

FACULDADE SENAC BRUSQUE
MBA em Gestão Estratégica Corporativa

Graziela Hort Furbringer

Isaac da Silva Flores

GESTÃO DA INADIMPLÊNCIA NO SISTEMA S:
ESTUDO DE CASO NO SENAC DE BRUSQUE

Brusque

2020

Graziela Hort Furbringer

Isaac da Silva Flores

**GESTÃO DA INADIMPLÊNCIA NO SISTEMA S:
ESTUDO DE CASO NO SENAC DE BRUSQUE**

Trabalho apresentado ao Senac Brusque como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no MBA em Gestão Estratégica Corporativa.

Orientador: Daniel Knebel Baggio

Brusque

2020

Ficha de identificação da obra

F983g Furbringer, Graziela Hort.
Gestão da inadimplência no Sistema S: estudo de caso no Senac de Brusque / Graziela Hort Furbringer [e] Isaac da Silva Flores. – 2020.
117 f. : il.

Orientadora: Daniel Knebel Baggio
Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – Faculdade Senac Brusque, MBA em Gestão Estratégica Corporativa, 2020.

1. Ensino superior – Administração. 2. Gestão financeira – Educação profissional. 3. Inadimplência – Senac Brusque (SC).
I. Senac Brusque. II. Flores, Isaac da Silva. III. Título.
CDD 22. ed.: 378.1

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Sandra Cristina da Silva, Msc – CRB 14/945



Creative Commons - Atribuição-NãoComercial CC BY-NC

Graziela Hort Furbringer

Isaac da Silva Flores

**GESTÃO DA INADIMPLÊNCIA NO SISTEMA S:
ESTUDO DE CASO NO SENAC DE BRUSQUE**

Projeto Integrador apresentado ao Senac Brusque como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no MBA em Gestão Estratégica Corporativa.

Professores:

Daniel Knebel Baggio

Daniel Knebel Baggio

Clicia Helena Zimmermann

Brusque, 04 de dezembro de 2020.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento a Deus, a diretora do Senac em Brusque Ana Cristina Heil Belli, a Família, Cunhada, Orientador e Instituição Senac em Brusque.

Primeiro agradecemos a Deus por nos manter com saúde e disposição até o final desta pesquisa.

A diretora do SENAC em Brusque por nos permitir utilizar os dados e o nome da Instituição, também pelo apoio desde a elaboração e aplicação da pesquisa, que foi fundamental para a conclusão de nosso projeto.

Somos gratos a nossa família por sempre nos ter apoiado em todas as decisões de nossas vidas.

A cunhada da integrante da pesquisa Graziela, Silvanira Cervi Hort por toda a dedicação e disponibilidade de auxiliar desde a formatação da pesquisa, montagem dos gráficos e formatação final, não mediu esforços em todas as nossas solicitações.

Deixamos um agradecimento ao nosso orientador que desde início nos incentivou no tema da pesquisa e na condução do trabalho, sempre nos respondendo as nossas dúvidas e rápidas devolutivas.

Também agradecemos a Instituição Senac em Brusque pelo excelente acolhimento, excelência nos serviços e aos professores de elevada qualidade de ensino e com vasta experiência de mercado.

RESUMO

Este trabalho aborda um estudo sobre redução dos índices de inadimplência na instituição de ensino Senac da cidade de Brusque. Um diagnóstico da situação atual, baseado no histórico financeiro dos últimos 5 anos, com objetivo geral de propor ferramentas que contribuam na gestão da carteira de inadimplentes e, obter baixos índices de inadimplência. O objetivo de descrever as principais características dos processos de cobranças utilizados pelo Senac, identificar e descrever os procedimentos de cobrança com propósito de propor melhorias nos processos de gestão financeira com base na literatura, que possam resultar na redução da inadimplência. Um estudo de caso de natureza qualitativa, quantitativa e objetivo descritivo, que utiliza dados bibliográfico, dados fornecidos pela instituição de ensino, objeto de estudo não estruturado, teve como universos questionários eletrônicos aplicados aos alunos e colaboradores do setor financeiro, com a finalidade de proporcionar o entendimento da funcionalidade e a gestão do setor financeiro da instituição. Uma análise das ferramentas utilizadas pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac, no que diz respeito à gestão financeira, à cobrança e os índices de inadimplência, que conforme estudo e realizada de forma organizada, com índices de inadimplência considerados moderado, porém, quando convertidos tais índices em valores, torna-se uma quantia considerada alta, e que com as ferramentas de gestão poderá ser diminuída e os valores possam ser reaplicados nas atividades fins. Com esse estudo tornou-se possível propor recomendações para melhoria nos processos de gestão financeiras tais como; redução dos índices de inadimplência; contratação de colaborador específico para o setor de cobrança; adquirir softwares de gestão; contratar empresa de cobrança; ter a cooperação dos coordenadores dos cursos e praticar a cobrança instantânea.

Palavras-chave: Processo. Gestão. Cobrança. Inadimplência.

ABSTRACT

This work approaches a study about the reduction of default rates at the educational institution Senac, in the city of Brusque. A diagnosis of the current situation, based on the financial history of the last 5 years, with the general objective of proposing tools that contribute to the management of the portfolio of defaulters, and obtain low default rates. The objective of describing the main characteristics of the collection processes used by Senac, identifying and describing the collection procedures with the intention of proposing improvements in the financial management processes based on the literature, that may result in the reduction of default. A case study of a qualitative nature, quantitative and descriptive objective, which uses bibliographic data, data provided by the educational institution, object of unstructured study, had as universes, electronic questionnaires applied to students and collaborators in the financial sector, with the purpose of providing understanding the functionality and management of the institution's financial sector. An analysis of the tools used by the National Service for Commercial Learning – Senac, with regard to financial management, collection and default rates, that according to the study and carried out in an organized manner, with default rates considered moderate, however, when converted such indices in values, it becomes an amount considered high, and that with the management tools can be reduced and the values can be reapplied in the main activities. With this study, it became possible to propose recommendations for improvement in financial management processes such as; reduction in default rates; hire a specific employee for the collection sector; acquire management software; hire a collection company; have the cooperation of the course coordinators and practice instant charging.

Keywords: Process. Management. Collection. Default.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - DEMONSTRAÇÃO DAS FRONTEIRAS ENTRE O TERCEIRO SETOR, SETOR PRIVADO E O SETOR PÚBLICO	21
QUADRO 1 - ANÁLISE E PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL	30
FIGURA 2 - SENAC EM 1995.....	35
FIGURA 3 - SENAC EM 2016.....	37
FIGURA 4 - IDENTIDADE VISUAL.....	38
FIGURA 5 - MAPEAMENTO DAS UNIDADES NO ESTADO DE SANTA CATARINA	39
FIGURA 6 - SENAC EM SANTA CATARINA.....	40
FIGURA 7 - ATENDIMENTO CORPORATIVO	42
QUADRO 2 - CURSOS INICIADOS EM 2020.....	42
FIGURA 8 - ORGANOGRAMA ATUAL	46
FIGURA 9 - LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA	47
FIGURA 10 - LABORATÓRIO DE CABELEIREIRO	47
FIGURA 11 - LABORATÓRIO DE ESTÉTICA	48
FIGURA 12 - BIBLIOTECA	48
FIGURA 13 - LABORATÓRIO DE MODELAGEM.....	49
FIGURA 14 - LABORATÓRIO DE COSTURA	49
FIGURA 15 - SALA DE AULA CONVENCIONAL	50
FIGURA 16 - LABORATÓRIO DE ENFERMAGEM E SEGURANÇA NO TRABALHO.....	50
FIGURA 17 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE REALIZAR COBRANÇA DE TÍTULOS VENCIDOS.....	52
QUADRO 3 - INADIMPLÊNCIA DE 2015 A 2019	53
GRÁFICO 1 - INADIMPLÊNCIA DE 2015 A 2019	53
GRÁFICO 2 - SEXO	54
GRÁFICO 3 - FAIXA ETÁRIA	55
GRÁFICO 4 - ESTADO CIVIL.....	55
GRÁFICO 5 - ESCOLARIDADE	56
GRÁFICO 6 - CURSO QUE FREQUENTA.....	57
GRÁFICO 7 - TIPO DE TRABALHO	57
GRÁFICO 8 - OCUPAÇÃO ATUAL	58
GRÁFICO 9 - RENDA PESSOAL MENSAL.....	58
GRÁFICO 10 - RENDA FAMILIAR MENSAL.....	59
GRÁFICO 11 - SE VOCÊ FOR RESPONSÁVEL FINANCEIRO DO SEU LAR, QUANTOS DEPENDEM DA SUA RENDA NA FAMÍLIA	60

GRÁFICO 12 - SE VOCÊ FOR DEPENDENTE FINANCEIRO DE UM RESPONSÁVEL, QUANTOS DEPENDEM A MAIS TEM NO SEU LAR.....	60
GRÁFICO 13 - VOCÊ SE ENCONTRA ADIMPLENTE (A) OU INADIMPLENTE (B) NA INSTITUIÇÃO	61
GRÁFICO 14 - SUA INADIMPLÊNCIA É REFERENTE A SUA MATRÍCULA.....	61
GRÁFICO 15 - VOCÊ NÃO PAGOU A MENSALIDADE POR ESQUECIMENTO	62
GRÁFICO 16 - VOCÊ NÃO PAGOU OS VALORES EM ABERTO POR QUE NÃO FOI COBRADO	62
GRÁFICO 17 - VOCÊ GOSTARIA DE RECEBER UM LEMBRETE DO VENCIMENTO DA SUA MENSALIDADE?	63
GRÁFICO 18 - VOCÊ GOSTARIA DE RECEBER UM LEMBRETE SE TIVESSE TÍTULOS EM ABERTO, OU SEJA, QUANDO ESTIVER INADIMPLENTE?.....	64
GRÁFICO 19 - QUAL MEIO DE PAGAMENTO VOCÊ UTILIZA EM SEU CURSO	64
GRÁFICO 20 - VOCÊ POSSUI ALGUM FINANCIAMENTO	65
GRÁFICO 21 - QUAL MEIO DE PAGAMENTO QUE OCASIONOU A SUA RESTRIÇÃO (PODERÃO SER MARCADAS VÁRIAS OPÇÕES)	65
GRÁFICO 22 - PRODUTO OU SERVIÇO QUE GEROU A DÍVIDA ATUAL/RESTRIÇÃO.....	66
GRÁFICO 23 - MOTIVO QUE FEZ COM QUE NÃO FOSSE CAPAZ DE PAGAR SUA DÍVIDA/RESTRIÇÃO	67
GRÁFICO 24 - QUANTIDADE DE CONTAS QUE GERARAM A RESTRIÇÃO	67
GRÁFICO 25 - VALOR GLOBAL DAS CONTAS QUE ORIGINARAM A RESTRIÇÃO	68
GRÁFICO 26 - ACREDITA QUE TERÁ CONDIÇÕES DE PAGAR AS CONTAS QUE ORIGINARAM A RESTRIÇÃO.....	68
GRÁFICO 27 - PARA AQUELES QUE PRETENDEM REGULARIZAR AS CONTAS EM ATRASO, O PAGAMENTO SERÁ NEGOCIADO DE MANEIRA	69
GRÁFICO 28 - PARA AQUELES QUE PRETENDEM REGULARIZAR AS CONTAS EM ATRASO, O PRAZO PARA REALIZAR A QUITAÇÃO SERÁ DENTRO DE	70
GRÁFICO 29 - NÍVEL DE ENDIVIDAMENTO (CONSIDERANDO CONTAS VENCIDAS OU NÃO).....	70
GRÁFICO 30 - COMPROMETIMENTO DE RENDA COM O PAGAMENTO DAS DÍVIDAS.....	71
GRÁFICO 31 - IDADE	72
GRÁFICO 32 - TEMPO DE EMPRESA.....	72
GRÁFICO 33 - COMO O CLIENTE (ALUNO) EFETUA OS PAGAMENTOS	73
GRÁFICO 34 - QUEM RECEBE ESTES PAGAMENTOS?	73
GRÁFICO 35 - QUAL O PERCENTUAL DE VALORES RECEBIDOS NO CAIXA DA UNIDADE	74
GRÁFICO 36 - QUAL O PERCENTUAL DE VALORES RECEBIDOS NA REDE BANCÁRIA?	74
GRÁFICO 37 - DO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS DO SETOR, HÁ QUEM ESTEJA TREINADO E SE DEDIQUE EXCLUSIVAMENTE À COBRANÇA DE DÉBITOS INADIMPLIDOS?.....	75

GRÁFICO 38 - VOCÊ SE SENTE PREPARADO PARA REALIZAR COBRANÇAS DE DÉBITOS COM EFICIÊNCIA?.....	76
GRÁFICO 39 - É FEITO O CONTROLE MENSAL DOS ÍNDICES DE INADIMPLÊNCIA.	76
GRÁFICO 40 - VOCÊ ACHA QUE EXISTE FALHAS NO SISTEMA DE INFORMAÇÃO QUE DIFICULTAM A GESTÃO DA INADIMPLÊNCIA?	77
GRÁFICO 41 - HÁ DISPENSA OU REDUÇÃO DE ENCARGOS (JUROS E MULTAS) QUANDO O CLIENTE VEM ACERTAR OS DÉBITOS?	77
GRÁFICO 42 - HÁ PERDA DE DESCONTOS PARA PAGAMENTOS DAS MENSALIDADES FORA DAS DATAS DE VENCIMENTOS?	78
GRÁFICO 43 - A INADIMPLÊNCIA DE REMATRÍCULA TENDE-SE A SER POR DESCONTROLE FINANCEIRO DOS ALUNOS?	79
GRÁFICO 44 - É COMUM OS ALUNOS CONTINUAREM A SER INADIMPLENTE, APÓS A RENEGOCIAÇÃO DA REMATRÍCULA?	79
GRÁFICO 45 - A UNIDADE MANTÉM UM HISTÓRICO DA COBRANÇA?.....	80
GRÁFICO 46 - ESTE HISTÓRICO É ESSENCIAL NO PROCESSO DE COBRANÇA?.....	81
GRÁFICO 47 - HÁ COBRANÇA SISTEMÁTICA DAS PARCELAS EM ATRASO?.....	81
GRÁFICO 48 - QUANTAS TENTATIVAS DE CONTATO SÃO REALIZADAS?.....	82
GRÁFICO 49 - QUANTO TEMPO EM MÉDIA É GASTO DIARIAMENTE NO PROCESSO DE COBRANÇA?.....	82
GRÁFICO 50 - O PROCEDIMENTO DE COBRANÇA REALIZADO PELO SENAC É EFICIENTE?	83
GRÁFICO 51 - QUAIS OS PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA QUE A INSTITUIÇÃO UTILIZA?	84
GRÁFICO 52 - DOS PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA QUAIS SE OBTÉM MAIOR RETORNO PARA INSTITUIÇÃO:.....	84
GRÁFICO 53 - EM MÉDIA, QUAL O PRAZO DE RETORNO DOS PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA:	85
GRÁFICO 54 - O ENVIO DE CARTAS DE COBRANÇA TEM SIDO UMA ESTRATÉGIA EFICIENTE?.....	86
GRÁFICO 55 - COBRANÇA VIA TELEFONE COM AGENDAMENTOS PARA NEGOCIAÇÃO DE DÉBITOS TEM SE MOSTRADO A ESTRATÉGIA MAIS EFICIENTE?.....	86
GRÁFICO 56 - COBRANÇA VIA E-MAIL É A MELHOR FORMA E DE MAIOR FEEDBACK?	87
GRÁFICO 57 - COBRANÇA VIA WHATSAPP É A MELHOR FORMA E DE MAIOR FEEDBACK?	87
GRÁFICO 58 - AS CARTAS DE COBRANÇAS ENVIADAS COM O TEOR DO NÃO COMPARECIMENTO ATÉ UMA DATA ESPECÍFICA ACARRETARIA NO ENVIO DOS DÉBITOS PARA O SERASA/SPC, ISTO TEM AGILIZADO A VINDA DOS INADIMPLENTES PARA NEGOCIAREM OS DÉBITOS PENDENTES?.....	88
GRÁFICO 59 - OS PROTESTOS DE TÍTULOS EM CARTÓRIO TÊM RESULTADO EM RETORNOS SATISFATÓRIOS NA COBRANÇA DE DÉBITOS?	88

