
01/2004	2.930,00
02/2004	39.451,79
03/2004	33.263,10
04/2004	31.506,65
05/2004	33.020,80
06/2004	30.418,34
07/2004	29.666,34
08/2004	40.474,23
09/2004	51.832,74
25 Meses	<u>434.245,60</u>

Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

Na tabela acima, temos um acumulado do período de 25 meses analisados, onde os 4 últimos meses do período de 2002, todo o período de 2003 e os nove meses do período de 2004 onde verifica um montante acumulado de R\$ 434.245,60 sem nenhum tipo de correção, atualização monetária. Este valor pode corresponder a aproximadamente 2 meses de toda a receita a recolher da escola em mensalidades escolares.

Tabela 02 – Valores acumulados da inadimplência na instituição “B” - (R\$)

B	
<i>Mês/Ano</i>	<i>Valor</i>
09/2002	7.935,00
10/2002	8.225,00
11/2002	9.014,00
12/2002	11.429,56
01/2003	1.414,00
02/2003	10.544,48
03/2003	20.131,48
04/2003	8.472,20
05/2003	9.011,20
06/2003	9.302,20
07/2003	8.852,20
08/2003	9.465,20
09/2003	11.514,87
10/2003	11.116,87
11/2003	10.645,87
12/2003	22.297,25
01/2004	3.145,00
02/2004	43.183,45
03/2004	52.797,80
04/2004	50.577,95
05/2004	57.793,64
06/2004	54.230,81
07/2004	55.954,95
08/2004	65.548,15
09/2004	71.367,20
25 Meses	623.970,33

Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

O montante acumulado, de acordo com a tabela 02, da inadimplência no período dos 25 meses analisados, é de R\$ 623.970,33 e sem correção. Este valor também não está corrigido e para a instituição corresponderia, atualmente, aproximadamente, há pelo menos 2 meses de receita recolhida.

Tabela 03 – Valores acumulados da inadimplência na instituição “C” - (R\$)

C	
<i>Mês/Ano</i>	<i>Valor</i>
09/2002	3.275,00
10/2002	3.395,00
11/2002	3.395,00
12/2002	3.660,00
01/2003	1.597,00
02/2003	4.776,00
03/2003	4.348,33
04/2003	5.015,00
05/2003	6.978,00
06/2003	8.395,00
07/2003	7.970,00
08/2003	6.755,00
09/2003	6.165,00
10/2003	6.640,00
11/2003	6.680,00
12/2003	8.545,00
01/2004	1.420,50
02/2004	5.452,25
03/2004	11.710,00
04/2004	9.379,00
05/2004	9.518,50
06/2004	10.967,00
07/2004	12.660,50
08/2004	13.059,50
09/2004	15.958,50
25 Meses	<u>177.715,08</u>

Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

O montante acumulado no período analisado, setembro/2002 a setembro/2004, segundo a tabela 03 é de R\$ 177.715,08 e sem correção que corresponde a aproximadamente 3,7 meses de receita recolhida com as mensalidades escolares.

Tabela 04 – Valores acumulados da inadimplência na instituição “D” - (R\$)

D	
<i>Mês/Ano</i>	<i>Valor</i>
09/2002	5.388,16
10/2002	5.761,91
11/2002	6.625,71
12/2002	7.867,42
01/2003	1.723,12
02/2003	6.340,90
03/2003	6.851,60
04/2003	12.087,20
05/2003	6.900,17
06/2003	7.109,44
07/2003	6.888,74
08/2003	6.645,84
09/2003	6.863,22
10/2003	7.795,22
11/2003	6.695,12
12/2003	6.937,14
01/2004	873,58
02/2004	11.215,78
03/2004	14.758,48
04/2004	19.275,78
05/2004	19.540,68
06/2004	21.867,98
07/2004	25.380,68
08/2004	28.374,68
09/2004	31.614,88
25 Meses	<u>281.383,43</u>

Fonte: Pesquisa Descritiva Exploratória - Outubro/2004

Na tabela 04 acima, o valor acumulado dos inadimplentes no período analisado, setembro/2002 a setembro/2004, é de R\$ 281.383,43 que corresponde a aproximadamente a 3 meses de receita recolhida para a instituição em mensalidades escolares. Este valor, também não está corrigido monetariamente.

5 CONCLUSÃO

A inadimplência é um fato que há muito existe e ocorre porque antes da implantação de alguns planos de correção monetária, as escolas não sentiam esse problema em função das altas taxas de inflação os rendimentos bancários aparentemente atraentes. As escolas faziam matrículas entres os meses de dezembro e fevereiro do ano seguinte, o dinheiro era aplicado no banco e rendia o suficiente para pagar o aumento dos professores que tinham a data-base em março.

