

Ellen dos Santos Baião

Bacharela em Administração (UNEB).

Neilton Soares dos Santos

Mestre em ciência, tecnologia e educação (UNIVC).

Pós-graduado em controladoria e finanças empresariais (UFLA).

Especialista em contabilidade, auditoria e perícia (UNIVERSIDADE PITÁGORAS UNOPAR).

Especialista em gestão de pessoas (UNIVERSIDADE PITÁGORAS UNOPAR).

Contador (FASB).

RESUMO

Esta pesquisa avalia a gestão da inadimplência em uma escola particular, de ensino básico, do município de Eunápolis, durante a pandemia da Covid-19, apresentando como questão problema: quais estratégias estão sendo aplicadas pela escola estudada na redução da inadimplência, diante do elevado risco de insuficiência de liquidez, ocasionada pela pandemia? O estudo teve como objetivo geral verificar como a escola realizou a gestão da inadimplência em 2020. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a análise documental, observação participante e entrevista com os gestores. Observou-se que mesmo sendo impactada pela crise, relacionada à pandemia da Covid-19, a instituição conseguiu arcar com suas obrigações em 2020, continuando a oferecer seus serviços, tendo como fator primordial para isso o estabelecimento de políticas de crédito e cobrança bem formalizadas, que foram usadas de forma mais intensificada durante esse período, bem como dispor de reserva financeira.

Palavras-chave: gestão financeira; gestão da inadimplência; inadimplência escolar.

INTRODUÇÃO

Dentre os segmentos mais afetados em 2020, por conta da pandemia causada pelo novo Coronavírus, destaca-se o setor educacional. A interrupção das atividades presenciais e a diminuição da renda das famílias aumentaram os casos de evasão e a inadimplência escolar.

A inadimplência é a falta de pagamento de um título ou serviço prestado, e o inadimplente é aquele que deixa de cumprir corretamente um contrato. Isso ocorre em grande parte porque o consumidor sofre algum tipo de impacto em sua renda, o que promove dificuldades em cumprir com os seus compromissos.

Nessa perspectiva, visando preservar a saúde financeira das instituições educacionais, necessário se faz o estabelecimento de algumas estratégias de gestão para diminuir os impactos e equilibrar as finanças das escolas. Destacando a importância de as instituições educacionais aplicarem as políticas de melhorias desse setor, Bortoli e Jesus (2014), afirmam que as escolas precisam quebrar os paradigmas e construir uma nova cultura, tirando o cliente da zona de conforto, fazendo com que ele reflita sobre a importância da educação e como os pagamentos das mensalidades devem ser priorizados, lembrando sempre que as escolas privadas necessitam desses pagamentos para realizarem seus investimentos, pagamentos de funcionários e impostos entre outras obrigações.

Ao se abrir uma escola os gestores, além de terem que lidar com a concorrência, lidam com as questões de atraírem uma boa clientela. Só que nem sempre isso é possível, pois não existe nenhuma garantia de que esse cliente vai, de fato, realizar os pagamentos em dia. Nesse sentido, a escola utiliza da gestão de concessão de crédito, que é assumir o risco de contar com esse pagamento em sua carteira de recebíveis. De acordo com Andrade et al. (2008), passa ser vantajoso à escola aceitar o risco, já que o mercado está bastante concorrido, o importante é ter informações positivas a respeito do futuro contratante. Sendo o risco inerente aos negócios, é necessário que as instituições utilizem mecanismos que possam diminuir, ou até mesmo mitigar, os impactos da perda de valores.

Desse modo, esse estudo tem como objetivo geral verificar como foi realizada a gestão da inadimplência durante o período da pandemia da Covid-19 em 2020, em uma escola particular do município de Eunápolis, buscando elucidar os meios utilizados para sua redução e preservação da sua saúde financeira, seguido dos objetivos específicos: Analisar as políticas financeiras de concessão de crédito, de cobrança e de recebimento da escola estudada; comparar os resultados financeiros dos exercícios de 2019 e 2020 da referida instituição; e mapear os impactos financeiros da pandemia do Covid-19 na instituição.

Assim, este estudo trará reflexões e conhecimentos aos futuros administradores e também para os atuais gestores acerca da importância de desenvolver estratégias de gestão para diminuição da inadimplência como requisito fundamental para preservação da saúde financeira das instituições escolares.

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E A GESTÃO DA INADIMPLÊNCIA

A função financeira das empresas é administrar os recursos financeiros gerados por algum bem ou serviço. A falta de administração financeira adequada pode gerar muitos problemas para as organizações, tais como a falta de informações corretas quanto ao saldo do caixa, estoques de mercadoria, os valores das contas a pagar e receber, as despesas fixas e variáveis, os relatórios que demonstram se a empresa está tendo lucro ou prejuízo, a falta de controle do fluxo de caixa, entre outras (SEBRAE, 2015).

A inadimplência nas empresas é motivo de grande preocupação para os gestores, e interfere diretamente no fluxo de caixa. Segundo Teixeira (2001, p.19), “inadimplência é a falta de pagamento; inadimplimento 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”.

Para Guedes (2009, p. 4), “no Setor Educacional, a inadimplência se configura pela falta de pagamento das mensalidades em dia por parte do contratante do curso em que ele está matriculado”.