GRÁFICO 60 - O REGISTRO NOS ÓRGÃOS DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO, TEM SURTIDO O EFEITO ESPERADO?.....	89
GRÁFICO 61 - A INSTITUIÇÃO CONSULTA OS ÓRGÃOS DE SPC/SERASA NA CONCESSÃO DE CRÉDITO PARA SABER SE O CLIENTE/ALUNO TEM CONDIÇÕES DE EFETUAR OS PAGAMENTOS?.....	89
FIGURA 18 - TAXA DE DESOCUPAÇÃO, JAN-FEV-MAR 2012 – MAI-JUN-JUL 2020.....	92
FIGURA 19 - PERCENTUAL DE FAMÍLIAS ENDIVIDADAS NO BRASIL	93
FIGURA 20 - FAMÍLIAS INADIMPLENTES NO BRASIL	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

DF – Divisão Financeira

DIT – Divisão de Inovação e Tecnologia

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PSG – Programa Senac de Gratuidade

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

OMC – Organização Mundial do Comércio

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo geral.....	16
1.1.2	Objetivos específicos.....	16
1.1.3	Justificativa	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	O TERCEIRO SETOR	18
2.1.1	Escopo do terceiro setor	19
2.1.2	Fronteiras do setor	19
2.1.3	Fronteiras entre o terceiro setor, setor privado e o setor público.....	20
2.2	FUNDAMENTOS DA INADIMPLÊNCIA	21
2.2.1	Alguns fatores que levam os consumidores a inadimplência.....	22
2.2.2	Inadimplência no código civil e código de defesa do consumidor	23
2.2.3	Análise da inadimplência segundo código civil e código de defesa do consumidor	24
2.2.4	Inadimplência na educação.....	25
2.2.5	As leis e a inadimplência escolar	26
2.3	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	28
2.4	GESTOR FINANCEIRO	28
2.5	ORÇAMENTO FAMILIAR	29
2.6	ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO FAMILIAR.	29
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	31
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	31
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	31
3.3	FORMAS DE ANÁLISE DOS DADOS	32
4	CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	34
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	34
4.1.1	Missão, visão e valores do Senac SC	37
4.1.1.1	Missão	37
4.1.1.2	Visão	37
4.1.1.3	Valores.....	37
4.1.2	Identidade visual do senac	37

4.1.3	Unidades da federação	38
4.1.4	Evolução do Senac ao longo anos	39
4.1.5	Situação atual da unidade.....	40
4.1.6	Cursos oferecidos na unidade.....	40
4.1.7	Quadro de pessoal atual.....	45
4.1.8	Estrutura predial atual	46
4.2	PROCESSO MAPEADO DE COBRANÇA NO SENAC SC.....	51
4.3	LEVANTAMENTO DA INADIMPLÊNCIA DOS ÚLTIMOS 05 ANOS DO SENAC EM BRUSQUE	53
4.4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	54
4.5	PERGUNTAS E RESPOSTAS DISSERTATIVAS APLICADAS NO QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES	90
4.6	ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	91
5	PROCESSOS PARA AUXILIAR NA REDUÇÃO DA INADIMPLÊNCIA	98
5.1	REDUÇÃO DOS ÍNDICES DE INADIMPLÊNCIA	98
5.2	CONTRATAÇÃO DE COLABORADOR	99
5.3	SOFTWARE DE GESTÃO.....	99
5.4	CONTRATAÇÃO DE EMPRESA DE COBRANÇA.....	99
5.5	COLABORAÇÕES DOS COORDENADORES DE CADA CURSO.....	99
5.6	MÉTODO DE COBRANÇA INSTANTÂNEA	100
6	CONCLUSÃO	101
	REFERÊNCIAS	104
	ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS.....	106
	ANEXO B -PESQUISA REFERENTE A INADIMPLENCIA NO SENAC EM BRUSQUE.....	107
	ANEXO C -QUESTIONÁRIO APLICADO AOS RESPONSÁVEIS PELO SETOR FINANCEIRO	112
	ANEXO D - PESQUISA REFERENTE AOS PROCESSOS DE CONTAS A RECEBER NO SENAC.....	113

1 INTRODUÇÃO

No início dos anos 2008 a crise econômica mundial, afetou os negócios, bolsas de valores, governos e, em especial, a população com menor poder aquisitivo de barganha. Durante a crise econômica, várias empresas abriram falência e conseqüentemente deixando dívidas comerciais tributárias e dívidas trabalhista. As empresas que conseguiram sobreviver à crise tiveram seus lucros reduzidos, quadro de pessoal reduzido e diminuição do patrimônio.

Diante disso, e fato que, o lado mais prejudicado, ou melhor, mais afetadas são as pessoas assalariadas que deixaram de consumir em função da perda do emprego ou até mesmo em função da redução dos salários.

Pode se dizer que, a crise econômica atingiu a maior economia mundial, ou seja, os Estados Unidos, depois a Europa e alguns países desenvolvidos. Durante a crise¹ econômica mundial em 2008 e o início da recessão brasileira entre os anos de 2014 e 2016, teve uma retração do PIB em função das políticas adotadas pela equipe do Governo Federal em detrimento ao colapso financeiro mundial. Pelo fato do Brasil ser um grande exportador de commodities, tiveram-se grandes perdas financeiras em função da oscilação do dólar.

O período crítico da crise que afetou o comércio e a indústria em meados de 2017 e que, conseqüentemente afetou o Sistema S, ou seja, neste período existia uma taxa altíssima de desemprego² e diminuição do poder de consumo. Assim, o sistema S perdeu associado por conta da perda dos empregos dos associados do comércio e da indústria e conseqüentemente aumento da inadimplência das mensalidades.

Desde 2015 o índice de inadimplência no Sistema S vem crescendo, junto com a crise econômica que afeta toda a população. É evidente que, aos associados que necessitam o contínuo, ou seja, renovar suas matrículas acabam renegociando as pendências, porém, ao longo do período letivo acabam deixando de cumprir os pagamentos nas suas respectivas datas.

Diante do exposto o tema do presente trabalho é Inadimplência nas Instituições Educacionais.

¹ POLITIZE. O que é crise econômica? Disponível em: <<https://www.politize.com.br/crise-economica-o-que-e/>> Acesso em: 23/01/2020 21:30

² IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=desemprego> Acesso em 23/01/2020.

Segundo Teixeira (2005, p. 19), “inadimplência é a falta de pagamento; inadimplemento é o termo jurídico utilizado, em regra, para designar uma situação de não cumprimento de cláusula contratual; insolvência é a perda total de capacidade de pagamento”.

Existem hoje no Brasil³ quase 11 milhões de famílias (10.952.420) que possuem algum tipo de dívida. Há um ano, esse número era 5,8% menor (10.356.426, em julho de 2019). O percentual de endividamento dos brasileiros cresceu durante a pandemia: saiu de 66,2% em março para 67,4% em julho, alcançando o maior nível desde o início da realização da PEIC⁴, em janeiro de 2010.

Esse cenário demonstra a drástica situação de inadimplência que vem crescendo a cada ano e, conseqüentemente atinge praticamente 90% de todas as instituições de ensino. Algumas delas acabam deixando de ofertar alguns cursos, reduz a qualidade do ensino e também algumas instituições acabam fechando as portas e ou sendo incorporadoras por outras que estejam em um patamar melhor.

Pode se dizer que o problema da inadimplência não é só por conta da gestão financeira da instituição, mas sim, pela falta de controle financeiro dos alunos assistidos e/ou seus respectivos responsáveis pela parte financeira.

Para Teixeira (2005), o ensino e a educação ainda não são considerados como prioridades na relação dos gastos ou investimentos das famílias de classe média, em contraste com a constatação que, na última década, três grandes serviços foram identificados na relação de prioridades de uma família, acarretando um aumento considerável nos gastos: telefonia celular, TV por assinatura e internet.

Endente-se que, com a crise econômica acirrada, é evidente que a maioria dos responsáveis financeiros acaba deixando de honrar seus compromissos contratuais com as instituições de ensino, para custear, ou melhor, para despesas essenciais tais como: alimentação; despesas com energia elétrica e água, entre outras básicas. Neste ínterim, percebe-se que as instituições de ensino acabam ficando em segundo plano.

Salienta Teixeira (2005), em sua abordagem do perfil da inadimplência/inadimplentes, dizendo que a inadimplência é, sem dúvida, uma das grandes dificuldades das instituições de ensino e educação.

³ FECOMERCIO. **Estudo da CNC demonstra o comportamento do endividamento e da inadimplência durante a pandemia.** Disponível em: <<https://www.fecomercio-ce.com.br/noticias/estudo-da-cnc-demonstra-o-comportamento-do-endividamento-e-da-inadimplencia-durante-a-pandemia/>> Acesso em: 21/10/2020 19:51

⁴ CNC. **Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC) – maio de 2020.** Disponível em: <<http://cnc.org.br/editorias/economia/pesquisas/pesquisa-de-endividamento-e-inadimplencia-do-consumidor-peic-maio-de-0>>. Acesso em: 30/09/2020 21:40

Portanto a pergunta deste Projeto Integrador é: Quais ferramentas adotadas para reduzir a inadimplência do SENAC em Brusque?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Apresentar ferramentas para reduzir a inadimplência do SENAC da cidade de Brusque.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Mensurar a inadimplência dos últimos 05 anos da organização estudada;
- b) Identificar o perfil dos inadimplentes;
- c) Proporcionar ferramentas que contribuam na gestão da carteira de inadimplentes.

1.1.3 Justificativa

Quando se trata de inadimplência na rede educacional, o objetivo é recuperar os valores em abertos dos clientes inadimplentes através de ferramentas de gestão financeira, ou seja, melhorando os controles e acompanhamento da carteira de clientes.

Ferreira (2005) salienta sobre a preocupação quanto à inadimplência educacional, dizendo que esse é um assunto de interesse de todos os gestores, não apenas pelo alto índice de inadimplência, mas pela dificuldade na tomada de decisões quanto à cobrança desses clientes.

O fato do (SENAC) Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, ser uma instituição sem fins lucrativos, mantida pelos empresários do comércio, com a finalidade exclusiva de desenvolver pessoas e organizações para o mundo do trabalho com ações educacionais e disseminação de conhecimentos em Comércio de Bens, Serviços e Turismo, através dos serviços ofertados, neste caso, a Educação, que de certa forma, na medida em que vem crescendo sua demanda pelos serviços, cresce também o índice de inadimplência.

Tendo em vista a complexidade do assunto em questão, ou melhor, clientes inadimplentes, e evidentes que as transações financeiras se tornaram maiores. O intuito é diminuir o valor do subsídio e ficar autossustentável, ou seja, receber de fato todos os valores das respectivas mensalidades em seu vencimento e reduzir ou evitando a inadimplência. Conseqüentemente, os valores serão reinvestidos nos serviços ofertados.

Diante da dificuldade na tomada de decisão quanto às cobranças desses clientes, neste estudo, serão apresentados procedimentos e ferramentas estratégicas de gestão financeira, bem

como, os fatores que mais influenciam na inadimplência, uma análise de possível estratégia para que estes clientes do SENAC consigam honrar com seus compromissos financeiros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo destina-se a explicar de forma clara e objetiva de como e definido as organizações sem fins lucrativos que fazem parte do crescente “terceiro setor”, tendo como base em fundamentação teórica de conceituados autores, de gestão do terceiro setor, gestão comercial e principalmente com ênfase na gestão financeira, abordando e destacando os aspectos gerais que envolvem a gestão financeira.

Segundo Hudson (1999), as organizações sem fins lucrativos existem em todo o mundo, prosperam em economias industrializadas, são também uma parte central da trama social de economias em desenvolvimento.

A instituição citada neste trabalho, ou seja, (SENAC) Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, tem unidades instaladas em todo o Brasil, ou melhor, em todos os Estados, contribuindo com o bem-estar social, melhoria do padrão de vida dos assistidos, através dos serviços ofertados. Portanto as organizações sem fins lucrativos existem em todo o lugar em virtude de uma tendência humana a reunir pessoas para proporcionar serviços para si próprios e para outros.

Para Hudson (1999), as pessoas querem um ambiente saudável, humanitário, de bem-estar, educação e cultura para melhorar o mundo em que vivem. Neste aspecto espera-se que as organizações que proporcionam esses valores sejam “não lucrativas” e que “não pertençam ao setor público”.

2.1 O TERCEIRO SETOR

“Este setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias” (HUDSON, 1999).

O termo “terceiro setor” diferencia essas organizações do “setor privado” e do “setor público”. O traço comum que une todas essas organizações é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido (HUDSON, 1999).

As organizações sem fins lucrativos têm independência para determinar seu próprio futuro, tais como: escolas independentes, associações de amigos e sociedade de provimento, que seguem a mesma tendência e se sobrepõem ao setor privado. Essas organizações também

são orientadas por valores e podem se utilizar de práticas administrativas oriundas do terceiro setor.

2.1.1 Escopo do Terceiro Setor

Segundo Hudson (1999), até recentemente, não se acreditava que essa gama diversificada de organizações sem fins lucrativos tivesse muita coisa em comum. Todas eram vistas como elos separados da vida social, cada qual com seu histórico e papel particulares na sociedade.

As organizações sem fins lucrativos têm um papel fundamental para a sociedade porque compartilham uma herança e um conjunto comum de crenças sobre como melhorar o mundo em que vivemos. Hudson (1999) salienta ainda que, grande parte das mudanças e inovações sociais importantes foi obtida com criação de organizações do terceiro setor.

A cada tempo, década, dia, o terceiro setor está ganhando mais confiança perante a sociedade. Pode se dizer que numa época em que muitas organizações do setor público são vistas como inadequada para lidar eficientemente com os problemas sociais de hoje em dia o terceiro setor acha-se apto para exercer um papel mais amplo.

2.1.2 Fronteiras do Setor

Para Hudson (1999), o terceiro setor é formado por uma diversificação muito grande de organizações: algumas são instituições de caridade (Oxfam), outras não (Automobileassociation); algumas possuem um grande número de associados (National Trust), outras não (Royal Opera); algumas são basicamente financiadas pelo governo (Victim Support), outras evitam o financiamento governamental (Amnesty International); algumas são politicamente de centro ou esquerda (Transportand General Wokers' Union), outras da direita (Adam Smith Institute); algumas são grandes (Nuffield Nursing Homes Trust) e muitas são pequenas (Bristish Hedgehog PreservationSociety).

Existem vários nomes que de um modo geral fazem parte deste do terceiro setor. Cada qual estabelece fronteiras diferentes, mas todos se sobrepõem:

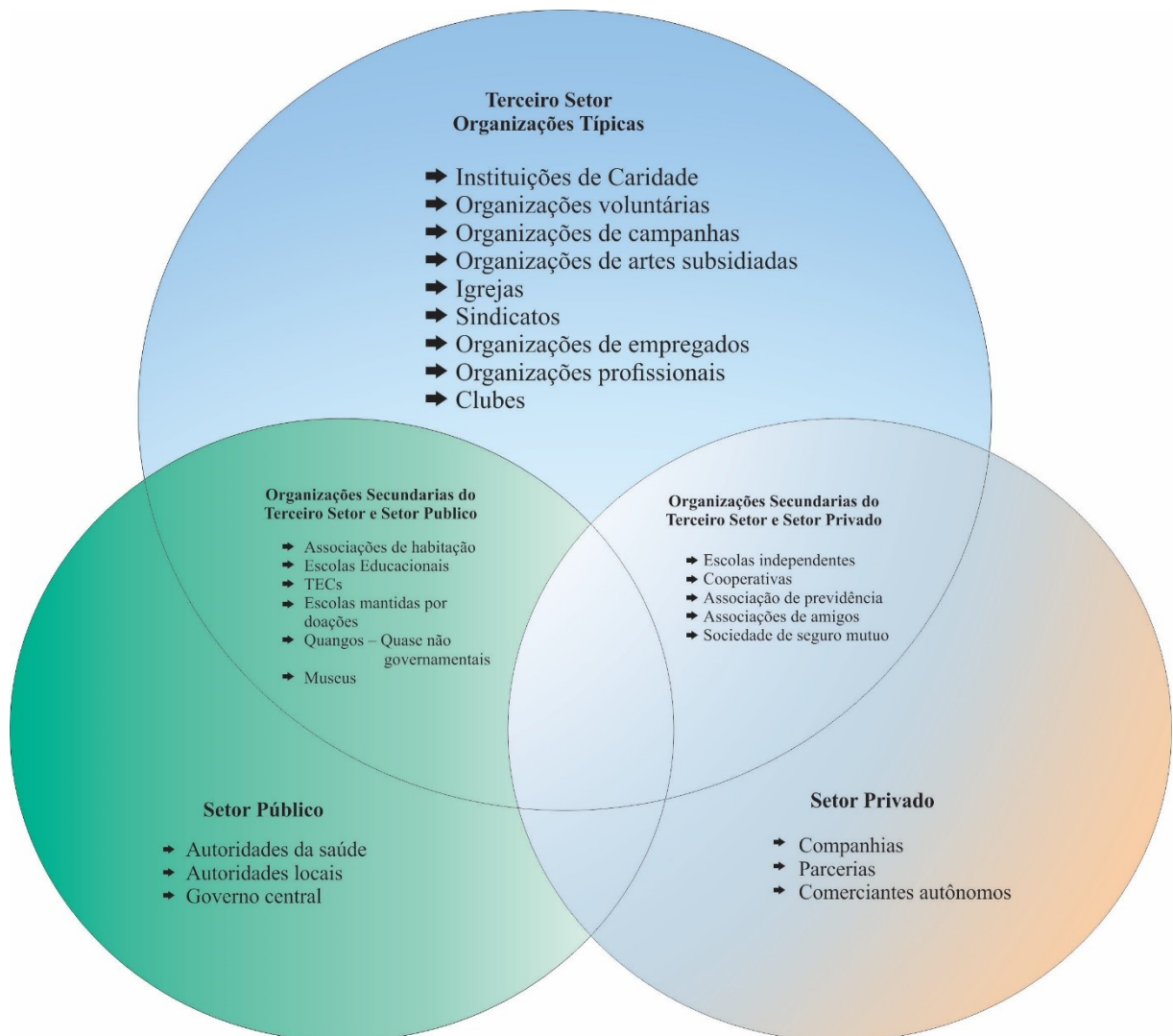
- O setor de caridade e formado basicamente por todas as organizações que preenchem as severas condições para registro de atendimento caritativo;
- O setor voluntário inclui entidades de caridade e muitas outras organizações com objetivos sociais e políticos que não foram registrados como instituições de caridade ou que não preencham os requisitos;

- O setor ONG (Organizações Não-Governamentais, que atuam principalmente no campo de ajuda internacional, é formado por organizações voluntárias ou de caridade;
- O setor sem fins lucrativos, um termo amplo oriundo dos EUA e que inclui universidades e hospitais sem fins lucrativos, sindicatos, associações profissionais e outras organizações que podem dar lucro, mas o distribui;
- Economia social é um termo cada vez mais empregado na União Europeia e inclui organizações sem fins lucrativos e muitas organizações do tipo comercial como companhias de seguros de fundo mútuo, bancos de poupança, cooperativas e organizações de marketing agrícola cujos lucros são usados para beneficiar seus membros ou clientes (HUDSON, 1999).