A partir de 1995, as escolas passaram a sentir a inadimplência devido à estabilização da moeda e atualmente, 90% das escolas particulares estão passando por situação financeira delicada e/ou difícil, principalmente as que não se planejam para o ano letivo. Neste ínterim, algumas escolas se uniram e criaram um banco de dados com os inadimplêntes, o que não deu certo, pois, com a ânsia de obter novos alunos, as demais escolas ignoravam o referido cadastro.

Em alguns estabelecimentos existe o trabalho preventivo como, por exemplo, terceirizar o setor de cobrança(empresa especializada), afim de que seja feito um trabalho de cobrança a partir de 30 dias de atraso, que é um meio legal de se precaver da inadimplência haja vista que não existe, institucionalmente, lei e/ou medida que ajude as escolas a evitar, combater e prevenir a inadimplência. Nesse sentido, verifica-se a existência de responsáveis que ao matricular o aluno, sente-se assegurado legalmente tendo como base que o aluno é um cliente indireto e está totalmente amparado por lei.

De acordo com os dados obtidos através do estudo, foi observado que no mês de janeiro de cada período, existe uma queda acentuada no nível de inadimplência, isso se deve pelo fato de ser a época de renovação de matrícula para o ano letivo, onde as escolas se transformam em verdadeiras instituições financeiras e os diretores têm que passar a administrar como gerentes. Há exceções, pois, nas escolas que terceirizaram as tesourarias e as cobranças, são estas empresas que tratam das negociações, facilitando a posição dos diretores em não se envolver emocionalmente e se dedicar só com o meio acadêmico.

Na pesquisa verificou-se que o índice de inadimplência é alto, e compromete os investimentos das escolas em melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, em estrutura organizacional, seja ela pedagógica, física e assim manter seu potencial de crescimento para se firmar no mercado como uma instituição sólida.

Algumas escolas tem maior dificuldade, em relação a inadimplência, e em algumas séries, isto é, a inadimplência medida é a geral da instituição mas existe aquela série onde se tem um maior peso que contribui para o aumento deste índice.

Tendo como base de análise o mês de setembro/2004 identificamos que na instituição “A”, sua maior inadimplência esta na 2ª série do ensino fundamental com 35,74% em relação a quantidade de alunos por sala. A situação na instituição “B”, a série de maior peso no índice é a 3ª série do ensino médio que 28,73% dos alunos dessa série estão inadimplentes. Já na instituição “C”, onde a situação é a mais crítica em relação as quatro escolas estudadas, em relação a inadimplência geral que é de 33,87%, na 1ª série do ensino médio 37,08% são inadimplentes. A instituição “D” tem um índice geral de inadimplência de 29,66% e a série com a maior representatividade é a 3ª série do ensino médio com 42,19% de alunos devedores. Dado relevante nesta análise, é que a instituição “C” tem o maior índice geral de inadimplência e a instituição “D” tem a maior inadimplência por série.

Nas escolas não existem uma classificação e seleção de crédito. O acordo (negociação) é feito individualmente e por momento, isto é, na hora o diretor ou o negociador terceirizado tem que ter um pouco de tudo como bom senso, boa percepção e sensibilidade aguçada, na verdade um jogo de cintura, pois precisará dispensar alguma coisa para colher outra.

Por outro lado, as escolas não podem restringir alunos sendo muito rígidas em sua política de crédito e cobrança, como exemplo de não aceitar cheques pré-datado, onde de acordo com entrevistas realizadas, a escola corre o risco de perder até 30% de seu contingente de alunos. Além de afasta-los de sala de aula correndo o risco de passar uma imagem negativa para a sociedade, mercado, de escola de poucos alunos e em decadência pois existe um dilema interno que se diz: alunos, em sua maioria, querem ir onde seus colegas estão.

O que foi unanime entre os entrevistados é o comentário de que é o responsável menos desprovido de recursos financeiros que honra com mais propriedade seus compromissos, corroborando com as informações das empresas especializadas.

As conclusões apresentadas poderão ser motivo para estudos posteriores, uma vez que este caso pode servir de referência exploratória.

6 RECOMENDAÇÕES

Para que se possa chegar a um nível satisfatório de inadimplência, nas escolas aqui estudadas, acreditamos que todos os objetivos da pesquisa, apresentados no início do estudo, foram atingidos. Com base na interpretação feita a luz da teoria referenciada e consultada e à prática estabelecida, pelo pesquisador. Identificamos e analisamos os índices de inadimplência nas instituições estudadas e o seu reflexo na redução dos investimentos, bem como a relação da inadimplência com a respectiva série do aluno.