Diante dessa realidade, destaca-se a importância de desenvolver políticas de crédito e cobrança, visando gerir a inadimplência nas instituições particulares de ensino, vez que essas se sustentam das mensalidades, sem as quais é impossível continuar a ofertar seus serviços com qualidade e inovação.

PERCURSO METODOLOGICO

O estudo é uma pesquisa exploratória do processo de Gestão de inadimplência, no período pandêmico em 2020, realizado numa instituição de ensino básico do município de Eunápolis. Tendo em vista resguardar a imagem e a privacidade da instituição, esta será tratada aqui como Escola Y.

Escolheu-se para tal a abordagem qualitativa, e quanto ao método, escolheu-se o estudo de caso, que de acordo com Branski et. al. (2010), exige o cumprimento de cinco etapas: delineamento da pesquisa; desenho da pesquisa; preparação e coleta dos dados; análise dos casos e entre os casos; e elaboração dos relatórios (Figura 1).

Figura 1 – Etapas do estudo de caso.



Fonte: Branski et al. (2010).

Na etapa do delineamento, foram definidos o tema gestão da inadimplência e sua delimitação no contexto escolar, no período pandêmico da Covid-19, no ano de 2020. Além disso, os outros elementos que se encontram descritos na introdução, que juntos nortearam a definição, escolha e levantamento do referencial teórico.

No desenho da pesquisa, delimitou-se seu escopo, indicando onde procurar as respostas para a pergunta da pesquisa, quais dados coletar e como analisá-los. Além da definição do caso, e busca da autorização para realização do estudo, procurou-se nessa etapa traçar um protocolo com o objetivo de orientar os pesquisadores nas atividades de coleta de dados, contendo as questões e desenho da pesquisa, o roteiro da entrevista e a definição dos documentos que serão necessários para a análise.

Na fase de preparação e coleta de dados verificou-se a possibilidade de realização do estudo na referida instituição, apresentando aos gestores, na oportunidade, um resumo do escopo da pesquisa, o seu desenho e o protocolo, tudo isso objetivando a organização prévia da escola para o dia da entrevista e das visitas.

A fim de cumprir com os objetivos da pesquisa, foram utilizados como técnica de coleta de dados a análises de documentos, a observação participante e a entrevista. Para Tjora (2006 apud FERREIRA et al. 2012), existe uma interação entre as técnicas entrevista e observação vez que a primeira guia o pesquisador para a segunda, ao mesmo tempo em que a partir da observação surgem aprofundamentos às questões da, e para, a entrevista.

Depois de encerrada a etapa de coleta de dados, deu-se início a fase de organização do material levantado para construção da base de dados, constituído das anotações dos pesquisadores, arquivo de áudio da entrevista e sua transcrição, relatórios de faturamentos e recebimentos, relatórios da inadimplência etc.

Após a coleta de dados, esses foram tratados e analisados e serão divulgados na próxima seção. Essa é uma etapa extremamente importante em qualquer tipo de pesquisa, pois confronta todos os dados coletados nas diversas fontes utilizadas. Vale destacar, ainda, que essa fase do estudo de caso acontece de forma concomitante com a etapa de elaboração dos relatórios e algumas dúvidas, e até mesmo novos questionamentos que surgiram quando da elaboração do relatório, foram sanadas contatando os gestores da instituição e/ou a equipe da tesouraria.

Dentro desse processo de análise, também se utilizou da matriz SWOT¹, que tem como intuito compreender as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças das políticas de concessão de crédito e cobrança da Escola Y.

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica utilizada para avaliação de fatores internos que correspondem as forças e as fraquezas, cuja análise permite compreender os recursos e capacidades de proporcionar diferenciação e de contribuir para um bom desempenho da empresa. O método também avalia fatores externos, que não são controláveis, que são as oportunidades e ameaças, que a partir dos resultados, pode proporcionar futuras estratégias para empresa (FILHO e RIVEIRA, 2020).

¹ SWOT é um acrônimo formado pelas iniciais, em inglês, das palavras: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Escola Y é uma sociedade empresária limitada, constituída há mais de dez anos, e possui cerca de 51 empregados, divididos entre professores, coordenadores, administrativo e financeiro. A atual gestão iniciou suas atividades a partir do segundo semestre do ano de 2016, quando percebeu a necessidade de parametrizar os procedimentos internos do setor financeiro. Para tal, contratou uma empresa especializada para criar procedimentos e prestar-lhe assessoria financeira.

Segundo os gestores, a Escola Y possuía uma carteira grande de clientes, mas uma parcela desses não realizava os pagamentos das mensalidades, ou realizava em datas aleatórias, acumuladamente. Esses comportamentos começaram a gerar falhas nos recebimentos da empresa, impactando na folha de pagamento e no setor de contas a pagar, impossibilitando ainda a escola de fazer novos investimentos.

Com o alto índice de inadimplência, e com o intuito de estruturar os setores da Escola Y, foram criados Procedimentos Operacionais Padrões (POP) para atender às necessidades operacionais e financeiras da instituição. Tais procedimentos possibilitaram interligar tarefas que, dentre outras coisas, contribuem com o melhor gerenciamento dos recebíveis, controle da inadimplência e, conseqüentemente, melhores resultados.