2.1.3 Fronteiras entre o Terceiro Setor, Setor Privado e o Setor Público.

Pode se dizer que as fronteiras não estão bem definidas nos setores. Algumas organizações são típicas do setor. Outras são secundárias. Muitas compartilham os valores do setor, mas também têm características em comum com os setores público ou privado (HUDSON, 1999).

Figura 1 - Demonstração das fronteiras entre o terceiro setor, setor privado e o setor público



Fonte: Hudson (1999)

Para um melhor entendimento, a figura demonstra as fronteiras entre o terceiro setor, setor privado e o setor público ilustram de forma clara e objetiva de como um núcleo de organizações típicas e secundárias que se sobrepõem aos setores privados e públicos. Pode se valer das habilidades administrativas do terceiro setor, porém, em última análise são controladas pelo governo.

2.2 FUNDAMENTOS DA INADIMPLÊNCIA

A inadimplência é um fator de risco enfatizado pela maioria das empresas. Seria um fator de risco que as mesmas correm na sua gestão no dia a dia, pois acredita-se que conforme as transações vão ocorrendo esse fator de risco aumenta gradativamente.

A inadimplência se constata pelo não cumprimento da obrigação, ou pelo não pagamento, até a data do vencimento, de um compromisso financeiro com um terceiro, portanto é evidente que uma empresa pode se tornar inadimplente por serem seus retornos negativos ou baixos.

Para Gitmann (1997), a inadimplência de uma empresa é um acontecimento desastroso. Embora no caso da maioria de empresas que se tornam inadimplente isso aconteça no primeiro ou segundo ano de vida, outras empresas crescem, se desenvolvem e fracassam muito mais tarde. A inadimplência de uma empresa pode ser vista sob diversas formas e pode ter uma ou mais causas.

Já para, Machado (2009) é perceptível que o assunto inadimplência ronda todas as empresas existentes no mercado, porém, algumas dão mais ênfase aos assuntos por maiores problemas existentes relacionados à inadimplência e insolubilidade dos mesmos e outras nem tanto devido ao ramo em que atuam, pois se os clientes não efetuarem os pagamentos devidos nas datas corretas o serviço pode ser cortado obrigando ao cliente manter seus débitos em dia.

Mas quando se trata de inadimplência na educação, os procedimentos de concessão de crédito e cobrança devem ser estrategicamente elaborados.

É importante salientar que, escola, não pode negar o ensino ao aluno inadimplente, dessa forma, a instituição deve se planejar, para que a inadimplência seja a menor possível, conforme a Lei nº 9.870, de 23 de novembro de 1999.

2.2.1 Alguns fatores que levam os consumidores a Inadimplência

De acordo com SEBRAE (2020) a maioria das empresas sofre com os consumidores inadimplentes, sendo que este é um dos fatores que mais atingem os setores do comércio e de serviços, fazendo com que muitos empresários se sintam desprotegidos.

Ainda é possível identificar alguns fatores que levam os consumidores a inadimplência: “dificuldades financeiras pessoais que impossibilitam o cumprimento de obrigações; desemprego e/ou doença; falta de controle nos gastos; compras para terceiros; atraso de salário; comprometimento de renda com outras despesas; redução de renda; uso do dinheiro com outras compras; agir de má fé” (FIORENTINI, 2010).

Deve-se observar o preço praticado pelos concorrentes, pois se os consumidores puderem obter o mesmo benefício e com a mesma qualidade por um preço inferior, certamente trocarão de fornecedor.

É neste sentido que também pode se dizer que a concorrência é um fator para inadimplência, porém, mais comum em tempos de crise, ou seja, o cliente deixar um contrato de serviços em aberto em uma instituição para um novo contrato mais atraente do concorrente.

De fato, é necessário conhecer bem a inadimplência da carteira de clientes, ou seja, sabendo quais os fatores que a ocasionaram. A partir daí, deve-se utilizar práticas preventivas para controlá-la, aplicar os processos de gestão financeira para ambos os casos, ou seja, prevenção e cobrança dos atrasados.

Acredita-se que, hoje em dia, a inadimplência é um dos maiores fatores de preocupação dentro das organizações. Qualquer falha nos recebimentos pode comprometer o fluxo de caixa dentro da organização podendo refletir nas diversas áreas de atuação.

Conforme afirma Gitman (1997), a principal causa de inadimplência é a *má administração*, a qual é responsável por mais de 50% de todos os casos. Numerosos erros administrativos específicos podem levar a empresa ao fracasso.

Diante destes fatores que levam a inadimplência, e que fogem do controle dos gestores, sugere-se neste trabalho que os gestores têm que procurar entender primeiramente qual o fator predominante que mais leva os clientes a tornarem-se inadimplentes dentro da instituição. Sendo assim, tornar-se mais fácil para saber as ações a serem tomadas em relação ao controle da inadimplência.

Portanto, o risco da inadimplência na instituição estudada, ou seja, SENAC é plausível, foi então que se decidiu mostrar os dados percentuais de clientes inadimplentes, com o objetivo de redução do índice.

2.2.2 Inadimplência no Código Civil e Código de Defesa do Consumidor

A Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, do Código Civil, conforme trata o título IV; Do Inadimplemento das obrigações, capítulo I – Disposições Gerais determina:

“Art. 389. Não cumprida a obrigação, responde o devedor por perdas e danos, mais juros e atualização monetária segundo índices oficiais regularmente estabelecidos, e honorários de advogado.

Art. 393. O devedor não responde pelos prejuízos resultantes de caso fortuito ou força maior, se expressamente não se houver por eles responsabilizado. ”

Parágrafo único. O caso fortuito ou de força maior verifica-se no fato necessário, cujos efeitos não eram possíveis evitar ou impedir. ”

Conforme O Código Civil de 2002 em seus artigos 153 e 188, I, dispõe da seguinte forma: "não se considera coação a ameaça do exercício normal de um direito, nem o simples temor referencial, não se constituindo ato ilícito, os praticados em legítima defesa ou no exercício regular de um direito reconhecido". Subtende-se assim que o credor goza de amparo legal no exercício de um legítimo direito. Mas, o mesmo Código Civil, em seu artigo 187, menciona que "comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes". Ou seja, da mesma forma que existe o amparo legal para exercer.

2.2.3 Análise da Inadimplência Segundo Código Civil e Código de Defesa do Consumidor

Uma instituição de ensino privado vive basicamente da receita das mensalidades dos serviços educacionais contratados. Se por ventura esta receita não é auferida e se a instituição não faz uma previsão deste percentual inadimplente, ou seja, de não entradas adicionadas no momento da receita, poderá ocasionar dificuldades para manter seus compromissos com a clientela. Diante disto a gestão da inadimplência deve-se merecer uma atenção constante pelo gestor financeiro.

Conforme a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, do Código Civil, onde trata o título IV; Do Inadimplemento das obrigações, capítulo I – Disposições Gerais determina:

Art. 389. Não cumprida a obrigação, responde o devedor por perdas e danos, mais juros e atualização monetária segundo índices oficiais regularmente estabelecidos, e honorários de advogado.

Art. 393. O devedor não responde pelos prejuízos resultantes de caso fortuito ou força maior, se expressamente não se houver por eles responsabilizado.

Parágrafo único. O caso fortuito ou de força maior verifica-se no fato necessário, cujos efeitos não eram possíveis evitar ou impedir.

Hoje em dia um dos grandes questionamentos da inadimplência é de como será realizada a cobrança da dívida junto ao devedor. De fato, pode se dizer que a cobrança é uma atividade inerente ao credor, e esse por sua vez tem a garantia legal para exercer o legítimo direito de receber a quantia devida.

No Código Civil de 2002 em seus artigos 153 e 188, I, salienta que: "não se considera coação a ameaça do exercício normal de um direito, nem o simples temor referencial, não se constituindo ato ilícito, os praticados em legítima defesa ou no exercício regular de um direito reconhecido". Acredita-se que o credor tem amparo legal no exercício de um legítimo direito.

Porém, no código civil, artigo 187, diz que "comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes". Diante disto, já que existe o amparo legal para exercer um direito (de cobrar o débito) ao credor também se impõe limites no exercício deste direito.

De acordo com o Código de Defesa do Consumidor não se admite abusos, ou melhor, quanto à cobrança de débitos, o cliente inadimplente não poderá ser exposto ao ridículo nem submetido a qualquer tipo de constrangimento.

Importante salientar que o cliente cobrado em quantia indevida tem direito à repetição do indébito, por valor igual ao dobro do que pagou em excesso, acrescido de correção monetária e juros legais.

2.2.4 Inadimplência na Educação

Em se tratando da inadimplência no setor educacional, buscou-se primeiramente fazer um breve histórico sobre a instituição SENAC, do ramo de atividade privada, sem fins lucrativos. Sabe-se que a Educação sempre foi de responsabilidade do governo e também a responsabilidade de transformar a educação em realidade, ou seja, ações práticas e verdadeiras.

Entende-se que o governo não consegue suprir as carências da educação, as instituições privadas foram vistas, pela sociedade, como uma segunda opção para atender tais necessidades.

De outro lado, por alguns anos, ou melhor, ainda nos dias atuais, em alguns lugares no Brasil, as instituições de ensino e educação é vista como entidades sociais com a missão de somente trazer benefícios para a comunidade em que são inseridas, por conta de uma demanda que o Governo não consegue suprir integralmente.

Acredita-se que o mercado da rede educacional sempre teve demanda. Aqueles que tinham certo valor para investir, viram uma oportunidade de mercado abrindo escolas. As instituições particulares cresceram muito, entretanto sem devido planejamento e processo de gestão.

Evidencia-se, desta forma que todas as instituições necessitam de uma estrutura organizacional com pessoas qualificadas, capacitadas, com formação administrativa e que tenham conhecimento em gestão financeira.

“As instituições de ensino também são empresas” a escola é uma organização, a fábrica é uma organização, o escritório ou loja, clubes, igrejas, time de futebol são organizações.

“Toda organização tem pelo menos um objetivo social, seu compromisso com as pessoas que dela fazem parte, com a clientela, com o governo e com a sociedade. No entanto

existem algumas que, além do objetivo social, têm também um objetivo operacional, que é o lucro, e é aí que se encaixa no nome empresa” (CINTRA E JUNQUEIRA, 2007, p. 22).

Haja vista que as instituições de ensino devem ser administradas, ou melhor, geridas como empresas, de grande, médio ou pequeno porte. É fato que as empresas necessitam de conhecimento do seu negócio, dos seus concorrentes, dos seus clientes, enfim, os gestores devem ter amplo conhecimento e capacidade de administrar o negócio conforme mencionado na citação anterior.

Até mesmo que, muitas instituições ainda não têm o hábito de cobrar clientes/alunos inadimplentes. Os setores de cobrança deveriam mudar esta realidade, pois teriam que ter a visão que a inadimplência faz com que as instituições não tenham capital de giro suficiente, pois estão oferecendo o serviço, sem a contrapartida da receita auferida. Pode-se dizer que este fato reduz a capacidade de investimento e de gerenciamento de qualquer empresa ou até mesmo uma instituição de ensino.

Considera-se atraso até 30 dias do vencimento, e após esses 30 dias seria inadimplência. Ressalta-se à questão de que a instituição precisa se portar como qualquer outra empresa no ato de cobrar. O quanto antes realizarmos a cobrança, é evidente que tem mais chances de recebimento. Sabe-se que mesmo o devedor não gostando de ser cobrado, este procedimento está previsto em legislação e na Instituição estudada, SENAC consta também em cláusulas contratuais.

Salienta-se que, as instituições devem estar atentas à legislação vigente em relação a cobrança dos alunos/clientes inadimplentes para evitar processos que as prejudiquem.

2.2.5 As Leis e a Inadimplência escolar

A legislação vigente dificulta o recebimento das mensalidades em atraso, destacamos que atualmente as normas que mais afetam a relação escola particular e aluno e, por consequência, a gestão da instituição são: Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988, Lei nº 10.406, de 11 de janeiro de 2002 (Novo Código Civil Brasileiro), Lei nº 9870, de 23 de novembro de 1999, Decreto nº 3.274, de 6 de dezembro de 1999 e Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 (Código de Defesa do Consumidor).

Quanto os artigos das leis e normas em relação à inadimplência escolar, inicialmente, à Lei nº 9.870, de 23 de novembro de 1999. A qual “dispõe sobre o valor total das anuidades escolares e de outras providências”.

Quanto à renovação de matrícula, os artigos 5º e 6º a Lei nº 9.870, de 23 de novembro de 1.999, descrevem ações que a instituição estudada já adota.

Conforme o artigo 5º enuncia “os alunos já matriculados, salvo quando inadimplentes, terão direito à renovação das matrículas, observado o calendário escolar da instituição, o regimento da escola ou cláusula contratual”.

Já o artigo 6º diz que “são proibidas a suspensão de provas escolares, a retenção de documentos escolares ou a aplicação de quaisquer outras penalidades pedagógicas por motivo de inadimplemento, sujeitando-se o contratante, no que couber, às sanções legais e administrativas, compatíveis com o Código de Defesa do Consumidor, e com os arts. 177 e 1.092 do Código Civil Brasileiro, caso a inadimplência perdure por mais de noventa dias”. Portanto, as instituições de ensino devem expedir qualquer documentação solicitada pelo aluno independente da sua finalidade, sendo ele adimplente ou inadimplente.

Os demais artigos da Lei nº 9.870, de 23 de novembro de 1.999, referem-se à apresentação e prestações de documentos e demonstrações financeiras as quais as instituições de ensino devem prestar anualmente.

Para a instituição SENAC compete conforme Artigo 7º desta Lei: “As entidades mantenedoras de instituições de ensino superior, sem finalidade lucrativa, deverão:

- I. Elaborar e publicar em cada exercício social demonstrações financeiras, com o parecer do conselho fiscal, ou órgão similar;
- II. Manter escrituração completa e regular de todos os livros fiscais, na forma da legislação pertinente, bem como de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial, em livros revestidos de formalidades que assegurem a respectiva exatidão;
- III. Conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data de emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem como a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
- IV. Submeter-se, a qualquer tempo, a auditoria pelo Poder Público;
- V. Destinar seu patrimônio a outra instituição congênere ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades, promovendo, se necessário, a alteração estatutária correspondente;
- VI. Comprovar, sempre que solicitada pelo órgão competente:
 - a. Aplicação dos seus excedentes financeiros para os fins da instituição de ensino;
 - b. A não-remuneração ou concessão de vantagens ou benefícios, por qualquer forma ou título, a seus instituidores, dirigentes, sócios, conselheiros ou equivalentes.