Diante dos dados e dos fatos analisados, verificou-se que:

- Se estas instituições querem se manter no mercado, teriam primeiramente que, mudar a estrutura organizacional, pensar na qualidade do serviço oferecido, na satisfação do cliente e fazer planejamento antecipado;
- A pesquisa permite ainda enfocar que no 1º semestre as escolas estão financeiramente mais estáveis portanto poderiam promover mais eventos internos para arrecadação de fundos para se precaver no 2º semestre pois é onde o índice de inadimplência mais cresce;
- A não existência institucional de precaver-se da inadimplência permitiriam a escola a renovar a matrícula semestralmente e assim teriam um meio legal de diminuir essa inadimplência em pelo menos, 40%. O governo federal poderia contribuir no sentido de criar um FIES (financiamento estudantil) voltado para o ensino médio e a escola que aderir a esse sistema, utilizaria para pagamento de impostos. Parceria com órgãos públicos e privado como por exemplo escola na zona norte de Natal/RN onde a prefeitura auxiliam os pais, que trabalham, com uma bolsa de R\$ 30,00 (trinta reais) mensais para que o(s) filho(s) frequente a escola;
- Fator importante sugerido é que a escola deva se precaver e não admitir alunos além dos limites aceitáveis, esse devendo ser definidos previamente, para não comprometer o trabalho interno na escola com boa qualidade, seriedade, transparente para que o aluno fique satisfeito com a escola e consecutivamente o seu pai e/ou responsável. Pois, é preferível ter 100 alunos adimplentes que 200 que só recebem por 100 na receita final;
- Oferecer promoções, isto é, incentivos para que o pai e/ou responsável pague em dia, ou seja, priorize o pagamento da educação dos filhos;

O mercado é promissor, mas não se consolida em maximização continuada e ascendente, se faz necessário ter a visão estratégica e administrar a carteira inadimplente com ações definidas e previamente planejadas.

Este assunto é muito amplo e esta pesquisa é um início para estudos futuros e contínuos. Outras pesquisas, novas monografias mais específicas e segmentadas poderiam ser realizadas uma vez que este caso pode servir de referência exploratória.

REFERÊNCIAS

- ÁVILA FILHO, Francisco. **Manual de análise avançada de crédito**. São Paulo: IBCB, 1992.
- BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel, 1999.
- BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. Administração on-line FECAP. São Paulo: V. 1, n. 1, p. 1-17, jan./mar. 2000. Disponível em : www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm. Acessado em: 19/nov/2004.
- CAOINETTE, John B.; ALTMAN, Edward I.; NARAYANAN, Paul. **Gestão de risco de crédito: o próximo desafio financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípio da administração financeira essencial**. Tradução Jorge Ritter. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GROPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. Tradução André Olimpio Mosselman du Chenoy Castro. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- HOJI, Masakaru. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- INÁCIO FILHO, Geraldo. **A monografia na universidade**. 4. ed. Campinas: Papirus, 1995. (Coleção Magistério. Formação e Trabalho Pedagógico).

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatórios, publicações e trabalhos científicos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, tgi, tcc, monografias, dissertação e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIEL, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira.** Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** 9. ed. São Paulo: Martins Fonte, 1999.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção dos conhecimentos.** 4. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

SANVICENTE, Sanvicente. **Administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão e análise de risco de crédito.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira.** Tradução Sidney Stancatti. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

APÊNDICE

ROTEIRO DO DADOS

- 1) Entrevista com diretores das instituições de ensino escolhidas;
- 2) Entrevista com o Presidente do sindicato das escolas particulares do Rio grande do Norte;
- 3) Coleta de dados sobre a inadimplência escolar nas instituições escolhidas para análise;
- 4) Visita as instituições analisadas, anotando observações e depoimentos em conversas informais com alguns funcionários;
- 5) Coleta de dados em escritório especializado em cobrança escolar convêniado com as instituições analisadas;

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Na sua visão o que é *Inadimplência Escolar*?
- 2) Como a *Inadimplência Escolar* interfere na instituição de ensino?
- 3) Que ações são tomadas para que a *Inadimplência Escolar* seja amenizada na instituição de ensino?
- 4) Existe algum tipo de planejamento para o ano letivo atual e/ou seguinte?
- 5) O governo, seja ele municipal, estadual ou federal, ajuda de alguma forma as instituições de ensino a prevenir e/ou combater a *Inadimplência Escolar*?
- 6) Existe alguma política de crédito para receber novos alunos na instituição de ensino?
- 7) Qual o período em que a instituição de ensino mais sente a *Inadimplência Escolar*?
- 8) Existe algum tipo de parceria entre a instituição de ensino e órgãos públicos e privados?
- 9) Em uma visão macro, porque algumas instituições de ensino não deram ou não estão dando certo no mercado?
- 10) Existem instituições de ensino que visa ter uma maior quantidade de alunos para poder fazer seu marketing e com isso atrair mais novos alunos. Qual sua opinião sobre essa idéia?