POLÍTICAS FINANCEIRAS DE CRÉDITO

A implementação de procedimentos no ato da matrícula é de grande funcionalidade, segundo os gestores, pois é nesse momento que as informações cadastrais do responsável financeiro pelo aluno são coletadas, sendo fundamental que se colha informações como: CPF, endereço, número de telefone, e-mail entre outros. Essas informações auxiliam posteriormente no processo de cobrança, em caso de o cliente não realizar o pagamento.

Tal procedimento de levantamento dos dados desse responsável financeiro, garante uma maior segurança à instituição, haja vista que antes do pagamento da dívida é concedido um crédito ao cliente, e objetiva-se apenas aceitar o risco de contar com este na carteira de recebíveis (ANDRADE et al., 2008).

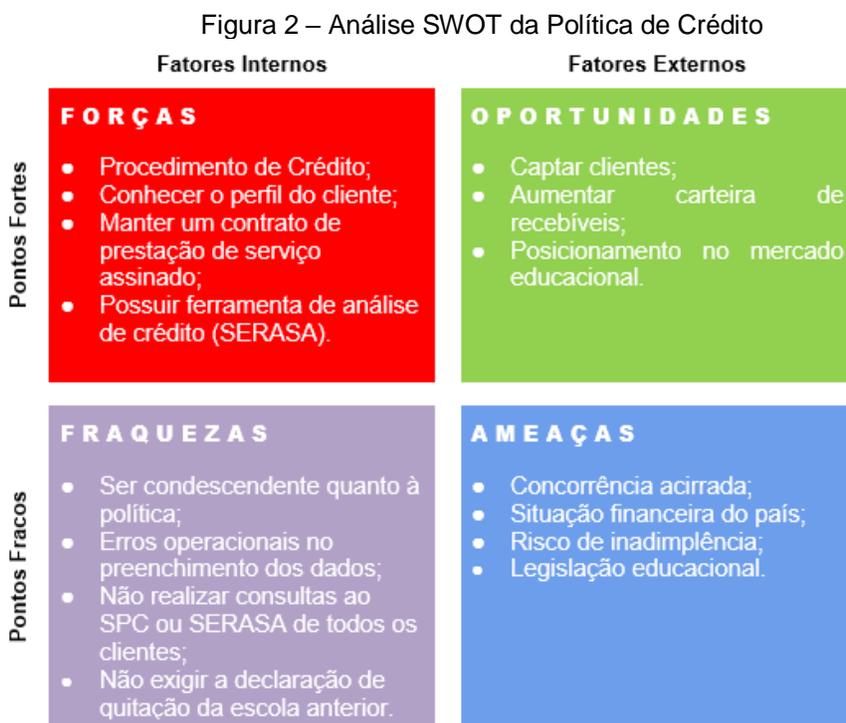
Além dessa coleta de dados a escola, no momento da matrícula, solicita como documentação complementar uma declaração de quitação de débitos da instituição anterior. A sua apresentação não é considerada uma obrigatoriedade, levando em consideração que se o responsável não a apresentar não será impedido de realizar a matrícula, o que demonstra uma das fraquezas da instituição e que será melhor abordada a seguir.

A instituição também se utiliza do contrato de prestação de serviço no momento da matrícula. É através do contrato que são pactuados as obrigações e os deveres das partes. Esse contrato deve ser bem elaborado, contendo todas as cláusulas e informações sobre a prestação de serviço,

além de ter a assinatura do contratante, afirmando que concorda com os termos e normas ali estabelecidas (ANDRADE et al., 2008).

Sobre a rigorosidade quanto a seleção dos clientes com padrão de pagamento regular, os gestores pontuam que nem sempre é possível manter padrões muito elevados devido a competitividade do mercado educacional no município e região. Nesse sentido, é difícil dispensar ou recusar alguns clientes, preferindo a Escola Y correr o risco de aceitá-los, e possivelmente arcar com a inadimplência, que ter um orçamento limítrofe recorrentemente. Tal postura vai ao encontro com o ensinamento de Andrade et al. (2008), ao concordar que com o aumento da competitividade no mercado, aceitar o risco em ter esses clientes pode ser uma vantagem para a instituição educacional, pois pode trazer à escola um caixa futuro.

No que tange a análise SWOT realizada para avaliar estrategicamente o procedimento adotado pela empresa quanto a análise e política de crédito (Figura 2), os resultados foram:



Fonte: Pesquisa, 2021.

A grande força da Escola Y é possuir formalmente o Procedimento Operacional Padrão de concessão de crédito, o qual proporciona mais segurança em relação ao risco de inadimplência.

Quanto aos índices de inadimplência, com a implementação dos procedimentos, outra força destacada pela gestão seria a diminuição desses

índices. Além dessas duas forças, conhecer o perfil do cliente também é considerado um ponto forte, visto que logo no momento da matrícula já são construídos mecanismos de cobrança e apresentados documentos que comprovam um histórico de pagamentos regulares ou ausência de débitos com a antiga instituição contratada.

Ademais, acerca do contrato de prestação de serviço, este é classificado como uma força pelo fato de ser considerado uma ferramenta que possibilita segurança e institui uma relação ainda mais clara, e formal, entre o cliente e a empresa no que tange às questões de crédito, cobrança e inadimplência.