Parágrafo único. “A comprovação do disposto neste artigo é indispensável, para fins de credenciamento e credenciamento da instituição de ensino superior”.

Só pode ocorrer desligamento do aluno por inadimplência ao final do ano letivo ou, no ensino superior, ao final do semestre letivo quando a instituição tiver cursos que sejam na modalidade semestral. Dessa forma, faz com que as instituições priorizem cada vez mais a administração de crédito, a fim de evitar a inadimplência educacional.

2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

As organizações de um modo geral, ou seja, setores públicos, privado e terceiro setor utilizam da administração financeira para mais controle das movimentações que as gerem, e para saber como estão economicamente e aonde e como querem chegar a seus respectivos objetivos.

É por meio de dados econômicos e informações levantadas pela administração financeira que os gestores podem tomar decisões mais corretas e precisas, necessárias no cotidiano empresarial, tendo em vista que o sucesso das organizações depende muito de práticas financeiras adequadas.

Segundo Zdanowicz (2000, p. 22-23) acredita-se que: A administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa passe a operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva.

Segundo Hoji (2010), A administração financeira de uma empresa é exercida por pessoas ou grupos de pessoas que podem ter diferentes denominações, como: vice-presidente de finanças, diretor financeiro, *controller* e gerente financeiro.

Portanto estabelecendo as funções aplicadas no setor financeiro, toda organização consegue inteirar-se de seus números e dados correspondentes ao resultado da empresa, para assim identificar o fluxo financeiro.

2.4 GESTOR FINANCEIRO

Acredita-se que o **gestor financeiro** é um profissional de extrema importância para qualquer tipo de negócio, afinal, todas as organizações precisam controlar seus orçamentos para identificar suas despesas e ganhos durante um período determinado e, assim, buscar um equilíbrio nas finanças. Estes profissionais ligados a essa função dentro da organização, têm de estar sempre atentos a todas as mudanças que ocorrem no mercado como um todo.

Segundo Hoji (2010), as atividades de operações existem em função do negócio da empresa e não é da competência do administrador financeiro determinar como elas devem ser conduzidas. Entretanto, com os seus conhecimentos técnicos e visão global do negócio, ele pode contribuir decisivamente quando à melhor forma de conduzir as atividades operacionais.

Salienta também que as funções básicas do administrador financeiro de uma empresa são: análise, planejamento, controle financeiro; tomadas de decisões de investimentos; e tomadas de decisões de financiamentos.

O administrador financeiro recebe o apoio técnico de profissionais especializados em tesouraria e controladoria. Basicamente o tesoureiro é responsável pelo planejamento, controle e movimentação de recursos financeiros e o *controller* é responsável pelo planejamento, controle e análise das operações e investimentos.

As organizações dependem muito de sua competência para uma boa gestão, pois são eles que propiciarão uma visão financeira através de seu papel bem exercido. É importante salientar também que o gestor financeiro não só é responsável pelo **controle dos recursos financeiros** da organização, mas também pela gestão da equipe responsável pela área financeira.

2.5 ORÇAMENTO FAMILIAR

Segundo Dana (2015), o orçamento familiar ou doméstico é semelhante ao orçamento de caixa de uma organização, ou seja, é uma tabela na qual estão listados os fluxos de entrada e saída previstos da família. Ele é utilizado para saber se a família está no caminho correto da sustentabilidade financeira, ou seja, se os ganhos de cada membro da família são suficientes para pagar pelo estilo de vida que desejam.

Portanto, pode se afirmar que o orçamento familiar, conforme o quadro 1, na qual são listadas todas as despesas fixas e variáveis da família, é utilizada para montar os orçamentos de entradas e saídas, ou seja, saber se as receitas são suficientes para garantir o estilo de vida que a família pretende manter.

2.6 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO FAMILIAR.

O quadro 1 apresenta uma ferramenta de gestão familiar para controle das entradas e saídas do dinheiro, além disso, a família poderá fazer planejamento futuro tanto de entradas quanto de saídas com maior segurança e confiança com a identificação de cada despesa e/ou receita.

Quadro 1 - Análise e Planejamento Financeiro Pessoal

ALIMENTAÇÃO	MORADIA	EDUCAÇÃO	SAÚDE	TRASPORTE	PESSOAIS	FINANCEIRO
SUPERMERCADO	ALUGUEL	MENSALIDADE	PLANO DE SAÚDE	TREM/ÔNIBUS	CELULAR	EMPRESTIMOS
	CONDOMÍNIO			TÁXI	ROUPAS	SEGURO DE VIDA
	ÁGUA/ENERGIA/ GÁS			COMBUSTÍVEL	CABELEIREIRO	PREVIDÊNCIA PRIVADA
FEIRA/SACOLÃO	SERVIÇO DE LIMPEZA	MATERIAL ESCOLAR	MEDICAMENTOS	ESTACIONAMENTO	PRESENTES	JUROS DO CHEQUE ESPECIAL
	SEGURO			SEGURO	CINEMA/TEATRO/BALADA	
	IPTU			MANUTENÇÃO	ASSINATURA DE REVISTAS	
PADARIA	REFORMA/COMPRA DE MÓVEIS	TRANSPORTE ESCOLAR	DENTISTA	LICENCIAMENTO	MENSALIDADE DO CLUBE	PARCELAMENTOS NO CARTÃO DE CRÉDITO
	TELEFONE FIXO			PEDÁGIO		
RESTAURANTES	INTERNET	AULA DE INGLÊS/ MÚSICA	MÉDICOS REGULARES	IPVA	VIAGENS	IMPOSTOS DE RENDA
	TV A CABO			FINANCIAMENTO DE VEÍCULOS		

Fonte: Dana (2015), p. 101

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo destina-se a exposição dos meios, dos materiais e metodologias utilizadas para a realização da pesquisa, ou seja, apresentando informações quanto à finalidade e tipo da pesquisa, o seu universo, e ainda, quais foram os instrumentos para a coleta de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O processo decisivo para o desenvolvimento de uma pesquisa faz-se necessário que se tenham um método, ou seja, etapas de coletas dos dados que se iniciam a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos para ter um resultado almejado.

Neves e Ramal (2009) definem a pesquisa como um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal com métodos de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constituem no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Sabe-se que a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. Diante disso, quanto à natureza dos dados, caracteriza-se de forma quantitativa, pois segundo Creswell (2010), nos estudos quantitativos, a pessoa utiliza a teoria dedutivamente.

A pesquisa é participante e de ação, ou seja, os resultados propostos serão aplicados ou utilizados na solução de problemas que se apresenta em seu foco de abordagem, que é apresentar melhorias na gestão da inadimplência no SENAC da cidade de Brusque.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados como fonte de estudo desta pesquisa, teve como universo os questionários aplicados aos alunos matriculados e aos colaboradores do departamento financeiro do SENAC.

Segundo Andrade (2010), todas as etapas da coleta de dados devem ser esquematizadas, a fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa, bem como assegurar uma ordem lógica na execução das atividades.

Diante disso, a pesquisa foi realizada com colaboradores técnicos do setor financeiro do SENAC em Santa Catarina, buscando identificar lacunas, ações eficazes e deficiências no processo de cobrança da inadimplência, totalizando 25 respondentes. O questionário se encontra nos anexos.

Outra pesquisa foi aplicada com alunos da instituição em Brusque, do ano letivo de 2020, matriculados nos cursos técnicos, graduação e pós-graduação, totalizando um público de 46 alunos, sendo eles adimplentes e inadimplentes. O questionário se encontra nos anexos.

Para Andrade (2010), o planejamento de uma pesquisa inclui um plano de execução e a elaboração dos instrumentos que serão utilizados na coleta de dados.

Foram utilizados questionários para a pesquisa, além da revisão da literatura existente sobre gestão de processos essenciais da instituição analisada, com propósito de analisar a sua situação corrente e, sobretudo a inadimplência no setor de educação.

3.3 FORMAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Na delimitação da pesquisa, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados, questionário eletrônico, que ora, aplicado aos alunos dos cursos de graduação, pós-graduação, cursos técnicos e formação inicial e continuada. A técnica de análise e interpretação de dados é considerada numérica e descritiva.

Segundo Creswell (2010) a interpretação dos resultados significa que o pesquisador obtém conclusões a partir dos resultados para as questões e hipóteses de pesquisa e para o significado maior dos resultados.

Já para Andrade (2010) a interpretação procura um sentido mais amplo nas respostas, estabelecendo uma rede de ligações entre os resultados da pesquisa, que são cotejados com outros conhecimentos anteriormente adquiridos.

Em suma, a elaboração dos questionários foi composta por questões fechadas e teve como premissa os objetivos traçados para a pesquisa, com propósito de buscar ter a forma mais clara possível.

Andrade (2010) salienta que, as técnicas de pesquisa acham-se relacionadas com a coleta de dados, ou seja, a parte prática da pesquisa, que podem ser agrupadas em dois tipos de procedimentos: documentação indireta e documentação direta.

A coleta de dados por meio de questionários eletrônicos foi substituída pela entrevista direta, ou seja, neste trabalho fazem parte da documentação indireta à pesquisa bibliográfica e

a pesquisa documental, visando à busca das informações desejadas, bem como facilitar a interpretação e análise das respostas.

Houve uma divisão das dimensões em categorias de análise, conforme se encontra nos anexos 02 e 03, aplicada aos alunos da Unidade em Brusque e aos responsáveis pelo setor financeiro das unidades do SENAC em Santa Catarina.

Os questionários, que ora, substituídos pelas as entrevistas, foram realizados de forma eletrônica no período entre 01/06/2020 a 10/07/2020, e, a análise dos dados foi transcrita com base em cada resposta dos questionários aplicados aos alunos da instituição e aos colaboradores do setor financeiro.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

A pesquisa realizada buscou compreender como é realizada a gestão do processo de cobrança de inadimplência bem como e tratada nas unidades do SENAC, evidenciando possíveis lacunas e, sobretudo, a existência de quais ações ou estratégias se revelam mais eficazes na cobrança de débitos nas mensalidades escolares.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O ano de 1947 ficou marcado na história⁵ de Santa Catarina como a data de criação do SENAC no Estado - uma instituição privada sem fins lucrativos. Desde então, empresários do comércio de bens, serviços e turismo e o povo catarinense desenvolveram suas habilidades profissionais por meio dos cursos e atividades realizadas pelo SENAC em Santa Catarina.

O crescimento da organização acompanhou a evolução econômica de Santa Catarina e hoje o SENAC está em todas as regiões do Estado com uma Administração Regional e 28 pontos fixos de atendimento, sendo dezesseis Unidades ofertantes de ensino superior, dois centros especializadas, além dos centros de educação profissional e Unidades Móveis.

Devido à grande inserção em Santa Catarina, as Unidades Operativas do SENAC estão organizadas por regiões e presentes nas seguintes cidades: Região Oeste (Caçador, Concórdia, Chapecó, Joaçaba, São Miguel do Oeste, Videira e Xanxerê), Região Sul (Florianópolis, São José, Criciúma, Araranguá, Palhoça, Curitibanos, Lages e Tubarão) e Região Norte-Vale (Balneário Camboriú, Blumenau, Brusque, Itajaí, Rio do Sul, Jaraguá do Sul, Joinville, Canoinhas, Porto União, Timbó, São Bento do Sul e Mafra).

A organização oferece cursos divididos em diferentes eixos tecnológicos, conhecidos como áreas de atuação, sendo eles: desenvolvimento educacional e social; ambiente e saúde; gestão e negócios; turismo, hospitalidade e lazer; informação e comunicação; infraestrutura; produção alimentícia; produção cultural e design; recursos naturais; e segurança. Esses eixos permitem ao empresariado e à sociedade contar com cursos de desenvolvimento profissional em diversas áreas, contribuindo com o crescimento de Santa Catarina.

O SENAC possibilita às pessoas a construção de uma carreira sólida, pois há desde cursos de formação inicial e continuada – para aperfeiçoamento profissional-, cursos técnicos de nível médio – que formam o trabalhador em uma determinada área de atuação com o certificado de técnico, cursos superiores de tecnologia, com duração média de dois anos e que

⁵ SENAC.DR.SC. **Nossa História é sua história:** Senac em Santa Catarina.Org. Janice da Silva Gonçalves. Florianópolis.[s/n.] 2014. 516p.il.

certificam os profissionais como tecnólogos – profissionais com habilidades para atender as demandas do mercado de trabalho -, cursos superiores de pós-graduação e cursos à distância, estes oferecidos pela organização desde 2010 e que já faz sucesso entre os demais.

Em 20 de outubro de 1995, juntamente com a Prefeitura de Brusque, foi inaugurada a unidade operativa na Avenida Doutor Olimpo de Souza Pitanga, nº 4 no Jardim Maluche, com a parceria do Fundo Nacional de Desenvolvimento Educacional (FNDE) que participou na aquisição dos móveis e a Justiça de Santa Catarina cedeu o prédio.

Figura 2 - Senac em 1995



Fonte: SENAC.DR.SC, 2014

Em 1997, a atuação do SENAC se expande com a montagem de um ambiente específico de beleza compatível com os anseios da comunidade, ideal à realização das aulas de prática supervisionadas para os cursos de serviços básicos de Cabeleireiro e Manicure e embelezamento dos pés, que obtiveram ampla repercussão na comunidade, aumentando sua área de abrangência, incorporando os municípios ligados à Grande Florianópolis (Nova Trento, São João Batista, Canelinha, Major Gercino, Leoberto Leal e Tijucas).

Em 1999, a unidade conta com dez salas de aula, uma biblioteca, área administrativa, uma lanchonete, com uma área total (incluindo área verde) de 2.000 m². Com isso, os esforços

estão concentrados para despertar na comunidade a consciência desta "nova" modalidade de ensino "Educação a Distância".

O envolvimento com a comunidade a cada ano está em expansão, em virtude das parcerias e do apoio com Associação Empresarial de Brusque/ACIBr, Câmara de Dirigentes Logistas/CDL, Sindicatos, Rede Estadual e Municipal de Ensino e, mais recentemente, com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), parceira no nosso primeiro curso de pós-graduação.

O SENAC caminhou para auto sustentação com o crescimento dos cursos técnicos e convênios firmados com instituições e entidades de Brusque e região. Um dos convênios articulou a montagem de uma sala de moda, com o apoio de dois sindicatos: o Sindicato Patronal e o dos Trabalhadores de Vestuário.

Em contrapartida, pelo espaço montado, o SENAC fornece o curso de costureira de 160 horas com toda a supervisão, apoio e logística, e o sindicato paga a hora aula do professor. Não é cobrado nada do aluno, ele tem apenas de assumir o seu transporte coletivo.

Outras parcerias realizadas com a Associação de Micro e Pequenas Empresas de Brusque, firmadas no início de 2001, quando ocorre a implantação do Escritório de Assessoria na área de Moda, cujo objetivo é fornecer serviços específicos voltados à moda.

A unidade de Brusque implementou novos convênios em 2001 no que concerne a cursos de pós-graduação com:

- UFSC - envolvendo o curso de Gestão Contábil Financeira, iniciado em agosto.
- UDESC - com parceria para a realização do curso de Moda: Criação e Produção.
- Instituto Catarinense de Pós-graduação (ICPG) – realizaram-se cursos de Gestão Empresarial e Estratégias de Informática e o de Psicopedagogia (SENAC.SC, 2001).

Em 2016, no dia vinte e nove de fevereiro do mesmo ano foi inaugurada oficialmente a nova sede do Senac de Brusque conforme figura 3.

O prédio, que tem 2,5 mil m² de área construída, com capacidade para atender 1,5 mil alunos por turno e com espaços mais amplos, modernos, aconchegantes e com novas tecnologias educacionais.⁶

⁶ O MUNICIPIO. **Novo prédio do Senac de Brusque é inaugurado oficialmente.** Disponível em: <<https://omunicipio.com.br/novo-predio-do-senac-de-brusque-e-inaugurado-oficialmente/>>. Acesso em: 20/10/2020 19:55

Figura 3 - Senac em 2016



Fonte: Acervo de fotos do SENAC

4.1.1 Missão, Visão e Valores do Senac SC

4.1.1.1 Missão

Educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo.

4.1.1.2 Visão

Ser a instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional reconhecida pelas empresas.

4.1.1.3 Valores

Compromisso com a aprendizagem, respeito às pessoas, integridade e inovação.

4.1.2 Identidade visual do Senac

Em 1946 foi criada a primeira logomarca do SENAC. Gradativamente o SENAC foi inovando sua identidade visual conforme as tendências do mercado, sendo em 1969 redesenhada e depois de um longo período, quarenta e três anos depois, o SENAC como referência em educação profissional renova mais uma vez e adota nova logomarca. A mudança

reforça o compromisso da instituição com a qualidade, que durante o processo de criação da nova logomarca realizou pesquisas com alunos e empregados da instituição em diferentes estados revelaram que o SENAC é reconhecido como uma instituição que pensa no ensino do futuro e inova pela transformação do Brasil.

Esta nova identidade visual fortaleceu nacionalmente o compromisso do SENAC em promover a inclusão social por meio da educação profissional, alavancando o desenvolvimento social e econômico das regiões em que atua.

Figura 4 - Identidade visual



Fonte: Intranet Senac SC

4.1.3 Unidades da Federação

A Instituição de ensino está presente em todas as Unidades da Federação (26 estados + DF).

A figura abaixo ilustra o estado de Santa Catarina, onde a pesquisa foi realizada, ou seja, mais especificamente na região do vale, em Brusque Santa Catarina.

Figura 5 - Mapeamento das unidades no estado de Santa Catarina

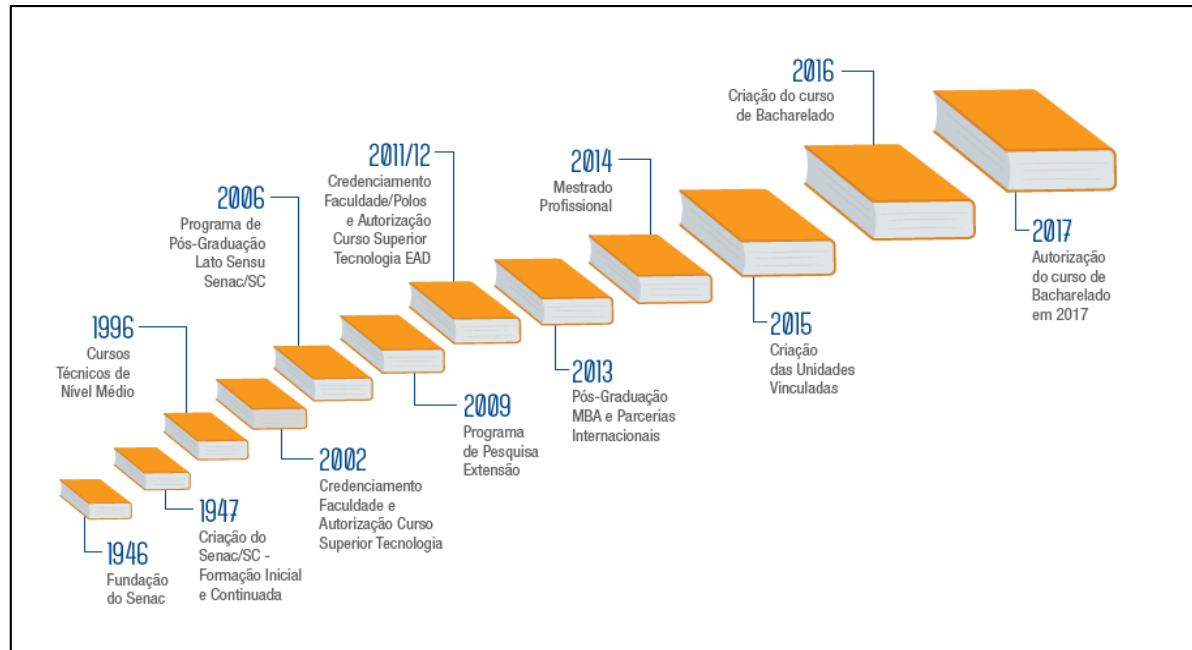


Fonte: Intranet Senac SC

4.1.4 Evolução do Senac ao longo anos

O Senac iniciou sua história em 10 de janeiro de 1946 do decreto-lei 8.621, já em 1947 foi a fundação do SENAC em Santa Catarina com os cursos de Formação Inicial e Continuada, em 1996 entrou com os cursos Técnicos de Nível Médio, 2002 teve credenciamento para Faculdade e Autorização para ofertar Cursos Superior de Tecnologia. Em 2006 teve seu primeiro programa de Pós-Graduação Lato Sensu, em 2009 lançou o Programa de Pesquisa e extensão, entre 2011 e 2012 se credenciou Faculdades/Polos e teve autorização para Cursos Superior de Tecnologia EAD. As Pós-Graduações MBA e parcerias internacionais aconteceu em 2013, em 2014 o Mestrado profissional. Em 2015 teve a criação das Unidades vinculadas, que é o caso da Unidade de Brusque, que é vinculada a Faculdade de Tecnologia Senac de Blumenau. O curso de Bacharelado foi criado em 2016 e em 2017 foi autorizado.

Figura 6 - Senac em Santa Catarina



Fonte: Acervo Senac

4.1.5 Situação Atual da Unidade

A situação atual é de 698 novas matrículas, entre estas, ofertados cursos de PSG – Programa SENAC de Gratuidade e Cursos pagantes. Em detrimento da pandemia da Covid-19, alguns cursos foram migrados de presencial para formato online.

O atendimento na Unidade de Brusque abrange os municípios vizinhos de Guabiruba e Botuverá, e as cidades do Vale do Rio Tijucas que compreendem: Nova Trento, São João Batista, Canelinha, Major Gercino e Tijucas, totalizando uma população estimada em 2020 de 275.765 habitantes, segundo IBGE⁷.

A forte vocação industrial e empreendedora da região gera uma necessidade de mão-de-obra qualificada para os cargos de níveis operacional, tático e estratégico das organizações, cursos estes ofertados pelo Senac.

4.1.6 Cursos Oferecidos na Unidade

O Senac em Brusque oferece cursos nas áreas de comércio de serviços para atender ao perfil da cidade. São cursos de aprendizagem, qualificação profissional, técnicos de nível

⁷ IBGE: **População**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/brusque/panorama>>. Acesso em: 22/10/2020 21:50

médio, tecnológico e pós-graduação. Os cursos concentram-se, principalmente, nos eixos tecnológicos de Gestão & Negócios, Ambiente & Saúde, Informação & Comunicação, Produção Cultural & Design, Turismo & Segurança.

Dentre os cursos oferecidos, destacam-se os cursos técnicos em Administração, Recursos Humanos, Logística, Contabilidade, Enfermagem, Design de Interiores e Produção de Moda. Já, dentre os cursos de qualificação profissional, são oferecidos programas como Auxiliar Administrativo, Auxiliar Financeiro, Auxiliar de Recursos Humanos, Balconista de Farmácia, Cuidador de Idosos, Modelista e Costureiro.

Seguindo a vocação do Município, a Unidade oferece cursos de aperfeiçoamento profissional, podendo-se citar: Oratória, Cálculo e Legislação trabalhista, Técnicas de vendas, Relacionamento interpessoal e Trabalho em equipe, além de diversos cursos de informática, como Photoshop, Excel, Illustrator, Corel Draw.

Na aprendizagem, a Unidade oferece os cursos de Aprendizagem Profissional Comercial em Serviços de Vendas e Aprendizagem Profissional em Serviços Administrativos.

A Unidade oferta atendimentos corporativos no ramo empresarial, com a proposta de elaborar cursos mais específicos de acordo com a necessidade.

Figura 7 - Atendimento Corporativo



Fonte: Intranet Senac SC

Conforme a tabela do quadro 2 abaixo, são os cursos que estão andamento ou já realizados em 2020.

Quadro 2 - Cursos iniciados em 2020

Curso	Data turma	Tipo pagamento	Situação
Aprendizagem Profissional Comercial em Serviços Administrativos	13/02/2020 a 31/05/2021	Psg / Pagante	Andamento
Aprendizagem Profissional de Qualificação em Serviços de Vendas	15/07/2020 a 08/12/2021	Psg	Andamento
Aprendizagem Profissional de Qualificação em Serviços de Vendas	10/09/2020 a 31/01/2022	Psg	Andamento
Assistente Financeiro	16/03/2020 a 12/04/2021	Pagante	Andamento
Atendimento e Informações Turísticas	16/07/2020 a 02/10/2020	Psg	Realizada
Atendimento e Informações Turísticas	27/08/2020 a 02/10/2020	Psg	Andamento
Atendimento e Informações Turísticas	28/07/2020 a 14/08/2020	Psg	Realizada
Cálculos e Segurança na Administração De Medicamentos	22/09/2020 a 17/12/2020	Psg	Andamento
Cerimonial e Protocolo para Eventos	21/09/2020 a 17/12/2020	Psg	Andamento

Curso	Data turma	Tipo pagamento	Situação
Condutor Cultural Local	18/02/2020 a 11/03/2021	Pagante	Andamento
Costureiro	10/02/2020 a 09/07/2020	Pagante	Realizada
Curso Superior de Tecnologia em Estética e Cosmética - 1ª Fase	05/08/2020 a 18/12/2020	Pagante	Andamento
Curso Superior de Tecnologia em Estética e Cosmética - 2ª Fase	04/02/2020 a 13/02/2020	Pagante	Realizada
Desenho: Os Primeiros Passos	27/01/2020 a 05/02/2020	Pagante	Realizada
Desenvolvimento de Liderança	16/03/2020 a 08/12/2020	Pagante	Andamento
Design de Sobrancelhas	25/08/2020 a 01/10/2020	Psg	Andamento
Empreendedorismo Digital (Programa Senac Comércio)	09/10/2020 a 04/12/2020	Psg	Andamento
Empreendedorismo Digital (Programa Senac Comércio)	03/10/2020 a 21/11/2020	Pagante	Andamento
Excel Básico - Senac Brusque	12/02/2020 a 17/02/2020	Psg	Realizada
Excel Básico - Senac Brusque	19/02/2020 a 02/03/2020	Psg	Realizada
Excel® Avançado	03/10/2020 a 28/11/2020	Pagante	Andamento
Excel® Básico	27/01/2020 a 06/02/2020	Pagante	Realizada
Ferramentas de Marketing Digital (Programa Senac Comércio)	22/01/2020 a 03/02/2020	Pagante	Realizada
Ferramentas de Planejamento E Gestão Empresarial (Programa Senac Comércio)	13/07/2020 a 08/09/2020	Psg	Realizada
Ferramentas de Planejamento E Gestão Empresarial (Programa Senac Comércio)	25/08/2020 a 02/10/2020	Psg	Andamento
Ferramentas de Planejamento E Gestão Empresarial (Programa Senac Comércio)	05/09/2020 a 14/11/2020	Psg	Andamento
Gestão de Finanças Pessoais	14/03/2020 a 06/04/2020	Pagante	Realizada
Gestão de Finanças Pessoais	02/10/2020 a 23/10/2020	Psg	Andamento
Gestão e Práticas logística no E-Commerce	28/09/2020 a 10/11/2020	Psg	Andamento

Curso	Data turma	Tipo pagamento	Situação
Introdução ao E-Commerce	03/02/2020 a 07/02/2020	Pagante	Realizada
Marketing de Conteúdo para Mídias Digitais	14/07/2020 a 10/08/2020	Psg	Realizada
Marketing Turístico	24/09/2020 a 10/12/2020	Psg	Andamento
Modelagem Computadorizada em Sistema Audaces	29/02/2020 a 12/12/2020	Pagante	Andamento
Modelista	26/09/2020 a 09/10/2021	Pagante	Andamento
Modelista	20/10/2020 a 15/06/2021	Pagante	Andamento
Modelista	17/02/2020 a 15/03/2021	Pagante	Andamento
Oratória: Falar em Público	20/01/2020 a 04/02/2020	Pagante	Realizada
Planejamento, Programação e Controle da Produção	20/01/2020 a 03/02/2020	Pagante	Realizada
Produção de Imagens para Meios Digitais (Programa Senac Comércio)	14/09/2020 a 29/10/2020	Psg	Andamento
Recepcionista em Meios De Hospedagem	30/09/2020 a 12/03/2021	Psg	Andamento
Recuperação: Cosmetologia Básica	17/01/2020 a 22/02/2020	Pagante	Realizada
Recuperação: Negócios e Sustentabilidade	20/01/2020 a 05/02/2020	Pagante	Realizada
Rotinas de Pessoal	27/01/2020 a 07/02/2020	Pagante	Realizada
Curso Superior de Tecnologia em Estética e Cosmética - 3ª Fase	10/02/2020 a 30/01/2021	Pagante	Andamento
Curso Superior de Tecnologia em Estética e Cosmética - 4ª Fase	11/08/2020 a 30/01/2021	Pagante	Andamento
Curso Superior de Tecnologia em Estética e Cosmética - 5ª Fase	10/02/2020 a 03/08/2020	Pagante	Realizada
Curso Superior de Tecnologia em Estética e Cosmética - 6ª Fase	05/08/2020 a 18/12/2020	Pagante	Andamento
Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais - 1º Semestre	10/02/2020 a 31/08/2020	Pagante	Realizada
Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais - 2º Semestre	05/08/2020 a 18/12/2020	Pagante	Andamento

Curso	Data turma	Tipo pagamento	Situação
Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais - 3º Semestre	10/02/2020 a 31/08/2020	Pagante	Realizada
Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais - 4º Semestre	05/08/2020 a 18/12/2020	Pagante	Andamento
Técnicas de Costura	19/10/2020 a 20/11/2020	Pagante	Andamento
Técnicas de Liderança	14/03/2020 a 17/10/2020	Pagante	Andamento
Técnicas de Vendas E Negociação	26/08/2020 a 16/09/2020	Psg	Realizada
Técnico em Enfermagem - Módulo I	09/03/2020 a 11/12/2020	Pagante	Andamento
Técnico em Enfermagem - Módulo II	09/03/2020 a 05/11/2020	Pagante	Andamento
Técnico em Enfermagem - Módulo III	30/03/2020 a 11/12/2020	Pagante	Andamento
Técnico em Enfermagem - Módulo III	08/06/2020 a 19/03/2021	Pagante	Andamento
Técnico em Enfermagem - Módulo V	10/02/2020 a 15/10/2020	Pagante	Andamento
Técnico em Enfermagem - Módulo V	10/02/2020 a 15/10/2020	Pagante	Andamento
Técnico em Produção de Moda - Módulo II	05/02/2020 a 04/12/2020	Psg	Andamento
Workshop: Mídias Digitais - Suas Aplicações nos Negócios	25/05/2020 a 02/06/2020	Pagante	Realizada
Workshop: Planejamento e Estratégias de Marketing Digital - Construção de Personas e Definição de Público Alvo	07/07/2020 a 16/07/2020	Pagante	Realizada
Workshop: Estratégias para Potencializar as suas Vendas - Sincomvati	14/09/2020 a 05/10/2020	Sem Ônus	Andamento
Workshop: Técnicas de Vendas	27/01/2020 a 03/02/2020	Pagante	Realizada
Workshop: Técnicas e Estratégias para Impulsionar as Vendas	12/08/2020 a 12/08/2020	Sem Ônus	Realizada