Acerca do histórico de pagador regular, as ferramentas de consulta de antecedentes de pagamentos, tais como Serasa, demonstram sua utilidade ao permitir que a escola consiga um maior número de informações e assim, assume que o possível cliente seja um pagador regular. A análise cadastral financeira dos contratantes é polêmica, mas para as instituições ajuda e muito para reduzir a inadimplência (ANDRADE et al., 2008).

Já em relação às fraquezas, a gestão destaca que se o procedimento fosse levado com mais rigorosidade, implementando cada um dos processos minuciosamente, teria melhores resultados. Também é considerado uma fraqueza o não preenchimento dos dados do cliente de forma correta.

Outro ponto fraco da instituição é não realizar a análise de dados de todos os responsáveis financeiros, no SPC e no Serasa, como rotina. Essa análise pode trazer várias informações, além de mostrar se o referido responsável costuma cumprir com suas obrigações.

Sobre as oportunidades, destaca-se a captação de novos clientes, pois, segundo os gestores, alguns deles não podem realizar o pagamento da anuidade escolar, então com a possibilidade de dividir em mensalidades facilita em relação ao pagamento. Também se destaca nessa categoria o possível aumento na carteira de recebíveis, com a captação de novos clientes.

No que tange às ameaças, que são considerados fatores externos, os gestores destacam a concorrência de outras escolas que atuam na região ofertando também o crédito; A situação financeira do país, que pode influenciar diretamente na renda do cliente, impossibilitando-o de realizar o pagamento das mensalidades em dia.

Em paralelo, desde o momento em que a instituição concede um crédito ao cliente ela aceita o risco de inadimplência até o fim do ano letivo, de acordo com a legislação atual. Nesse ponto, tem-se, em conformidade com a Lei n.º 9.870/1999 (BRASIL, 1999), que a partir do momento que a instituição formaliza a matrícula do novo aluno, ela é obrigada a mantê-lo até o final do ano letivo.

Com o objetivo de garantir o recebimento e reduzir os níveis de atrasos que desencadeiam em inadimplência na Escola Y, o procedimento de recebimento e cobrança foi implementado. Com os aumentos dos índices de inadimplência e a falta de controle e estratégia da gestão anterior,

percebeu-se a necessidade de reestruturar o setor financeiro, adotando os procedimentos operacionais.

POLÍTICAS FINANCEIRAS DE COBRANÇA

De acordo com os gestores da instituição, após a adoção dos procedimentos percebeu-se uma maior organização no processo de cobrança. A escola possuía muitos “cheques sem fundos” e notas promissórias, o que impedia a instituição de cumprir com as suas obrigações, pois o fluxo de caixa era impactado com o não recebimento de seus créditos.

Conforme ensinam Bortolli e Jesus (2014), a instituição deve ter regras claras quanto aos atrasos de mensalidades, pois dessa forma os clientes observarão que qualquer pessoa que os atenda terá a mesma postura, visto que a padronização de procedimentos é algo definido na política da empresa.

O protocolo de cobrança da Escola Y determina que diariamente, o responsável pelo setor de cobrança acesse o sistema de contas a receber e faça o levantamento de todos os títulos que não foram pagos com um dia de atraso, assim como os cheques devolvidos, e após confirmar com a tesouraria se o pagamento do título não foi feito por transferência bancária, cartão, ou se o título não foi compensado no sistema inicia-se o contato com o cliente.

Para pagamentos não realizados com dois, dez, quinze e trinta dias, é realizada cobrança através de ligação telefônica e ferramenta de mensagem (WhatsApp). As abordagens desses contatos, na maioria das vezes, são no sentido de conscientizar o cliente de que o pagamento não foi realizado, e que serão cobrados juros, multas e correções; e que possivelmente o cliente irá perder o desconto de pontualidade.

Não sendo esses créditos recuperados em até sessenta dias, é realizada a inclusão do CPF do responsável no Serasa. Vale salientar que a cobrança é realizada todos os dias na instituição, e a situação referente aos contatos e agendamentos para negociação são registrados e monitorados através de uma régua de cobrança – planilha utilizada pela instituição para controle de agendamento e negociações realizadas pelo setor de cobrança.

Segundo os entrevistados, o procedimento é passado por avaliações periodicamente, e havendo algo que não esteja em conformidade com a realidade, são realizadas alterações.

Questionados sobre quais dos métodos utilizados para realização da cobrança têm se mostrado mais eficientes no processo de recuperação de crédito, eles destacaram que o mais eficaz utilizado, pela gestão, é o contato direto via mensagem por WhatsApp. As ligações realizadas pelo setor para os responsáveis financeiros, muitas vezes são recusadas, então como forma estratégica, a instituição adotou o uso do WhatsApp, pois são enviadas mensagens instantâneas informando o valor do débito do cliente e quais as possíveis formas de negociação. É a partir do envio da mensagem que

surtem os pedidos de atualização de muitos boletos e várias negociações são firmadas.

Além de contar com o setor de cobrança na instituição, a Escola Y contratou uma empresa terceirizada que presta serviços jurídicos e auxilia nas questões legais de negociações de cobranças judiciais. Quando o período letivo é finalizado, se ainda existirem clientes inadimplentes, a escola entra em contato com todos propondo um acordo extrajudicial de negociação de dívida. Quando as partes não chegam a um consenso, é encaminhado para o setor jurídico e realizado o acordo judicial.