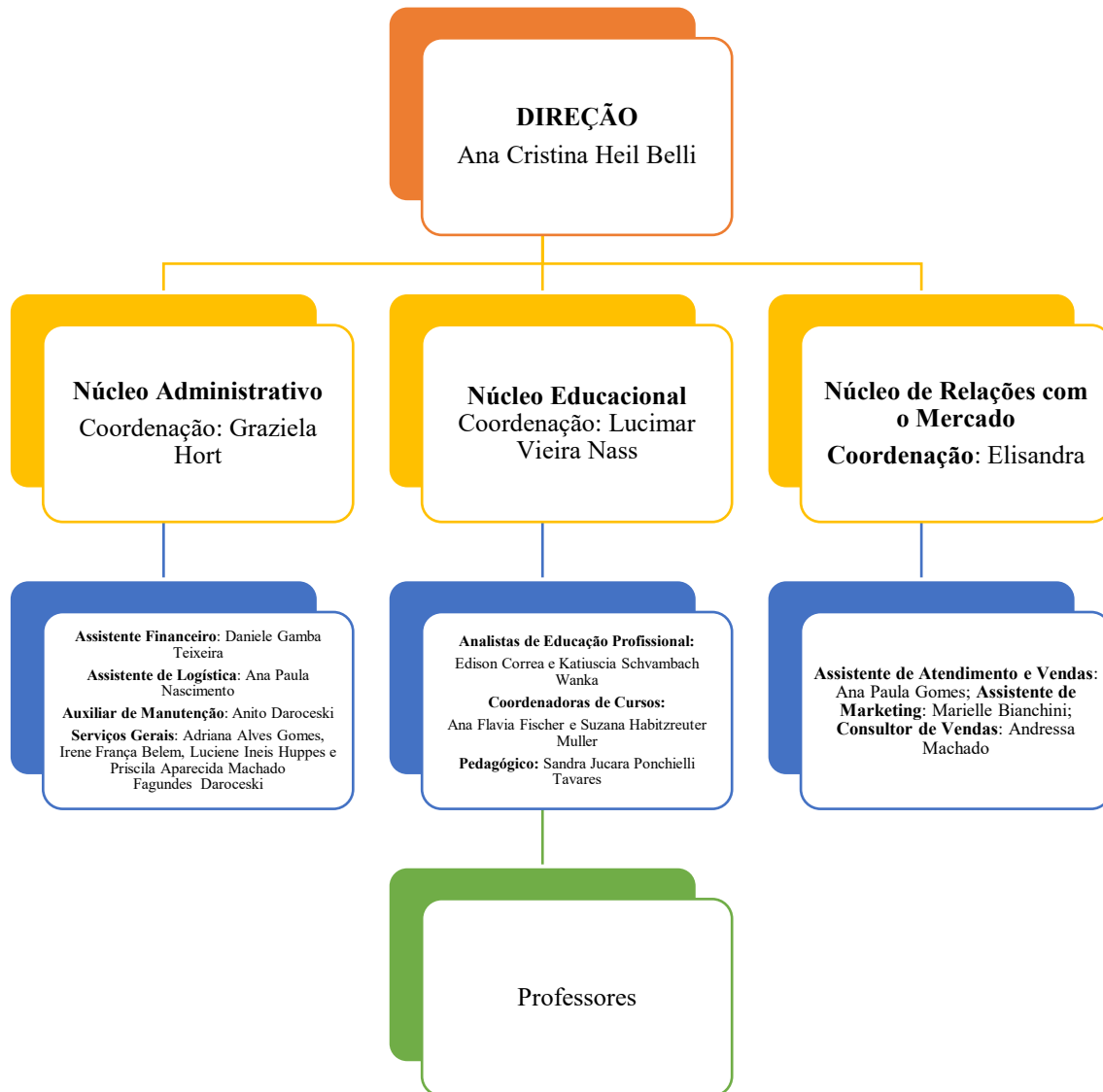
Fonte: Sistema SEI Senac

4.1.7 Quadro de pessoal atual

Para realizar todo este trabalho, a Unidade conta com setenta e cinco colaboradores, distribuídos da seguinte forma: cinquenta e cinco professores contratados de acordo com a área de atuação sendo: gestão, comércio, saúde, beleza, informática, turismo e hospitalidade, design

e moda, e vinte técnico-administrativo, sendo uma diretora e demais alocados nos setores administrativo & financeiro, comercial e educacional.

Figura 8 - Organograma atual



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

4.1.8 Estrutura predial atual

Conta com dois laboratórios de informática, uma de enfermagem, dois de estética, 01 de cabeleireiro, uma citologia, costura e modelagem, biblioteca e salas convencionais, equipadas com condicionadores de ar, microcomputadores, som e projetores multimídia.

Figura 9 - Laboratório de Informática



Fonte: Acervo de fotos do Senac

Figura 10 - Laboratório de cabeleireiro



Fonte: Acervo de fotos do Senac

Figura 11 - Laboratório de Estética



Fonte: Acervo de fotos do Senac

Figura 12 - Biblioteca



Fonte: Acervo de fotos do Senac

Figura 13 - Laboratório de Modelagem



Fonte: Acervo de fotos do Senac

Figura 14 - Laboratório de Costura



Fonte: Acervo de fotos do Senac

Figura 15 - Sala de Aula Convencional



Fonte: Acervo de fotos do Senac

Figura 16 - Laboratório de Enfermagem e Segurança no Trabalho



Fonte: Acervos de fotos do Senac

4.2 PROCESSO MAPEADO DE COBRANÇA NO SENAC SC

Em 2016 foi elaborado o processo de cobrança do SENAC SC conforme figura 17, porém, esse mapeamento ainda não sofreu atualização, fato este que, certas etapas atualmente relacionadas à empresa de cobrança não ocorrem em função momentânea, devido não possuir contrato com empresa especializada de cobrança.

Conforme Ordem de Serviço nº 256/15, que trata dos procedimentos de cobrança de alunos em atraso, é de total responsabilidade da Unidade Educacional os títulos vencidos até trinta dias. A Unidade deverá identificar os inadimplentes através do relatório disponível no sistema SEI a cada vinte dias.

Após identificar o inadimplente é feito o registro de ocorrência no sistema, podendo optar como tipo “Restritiva” e “Ativa”, nestas situações o sistema impossibilita de realizar matrícula destes alunos com restrições.

É enviada uma carta de cobrança informando os débitos vencidos aos alunos. Esta carta de cobrança é gerada via sistema e que, após o envio da carta a Unidade deverá fazer o registro de contato de inadimplente no sistema.

Passando o prazo de 05 (cinco) dias do envio da carta de cobrança, caso o inadimplente ainda não tenha regularizado sua situação, é realizada uma ligação telefônica, sendo que esta ligação fica registrada no sistema SEI. Depois de 30 (trinta) dias a Unidade Educacional gera um relatório financeiro e realiza conferência dos débitos de inadimplência.

Decorrendo 90 dias do vencimento do título a Unidade Educacional fará o registro de negativação no sistema SEI, em seguida faz a inclusão do aluno inadimplente nos órgãos de proteção ao crédito.

A Unidade fará a exclusão do aluno inadimplente nos órgãos de proteção ao crédito (Serasa) após a quitação ou negociação do título e feito a exclusão do registro de ocorrência e negativação no SEI.

Abaixo, segue o fluxograma do processo de cobrança de títulos vencidos do SENAC SC mencionado no início deste tópico. Envolvendo atribuições do Núcleo Administrativo & Financeiro, do Departamento Regional – Setor de Tecnologias da Informação e Comunicação e do Responsável pelas contas a receber na Divisão Financeira.

4.3 LEVANTAMENTO DA INADIMPLÊNCIA DOS ÚLTIMOS 05 ANOS DO SENAC EM BRUSQUE

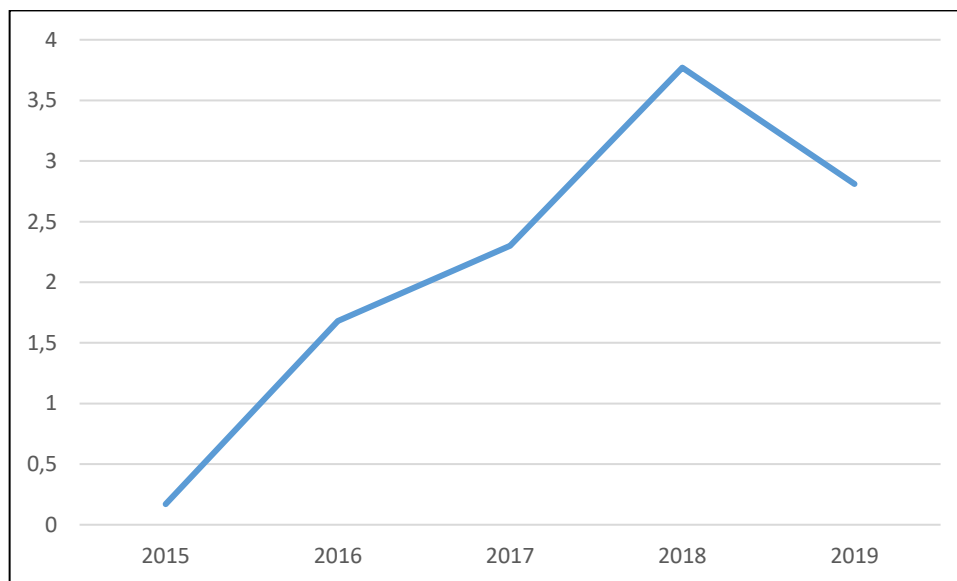
Foi solicitado ao Departamento Regional, junto a Diretoria de Inovação e Tecnologia, as receitas de mercado dos anos de 2015 a 2019. Através do sistema SEI obteve-se o relatório dos valores em aberto destes mesmos períodos. Em posse destas informações, aplica-se a regra de três encontrando assim o percentual de inadimplência conforme quadro 3 abaixo.

Quadro 3 - Inadimplência de 2015 a 2019

Unidade	Ano	%
Brusque	2015	0,17
	2016	1,68
	2017	2,30
	2018	3,77
	2019	2,81

Fonte: DIT SENAC

Gráfico 1 - Inadimplência de 2015 a 2019



Fonte: DIT SENAC

Conforme o Gráfico 01, o índice de inadimplência no SENAC de Brusque, em 2015, quase que não se percebia, porém, já estávamos no início do período crítico com os índices de inadimplência no Sistema S crescendo, junto com a crise econômica. Já em 2016, iniciou se com 1,68% do total de suas receitas e, aumentando mais 0,62% em 2017 com relação ao ano anterior, ou seja, chegando a 2,3% de inadimplência. Período esse em que, o país passava por uma das maiores crises econômica onde existia uma taxa altíssima de desemprego, e

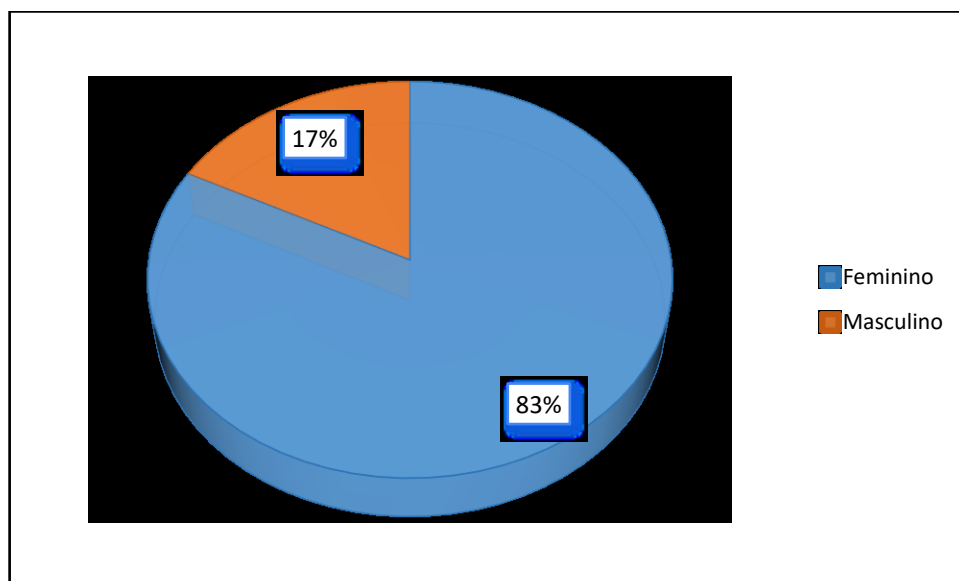
sucessivamente no ano seguinte, 2018, aumentou mais 1,47% com relação ao ano anterior, ou seja, chegando a 3,77% de inadimplência. Analisando os últimos quatro anos, percebe-se que o aumento da % de inadimplência estava em elevação, porém, em 2019 declinou-se quase 1% com relação ao ano anterior, o que possibilita perceber a importância do controle das contas a receber mesmo com a estabilidade do mercado. No ano atual, ou melhor, período de 01/01/2020 a 31/08/2020 é possível verificar que há um aumento considerável do índice de inadimplência que está no patamar atual de 4,27% do total das receitas do período. Sabe-se que, esse índice de inadimplência, é oriundo da crise agravada pela pandemia do Covid-19 que assolou os mercados e que conseqüentemente o percentual de endividamento cresceu também, alcançando o maior nível desde o levantamento dos últimos 5 anos.

4.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa evidenciou vários dados relevantes, tanto quanto de alunos matriculados nos cursos já mencionados anteriormente, quanto de colaboradores que executam a função de financeiro.

Os resultados apresentados a seguir, através de gráficos, bem como sua interpretação e análise refletem os dados coletados na pesquisa. Da bibliografia apresentada no referencial teórico segue a ordem dos tópicos dos objetivos específicos norteadores.

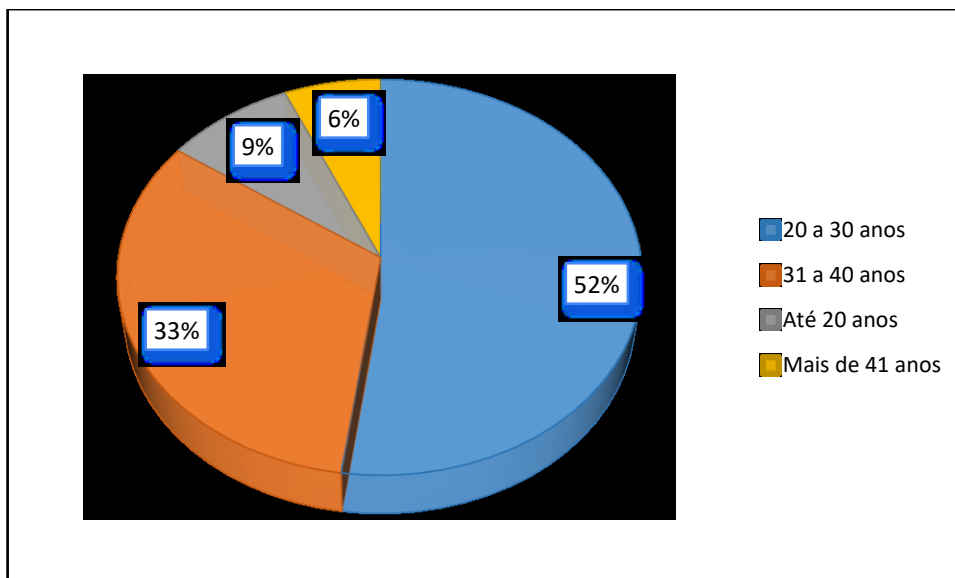
Gráfico 2 - Sexo



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Conforme o gráfico 2, maioria expressiva de respondentes do questionário é do sexo feminino, sendo os responsáveis pelo pagamento das mensalidades.

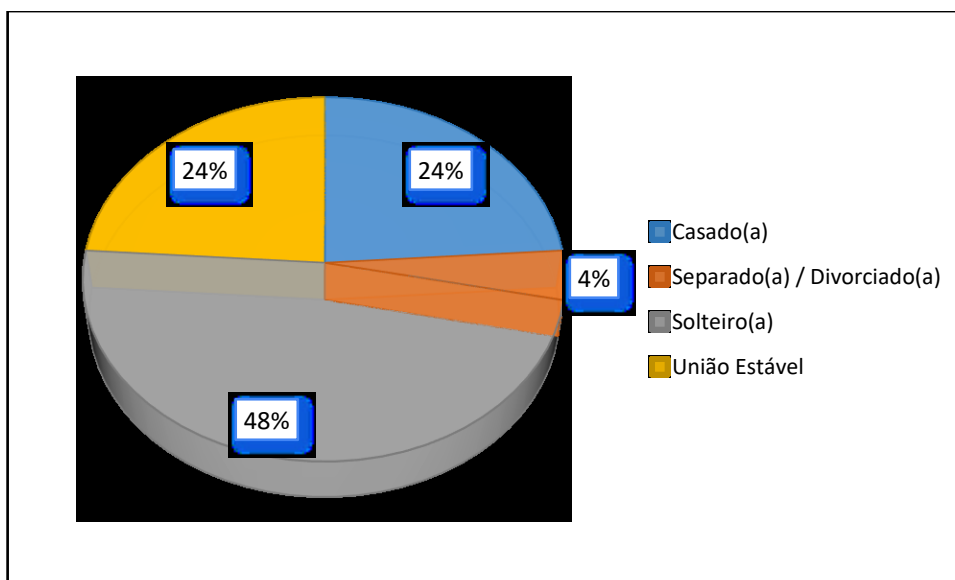
Gráfico 3 - Faixa Etária



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Quanto a faixa etária, o gráfico 3 demonstra que 52% são alunos entre 20 a 30 anos, 33% são alunos entre 31 a 40 anos, 9% são alunos até 20 anos e 6% são alunos com idade acima de 41 anos.