Todos esses passos têm auxiliado a instituição na recuperação de crédito. Analisando de forma estratégica o setor de cobrança, foi realizada uma análise SWOT (Figura 3), com o objetivo de identificar como os gestores avaliam o posicionamento da empresa no âmbito interno e externo.

Figura 3 – Análise SWOT da política de cobrança.



Fonte: Pesquisa, 2021.

Conforme demonstrado na Figura 3, foram destacadas cinco forças na política de cobrança da Escola Y. Possuir um procedimento de cobrança formalizado possibilita o estabelecimento de processos que deverão ser seguidos pelos empregados. Pois para Andrade et al. (2008), é fundamental a atuação de profissionais que entendam do assunto para ajudá-la.

Quanto à segunda força, contar com um empregado, acompanhando as necessidades de recuperação de crédito da empresa é de grande relevância. Esse funcionário, conforme Andrade et al. (2008), deve ser

educado e de boa conversa, e sempre buscar coisas novas para acrescentar no desempenho do setor.

A régua de cobrança também é considerada uma força, pois nela são registradas todas as informações relacionadas aos contatos celebrados e os prazos estabelecidos. Segundo a Serasa (2020), essa ferramenta se bem utilizada pode ser muito útil para a recuperação de clientes inadimplentes, determinando diferentes abordagens considerando, entre outras possibilidades, variáveis como o tempo de atraso, histórico de pagamento, tipo de relacionamento com cliente.

A contratação de apoio jurídico também é uma força da Escola Y, pois todos os acordos judiciais são intermediados por esse escritório, que realiza o acordo judicial e resgata o crédito.

O sistema informatizado, segundo os gestores, é um forte instrumento de auxílio no processo de cobrança, pois é através dele que o funcionário consegue visualizar os inadimplentes e consultar suas informações cadastrais. A utilização desses sistemas é uma extraordinária ferramenta para a tomada de decisões e para criação do planejamento estratégico (MUNIZ, 2000).

No que tange às fraquezas internas da instituição, os gestores acreditam que o funcionário despreparado, que não consegue intermediar as negociações pode gerar muitos desgastes, causando assim um afastamento do cliente. Assim, é imprescindível contar com bons cobradores e conhecedores das técnicas mais assertivas para obter os melhores resultados (BORTOLLI e JESUS, 2014). A não aplicação correta e diária do procedimento de cobrança também é uma fraqueza.

Quanto às oportunidades, a gestão destaca a importância do bom relacionamento do setor de cobranças com os clientes, o qual deve ser visto como oportunidade para geração de novas captações para a escola. Esse é um recurso deveras eficaz para o posicionamento da escola no mercado e sua reputação. Os gestores afirmam ainda que, na maioria das vezes, é necessário que a escola entenda o momento em que o responsável financeiro está passando e procure a melhor maneira de negociar com ele, evitando constrangimentos e desrespeitos.

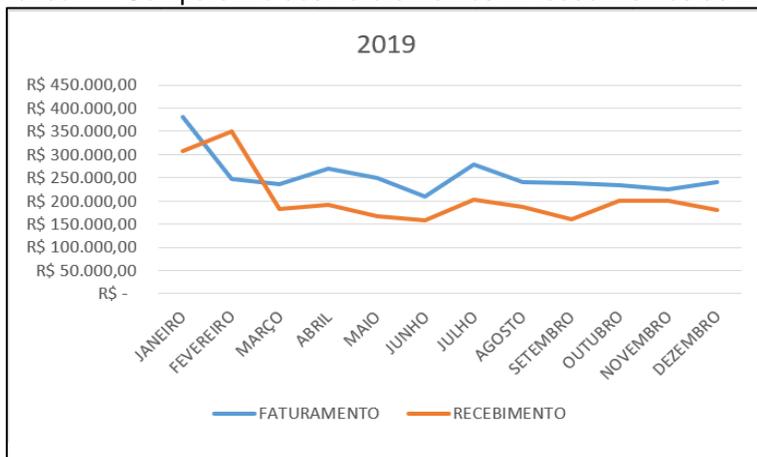
As ameaças consideradas pela Escola Y quanto ao ambiente externo possuem interfaces diretas com a situação econômica do país, principalmente em relação às taxas de desemprego, as quais são capazes de gerar impactos nas rendas dos clientes, que conseqüentemente podem não conseguir realizar negociações com a escola. Além disso, as crises epidemiológicas também afetam o sistema financeiro das famílias e seu orçamento quanto às demandas educacionais.

RESULTADOS FINANCEIROS DOS EXERCÍCIOS DE 2019 X 2020

Para compreender com mais clareza os efeitos positivos da política de concessão de crédito e da política de cobrança na Escola Y foi realizada uma comparação entre os resultados financeiros dos exercícios 2019 e 2020.

O Gráfico 1 apresenta o confronto dos valores dos faturamentos – valores que a escola tem para receber – com os valores efetivamente recebidos no ano de 2019.

Gráfico 1 – Comparativo dos Faturamentos x Recebimentos de 2019.



Fonte: Pesquisa, 2021.

Em janeiro os faturamento e recebimento são superiores aos outros meses, pois é o mês em que se recebe os valores integrais das matrículas, sem possíveis bolsas condicionais, somando ainda aos raros casos de pagamentos de anuidades realizados no início do ano. Já em fevereiro, foi registrado um aumento elevado no recebimento comparado ao faturamento.

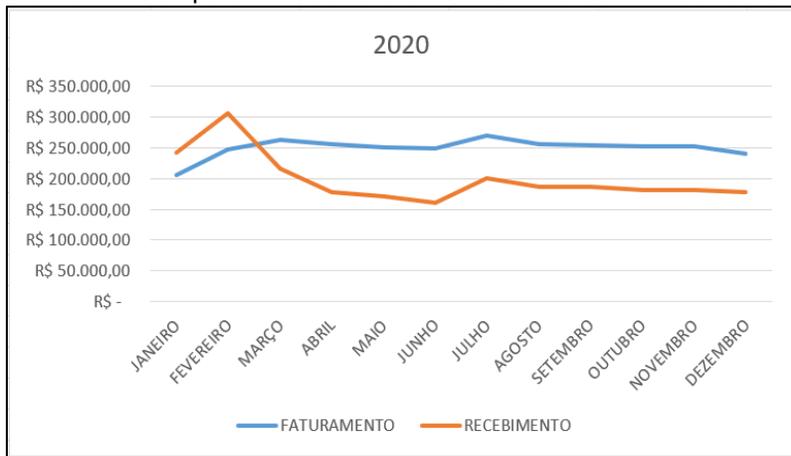
Com a implementação das políticas de crédito, os inadimplentes do ano anterior, não podem renovar as matrículas sem antes quitar os débitos. Isso justifica o aumento do recebimento no mês de fevereiro, que é o mês em que as aulas já estão iniciando.

Percebe-se uma redução nos recebimentos e faturamentos, nos meses de março a junho. Isso ocorre devido aos descontos condicionais nas mensalidades, por pontualidade nos pagamentos e os possíveis casos de inadimplência que já se despontam.

Em seguida, no mês de julho há um aumento transitório no faturamento e recebimento devido ao ingresso de novos alunos no período após o recesso escolar de meio de ano. Nos meses seguintes, até o final do ano, segue-se um padrão relativamente semelhante a março, abril e maio.

Nessa mesma perspectiva, o Gráfico 2 apresenta o confronto dos valores dos faturamentos – valores que a escola tem para receber – com os valores efetivamente recebidos no ano de 2020.

Gráfico 2 – Comparativo dos Faturamentos x Recebimentos de 2020.



Fonte: Pesquisa, 2021.

No ano de 2020 houve uma diminuição no faturamento comparado ao ano de 2019. Tal fato se deu por muitas variáveis, segundo os gestores: o período de matrículas teve início em outubro de 2019, e muitos pais anteciparam as renovações; também foram oferecidas bolsas integrais e parciais, acarretando nesse resultado.

Observa-se ainda, que no início do período da pandemia, que se deu em março de 2020, houve uma queda nos recebimentos, e conseqüentemente, um aumento no volume da inadimplência. Com o fechamento do comércio, e a redução na renda das famílias, foi possível perceber os impactos nos recebimentos da escola. Segundo os gestores, alguns pais são comerciantes, e com a paralização das atividades, muitos tiveram suas rendas afetadas.

Com o objetivo de tentar conter o aumento da inadimplência na instituição, houve grande empenho do setor de cobrança na realização de negociações. Isso justifica, a partir do mês de julho, um aumento nos recebimentos, e também uma constância nos valores, como demonstrado o Gráfico 2.

IMPACTOS FINANCEIROS DA PANDEMIA NO ANO DE 2020

A pandemia da Covid-19 causou um grande colapso quanto a continuidade da prestação de serviço educacional. As instituições de ensino particulares, inicialmente, perceberam que seria um desafio se manter no mercado, levando em consideração a situação financeira do país, o fechamento do comércio local e as aulas remotas.

Estrategicamente a instituição concedeu um desconto de 35% a todos os seus contratantes, o que comprometeu ainda mais o faturamento e recebimento da escola.

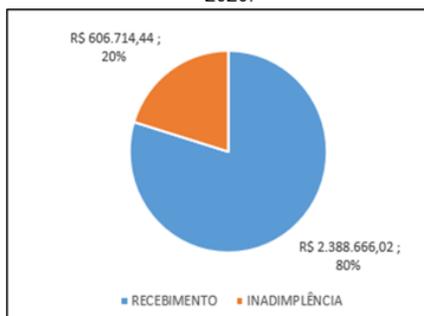
A escola também percebeu um aumento de 2% na inadimplência escolar, no ano de 2020, comparado com o período letivo de 2019. Os Gráficos 3 e 4 ilustram esses dados:

Gráfico 3 – Inadimplência x Recebimento 2019



Fonte: Pesquisa, 2021.

Gráfico 4 – Inadimplência x Recebimento 2020.

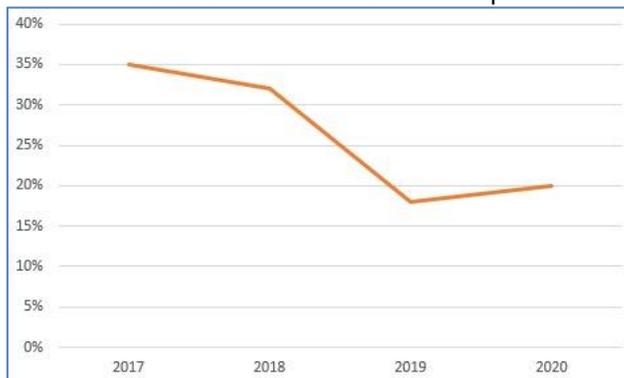


Fonte: Pesquisa, 2021.