Gráfico 4 - Estado Civil

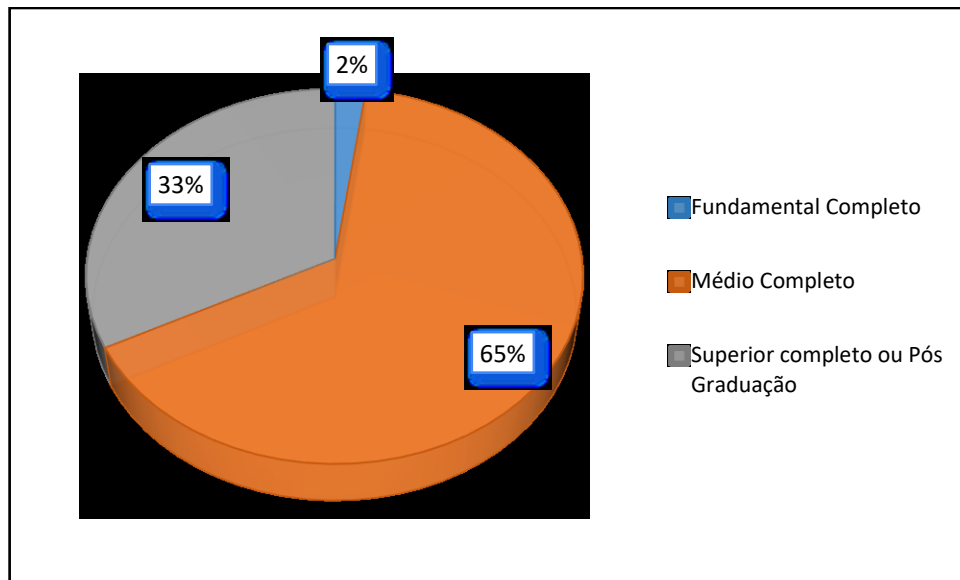


Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Quanto ao estado civil, o gráfico 4 demonstra que 48% são solteiros, 24% são casados, 24% vivem em União Estável e 4% indicaram outra condição civil. Percebe-se que as maiorias dos alunos inadimplentes são jovens solteiros, porém, infere-se que sobre os 24% que são casados mais os 24% que vivem em União Estável soma 48%. Diante disso as dificuldades de

pagamento das mensalidades são maiores, pois a renda familiar fica mais comprometida. Em muitos casos, a inadimplência das mensalidades escolares dar-se-á em função da falta de emprego, uma vez que, grande maioria então entrando no mercado de trabalho recentemente, exercendo cargos e funções com salários baixos.

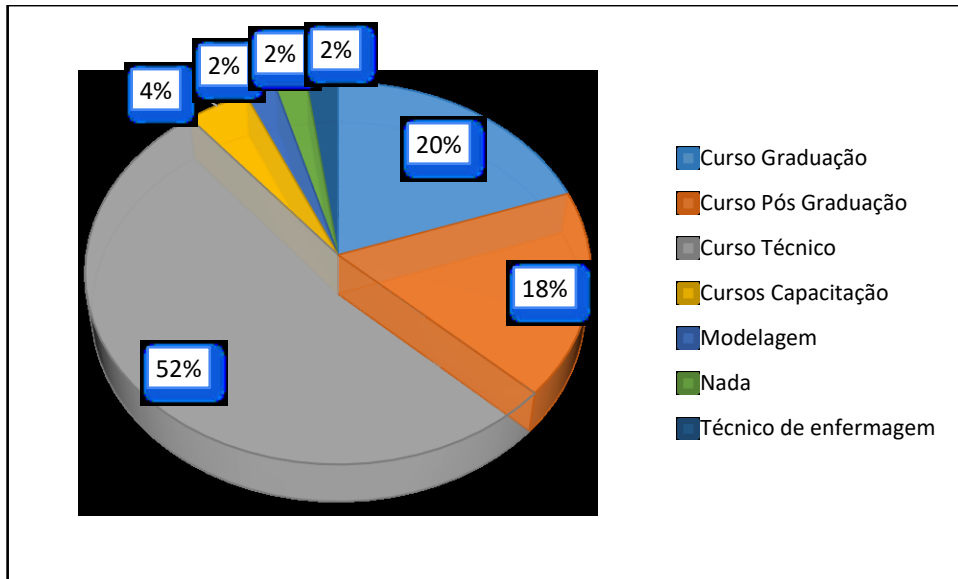
Gráfico 5 - Escolaridade



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 5 indica que maioria dos entrevistados, ou seja, 65% dos alunos entrevistados possuem o ensino médio completo, 33% possuem curso Superior ou Pós-Graduação. Pode se dizer que, a grande maioria dos entrevistados está cursando sua primeira graduação ou curso de formação profissionalizante.

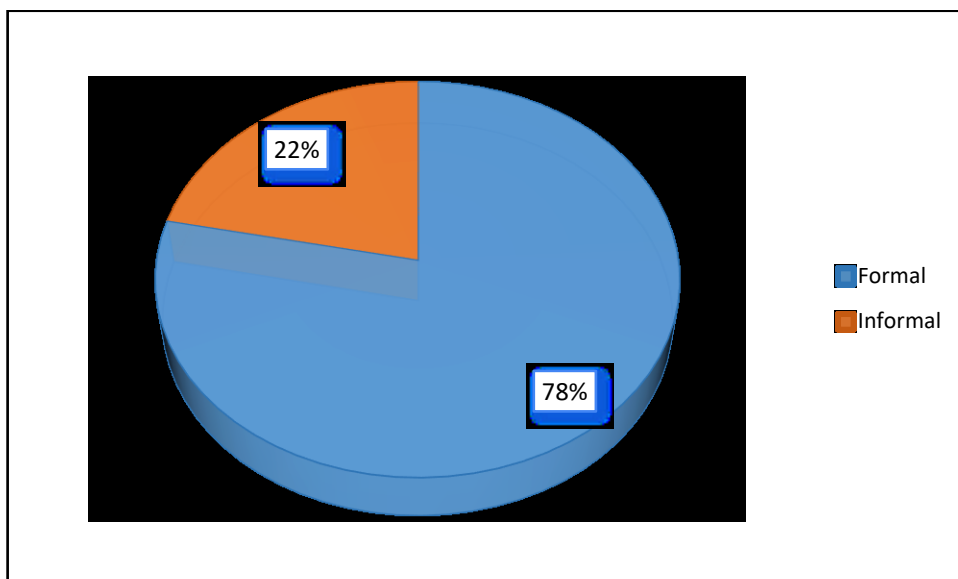
Gráfico 6 - Curso que Frequenta



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 6 da pesquisa mostra que praticamente metade dos alunos, ou seja, 52% dos entrevistados frequenta Curso Técnico, 20% Curso de Graduação, 18% Curso de Pós-Graduação. Indica que maioria dos entrevistados, ou seja, 65% dos alunos entrevistados possuem o ensino médio completo, 33% possuem curso Superior ou Pós-Graduação. Pode se dizer que, a grande maioria dos entrevistados está cursando sua primeira graduação ou curso de formação profissionalizante.

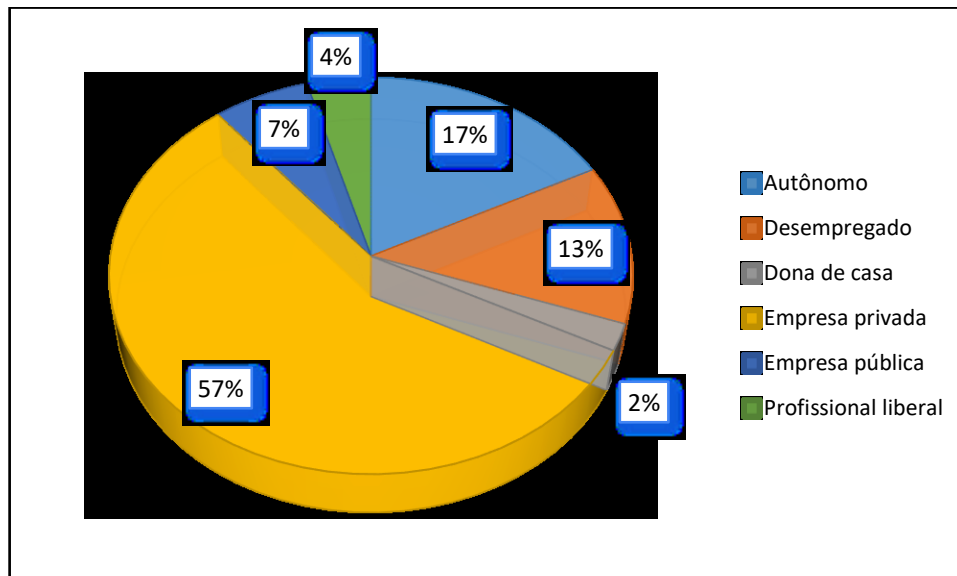
Gráfico 7 - Tipo de Trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

No gráfico 7 da pesquisa demonstra que 78% dos alunos entrevistados tem emprego Formal, ou seja, tem contrato de trabalho e 22% com trabalho informal

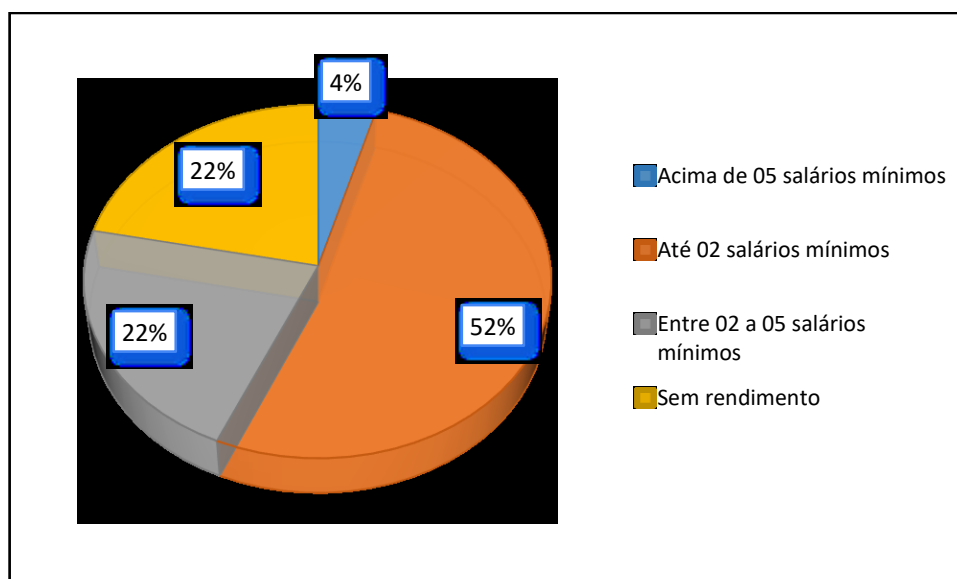
Gráfico 8 - Ocupação Atual



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

No gráfico 8 da pesquisa demonstra que 57% dos alunos entrevistados trabalham em empresa privada, ou seja, grande maioria estão inseridos no mercado de trabalho com salários fixos, já os autônomos representam 17%, ou seja, em tese, com salários variáveis. Os alunos que não possuem emprego, ou seja, estão desempregados soma se 13%, considerado um número grande de pessoas que possivelmente deixaria de pagar as mensalidades.

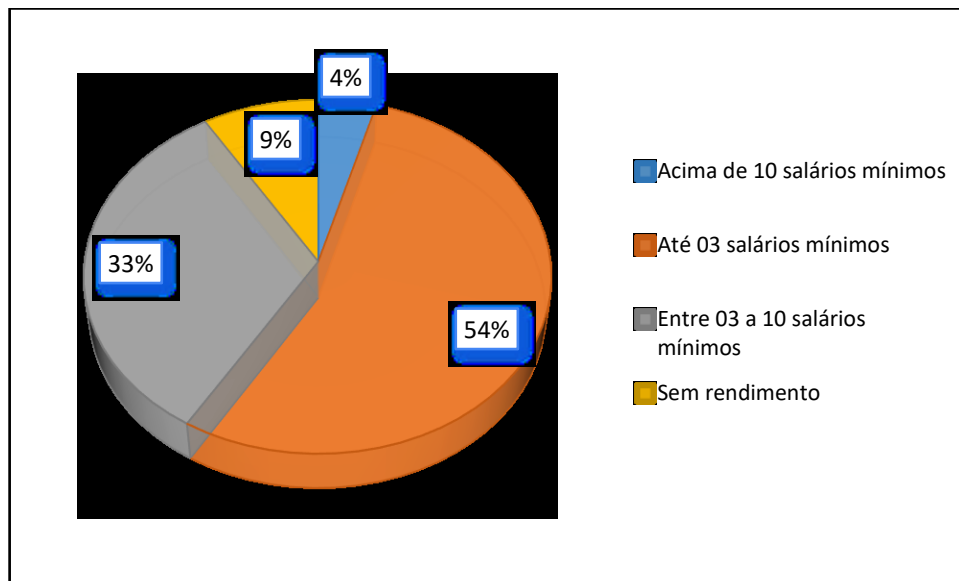
Gráfico 9 - Renda Pessoal Mensal



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Quanto à renda pessoal mensal, o gráfico 9 demonstra que 52% dos alunos respondentes possuem renda até 02 salários mínimo; 22% recebem remuneração compreendida entre 02 e 05 salários mínimos; 22% dos alunos respondentes estão sem renda; e 4% possuem renda acima de 05 salários mínimo. Neste gráfico destaca-se o dado dos alunos respondentes que possuem renda de até 02 salários mínimos, que em tese, e se comparando com os valores das mensalidades, a remuneração fica bem comprometida.

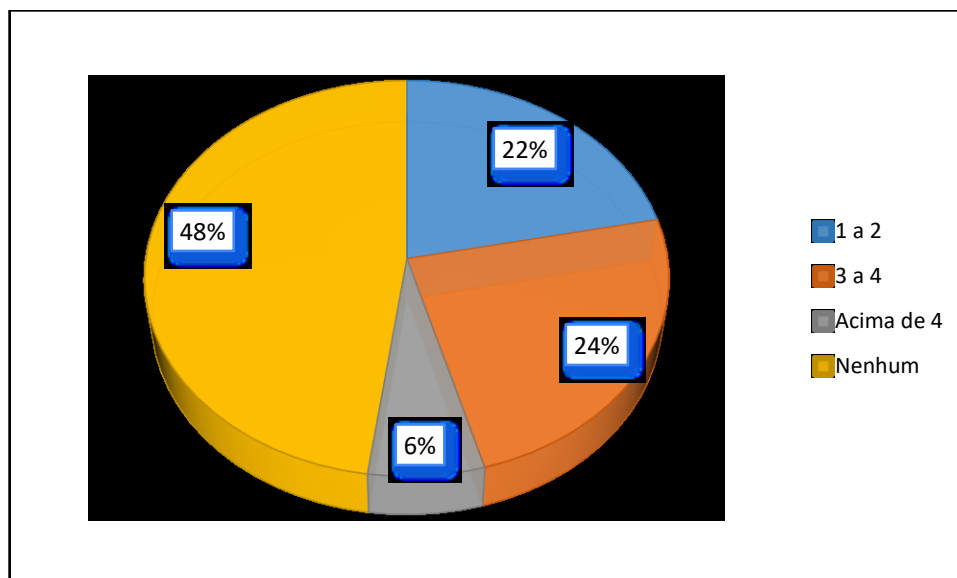
Gráfico 10 - Renda Familiar Mensal



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Quanto à renda familiar mensal, o gráfico 10 demonstra que 54% dos alunos respondentes, em suas famílias, possuem renda até 03 salários mínimo; 33% recebem remuneração compreendida entre 03 a 10 salários mínimos; 9% dos alunos respondentes informa que a família está sem renda; e 4% possuem renda acima de 10 salários mínimo. Neste gráfico destaca-se o dado da renda familiar de até 03 salários mínimos, que em tese, e se comparando com os valores das mensalidades, a remuneração fica bem comprometida porque as famílias acabam dando prioridade as despesas de ordem básica.