De acordo com os gestores da instituição, esse aumento se deu pelo grande impacto gerado nas rendas das famílias, levando em consideração que cerca de 40% dos responsáveis financeiros são comerciantes, e tiveram seus estabelecimentos fechados por cerca de três meses por motivos de medidas preventivas ao avanço do vírus da Covid-19. Acreditam também que alguns responsáveis perderam seus empregos, fazendo com que priorizassem outras necessidades como moradia e alimentação.

Embora o índice da inadimplência do exercício 2020 tenha apontado um crescimento de 2% em relação a 2019, esse número mostra-se pequeno em relação ao histórico da instituição, como demonstrado no Gráfico 5, dadas as circunstâncias do ano. Por outro lado, reforça a importância da implementação das políticas de concessão de créditos e de cobranças para a manutenção do fluxo de caixa das instituições de ensino e fortalecimento da estrutura financeira das organizações.

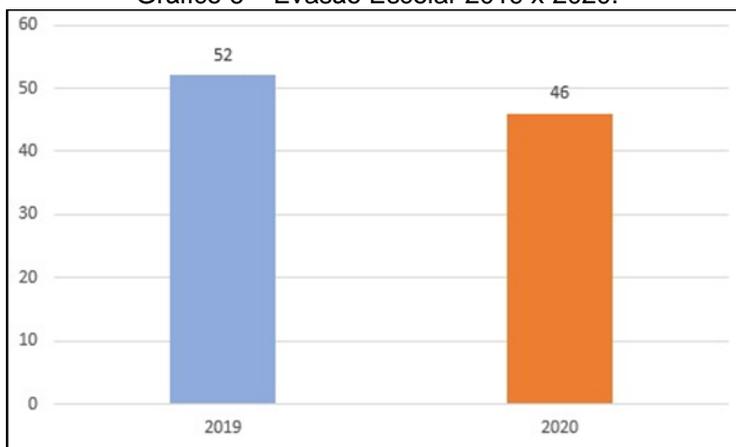
Gráfico 5 – Antecedentes da inadimplência



Fonte: Pesquisa, 2021.

Além do aumento da inadimplência escolar, a instituição perdeu alguns contratos, através do cancelamento de matrículas. Segundo os dados de evasão escolar disponibilizados pela instituição (Gráfico 6), é possível perceber que mesmo a evasão tendo sido maior no período letivo de 2019 comparado a 2020, perder alunos nunca é interessante para a instituição.

Gráfico 6 – Evasão Escolar 2019 x 2020.



Fonte: Pesquisa, 2021.

Com a redução, ou até mesmo perda, da capacidade de pagamento, muitos clientes, por não conseguirem manter os pagamentos nas datas pactuadas optaram pelo cancelamento de contratos, afirmaram os gestores. Outro motivo apontado foi a dificuldade de adaptação de alguns alunos à nova metodologia de aulas remotas, o que influenciou negativamente nas receitas da instituição.

Além da dificuldade de se manter no mercado com todos esses impactos financeiros, a instituição, de certa forma, foi forçada a realizar investimentos, devido às atividades remotas. Foram realizados investimentos em tecnologia, em criação de portal acadêmico, em licenças de uso de softwares e em treinamentos e consultorias para preparação e desenvolvimento de competências no corpo docente. Tudo isso elevou os custos, impactando diretamente no fluxo de caixa da empresa.

Com o objetivo de controlar a situação financeira da instituição e se manter no mercado, visando a qualidade no serviço prestado, os gestores decidiram se reunir diariamente para avaliação e definição de estratégias para não fecharem as portas.

AS ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO AOS IMPACTOS FINANCEIROS

Conforme entrevista com os gestores, a primeira decisão tomada para maior controle no período da crise, foi aproveitar os benefícios

concedidos pelo governo às empresas. A maior preocupação da escola, quanto às suas obrigações, é a folha de pagamento dos empregados. Com o surgimento da crise, foi necessário reduzir a folha de pagamento, e isso se deu através do Benefício Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (BEm), comumente conhecido por “auxílio emergencial”.

Através desse auxílio a instituição reduziu a carga horária de oito dos seus trabalhadores, entre coordenadores pedagógicos, diretores e administrativos, suspendeu o contrato de oito funcionários do operacional, como auxiliares de serviços gerais, porteiro, fiscal de pátio, recepcionista, entre outros. Os únicos funcionários que não se beneficiaram do referido programa foram os trinta e cinco professores da instituição.

Outra forma de tentar manter maior controle durante o período da pandemia foi utilizar o procedimento de política de cobrança com mais assiduidade. Os gestores pontuam que todos os dias eram realizados contatos com os responsáveis para possíveis negociações. A instituição disponibilizou o pagamento das mensalidades em cartão de crédito com a opção de parcelamentos em até três vezes.

A instituição também obteve uma redução nos custos relacionados aos gastos de água, energia, papel A4, produtos de higiene, materiais de limpeza, entre outros, já que a escola estava de portas fechadas.

A escola também utilizou de reservas financeiras. Os gestores destacam a importância de possuir tais reservas, pois nesses momentos de recessão e imprevistos elas possibilitam a redução de seus impactos. De acordo com o Sebrae Alagoas (2021), a reserva financeira é de extrema importância para ajudar a superar dificuldades sem comprometer o orçamento da empresa, reduzindo, assim, as chances de endividamento.

Os dados divulgados pela instituição, (Gráfico 7 e Gráfico 8), comprovam que mesmo com todos os impactos gerados pela pandemia da Covid-19, a escola soube superar e arcar com suas obrigações, impedindo assim o seu fechamento.



Assim sendo, no ano de 2020, houve menos meses em que a escola manteve um fluxo de caixa negativo, se comparado a 2019 (cinco meses em 2019 e dois meses em 2020). Isso revela que a postura e as medidas

adotadas, antes e durante o período da pandemia, foram efetivas e possibilitaram à instituição, inclusive, fazer novos investimentos na área educacional e melhorias na qualidade dos serviços prestados se adaptando à nova realidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados comprovam que mesmo com todos os impactos gerados pela pandemia da Covid-19, a escola soube superar e arcar com suas obrigações, impedindo assim o seu fechamento. No ano de 2020, houve menos meses em que a escola manteve um fluxo de caixa negativo, se comparado a 2019 (cinco meses em 2019 e dois meses em 2020).

Isso revela que a postura e as medidas adotadas antes e durante o período da pandemia foram efetivas e possibilitaram à instituição, inclusive, fazer novos investimentos na área educacional e melhorias na qualidade dos serviços prestados se adaptando à nova realidade. Enquanto muitas instituições educacionais fecharam ou decretaram falência durante o período de 2020 (BERNARDES; SILVA; LIMA, 2020).

Conclui-se que a má gestão da inadimplência pode impactar diretamente no fluxo de caixa das empresas, causando danos relacionados a saúde financeira, impossibilitando-a de realizar novos investimentos.

Destaca-se que esse trabalho alcançou seus objetivos, sinalizando a importância de realizar a gestão da inadimplência nas instituições de ensino, vislumbrando o sucesso da Escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, S. F. C. de et al. A inadimplência nas instituições particulares de ensino na cidade de Franca. **FACEP Pesquisa**, v. 1, n. 1, p. 45–58, 2008. Disponível em: <<https://biblat.unam.mx/hevila/FACEFpesquisa/2008/vol11/no1/4.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

BERNARDES, J. R.; SILVA, B. L. DE S.; LIMA, T. C. F. Os impactos financeiros da COVID19 nos negócios. **Revista da FAESF**, v. 4, n. Especial COVID19, p. 43–47, 2020. Disponível em: <<https://www.faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/115/101>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

BORTOLI, I. A.; JESUS, J. S. DE. A gestão da inadimplência em uma instituição privada de educação básica. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, v. 5, n. 1, p. 76–96, 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/361/295>>. Acesso em: 29 abr. 2021.

BRASIL. Lei nº 9.870, de 23 de novembro de 1999. Dispõe sobre o valor total das anuidades escolares e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 de novembro de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9870.htm>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRANSKI, R. M.; AURELLANO, R. C. F.; LIMA JUNIOR, O. F. Metodologia de estudo de caso aplicada à logística. In: CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES (XXIII ANPET), 24., 2010, Salvador. **Anais...** Salvador, 2010. Disponível em: <<http://alt.fec.unicamp.br/scriba/files/escrita%20portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2021.

FERREIRA, Luciene Braz et al. **A técnica de observação em estudos de administração**. In: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD (XXXVI ENANPAD). 2012. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EPQ482.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2021.

FILHO, R. L. E S.; RIVERA, C. **Desafios e soluções para uma instituição de ensino na crise da covid-19**. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. 2020. Disponível em: <<https://abmes.org.br/documentos/detalhe/816/-desafios-e-solucoes-para-uma-instituicao-de-ensino-na-crise-da-covid-19-versao-completa->>. Acesso em: 26 jun. 2021.

GUEDES, A. J. **A inadimplência educacional: um estudo de caso na faculdade são luís de frança no 2008 a 2009/0**. 2009. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wpcontent/uploads/2016/12/Ana_Cristina_de_Jesus_Guedes.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2021.

MUNIZ, S. Investimento recente, capacitação tecnológica e competitividade. **São Paulo em Perspectiva [online]**. 2000, v. 14, n. 3, pp. 98-107. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-88392000000300015>>. Acesso em: 18 jun. 2021.

SEBRAE. **Administração financeira**. Sebrae. 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/GESTAO_FINANCEIRA_Administracao_financeira.pdf>. Acesso em 19 jun. 2021.

SEBRAE ALAGOAS. **Entenda o que é reserva financeira e como fazê-la!** Sebrae. 2021. Disponível em: <<https://blog.sebraealagoas.com.br/gestao/o-que-e-reserva-financeira/>>. Acesso em: 20 de abr. 2021.

SERASA. **Os 4 elementos essenciais para construir uma régua de cobrança inteligente.** 2020. Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/cobranca/os-4-elementos-essenciais-para-construir-uma-regua-de-cobranca-inteligente/>>. Acesso em: 9 jul. 2021.

TEIXEIRA, A. F.; SILVA, R. A. **Créditos de difícil recebimento:** crédito, cobrança, inadimplência e os seus tratamentos contábeis. Franca: Facef, p. 19-20, 2001.