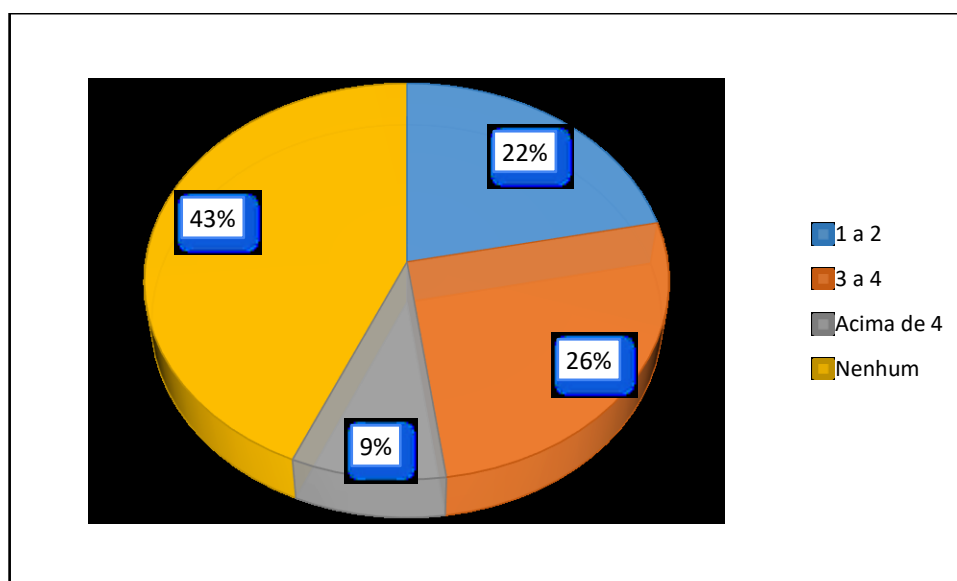
Gráfico 11 - Se você for responsável financeiro do seu lar, quantos dependem da sua renda na família



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 11, demonstra que 48% dos alunos respondentes são responsáveis financeiros e ninguém depende de sua renda; 24% afirma que entre 3 a 4 pessoas de sua família depende da renda; 22% afirma que entre 1 a 2 pessoas de sua família depende da renda; e 6% afirma que acima de 4 pessoas em sua família que depende da renda. Destaca-se neste gráfico que, em tese, mais de 50% dos alunos tem sua renda comprometida com as despesas da família.

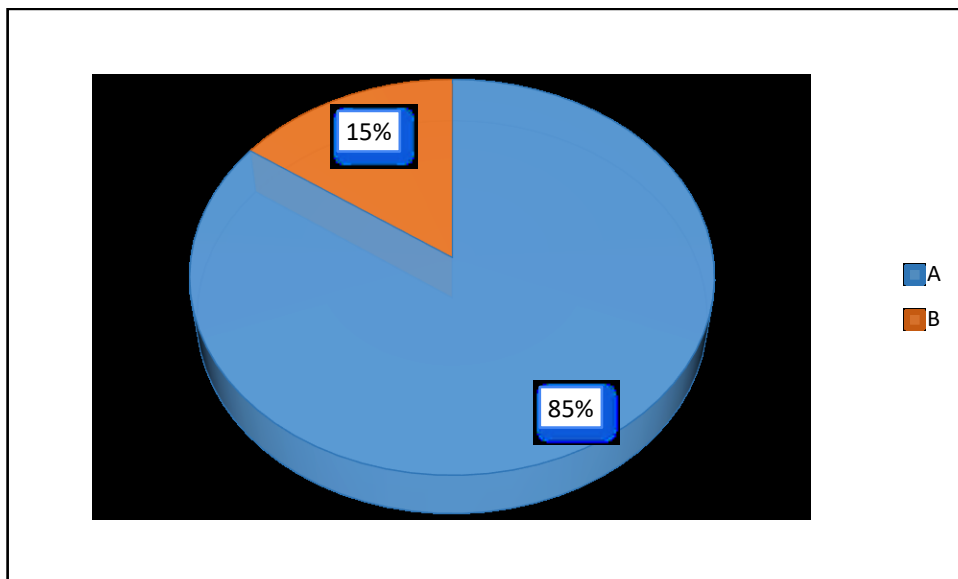
Gráfico 12 - Se você for dependente financeiro de um responsável, quantos dependem a mais tem no seu lar



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 12, demonstra também a independência financeira de 43% dos alunos respondentes em que sua renda não é compartilhada com a família, ou seja, ninguém depende de sua renda; 26% dos alunos respondentes declara que entre 3 a 4 pessoas depende de sua renda; 22% dos alunos respondentes declara que entre 1 a 2 pessoas depende de sua renda; e 9% dos alunos respondentes declara que mais que 4 pessoas dependem de sua renda.

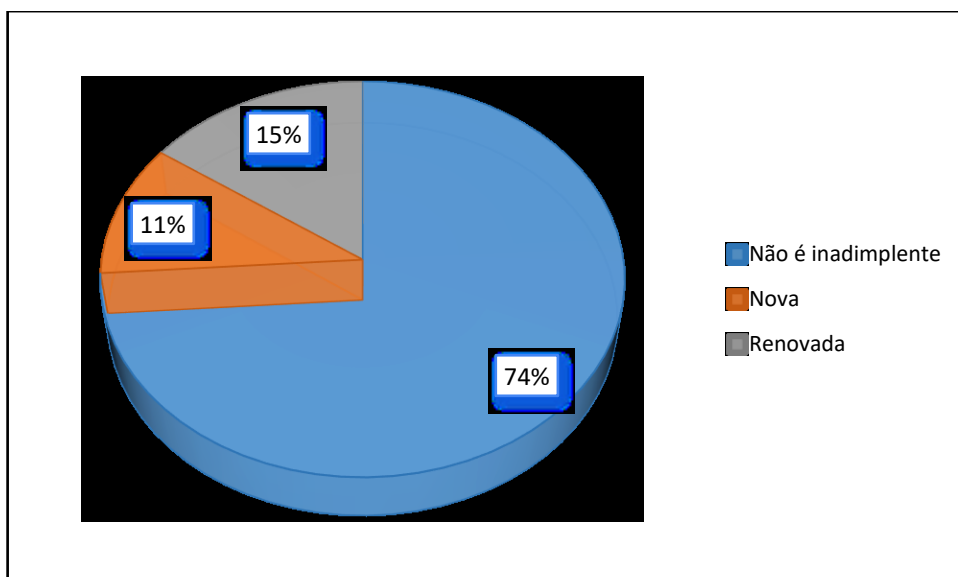
Gráfico 13 - Você se encontra Adimplente (A) ou Inadimplente (B) na instituição



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste Gráfico 13, 85% dos alunos respondentes, declaram que se encontram adimplentes, enquanto 15% declararam que se encontram inadimplentes.

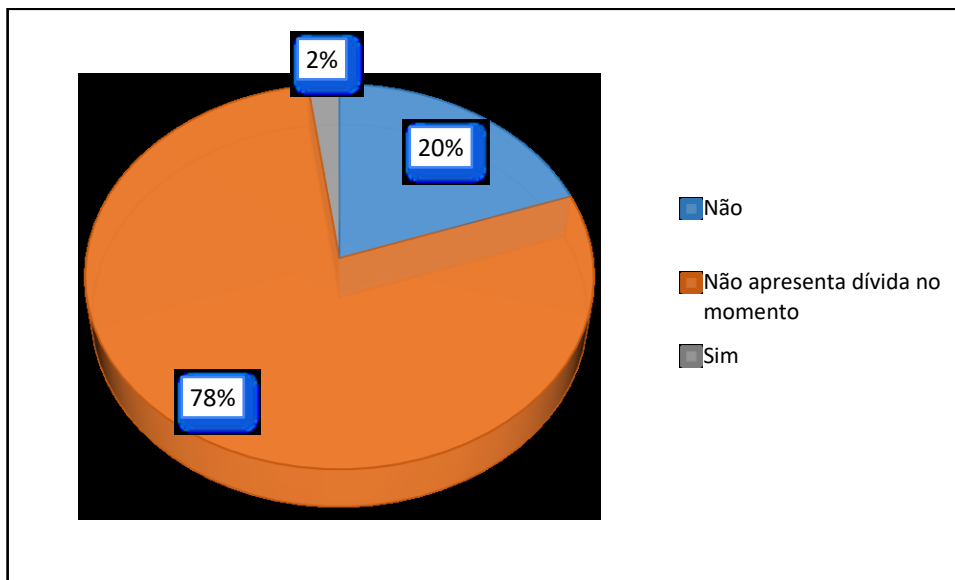
Gráfico 14 - Sua inadimplência é referente a sua matrícula



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste Gráfico 14, 74% dos alunos respondentes, declaram que não está inadimplente; enquanto 15% dos alunos respondentes declaram que sua inadimplência trata-se de matrícula renovada e 11% trata-se de matrículas novas.

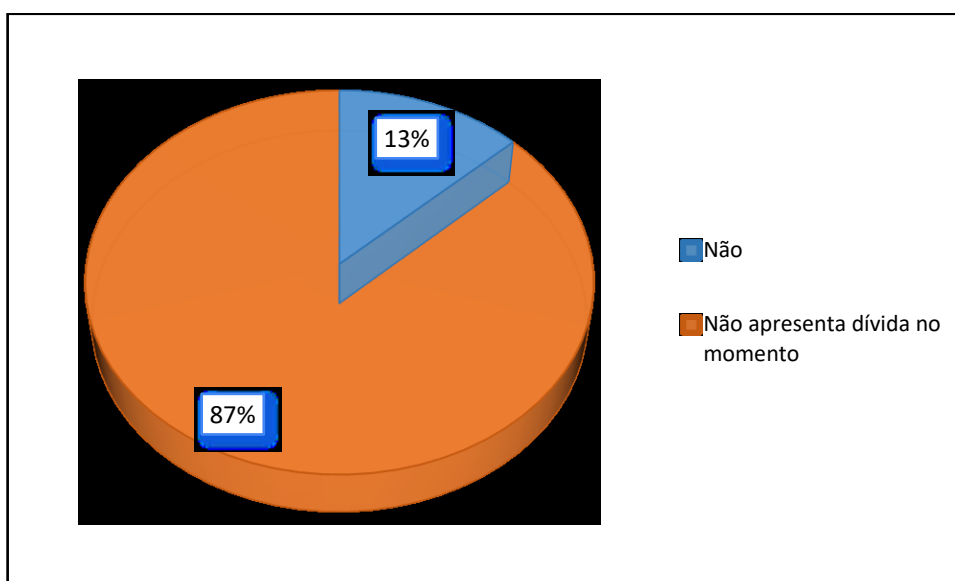
Gráfico 15 - Você não pagou a mensalidade por esquecimento



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O Gráfico 15, demonstra que 78% dos alunos respondentes, declaram que não apresentam dívida no momento; enquanto 20% dos alunos respondentes e inadimplentes declaram que não pagou a mensalidade por esquecimento.

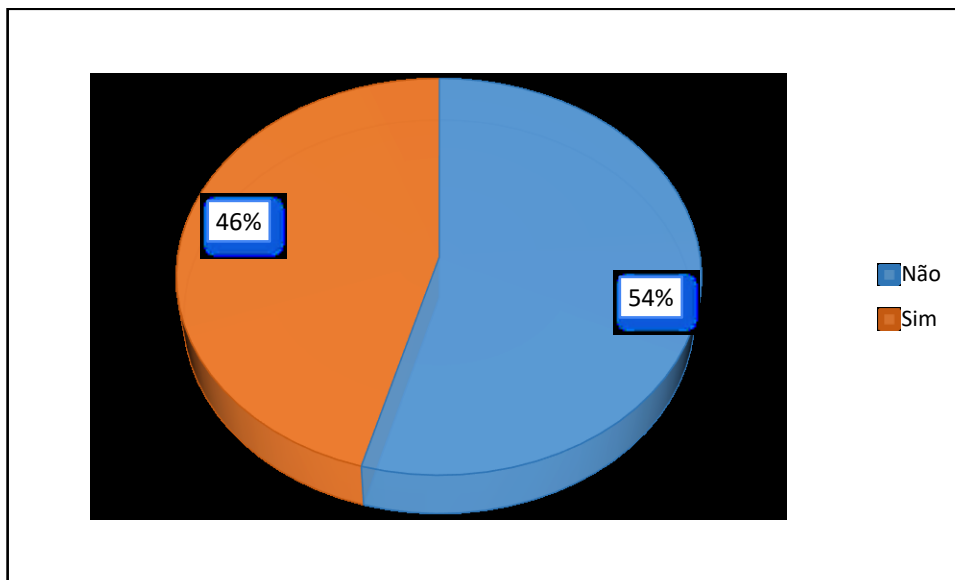
Gráfico 16 - Você não pagou os valores em aberto por que não foi cobrado



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O Gráfico 16 demonstra que 87% dos alunos respondentes, declaram que não apresenta dívida no momento; enquanto 13% dos alunos respondentes e inadimplentes declaram que não pagou a mensalidade, mesmo que não tenha sido cobrado.

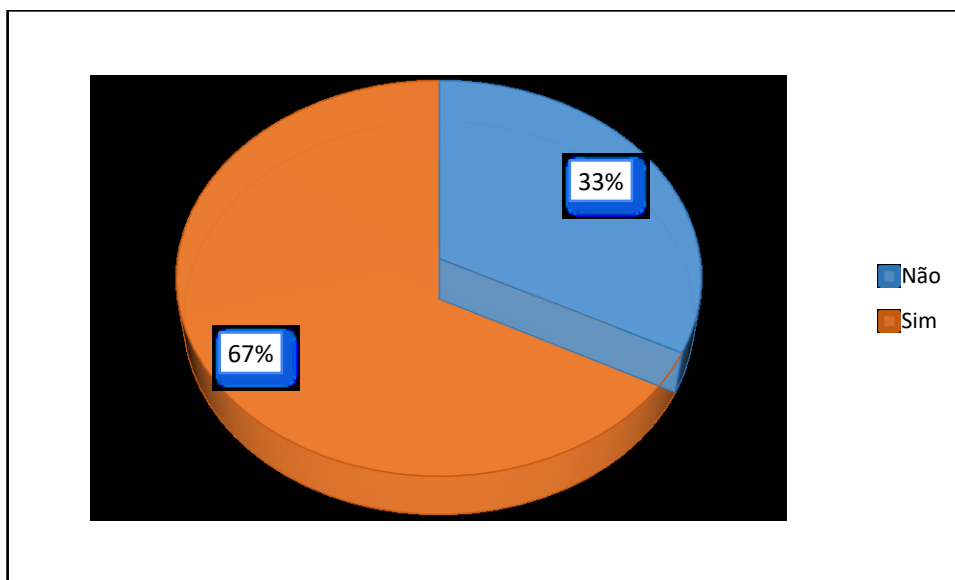
Gráfico 17 - Você gostaria de receber um lembrete do vencimento da sua mensalidade?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Percebe-se que no Gráfico 17, 54% dos alunos respondentes afirma que não necessitaria de um lembrete sobre o vencimento da mensalidade, já 46% afirmam que gostaria de receber um lembrete sobre o vencimento da sua mensalidade. Infere-se neste resultado que “praticamente” a metade dos alunos, que seja Adimplentes ou Inadimplentes, gostaria de receber esse aviso de vencimento das mensalidades.

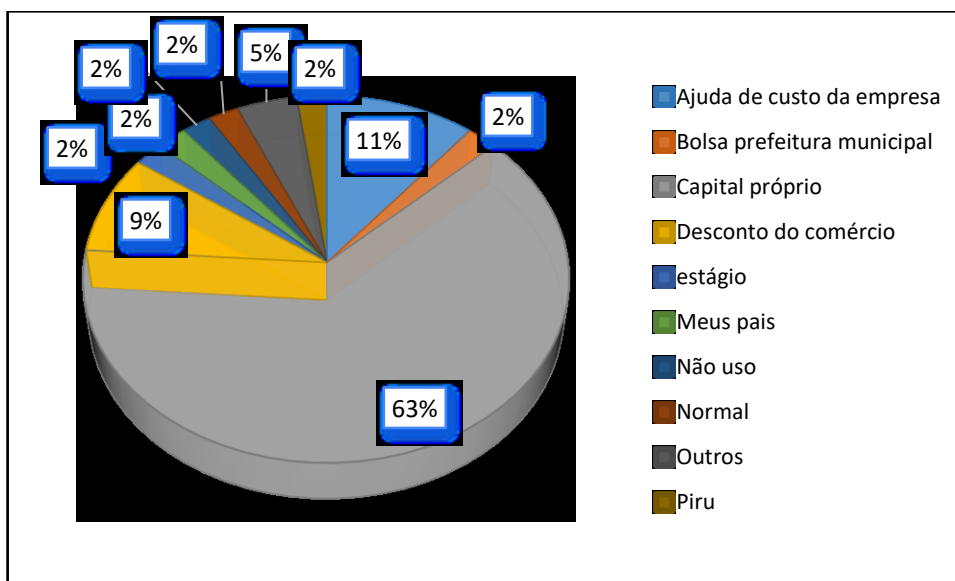
Gráfico 18 - Você gostaria de receber um lembrete se tivesse títulos em aberto, ou seja, quando estiver inadimplente?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Percebe-se que no Gráfico 18, 67% dos alunos respondentes afirma que gostaria de receber um lembrete/aviso sobre o título em aberto, já 33% afirmam que não gostaria de receber um lembrete/aviso sobre o título em aberto.

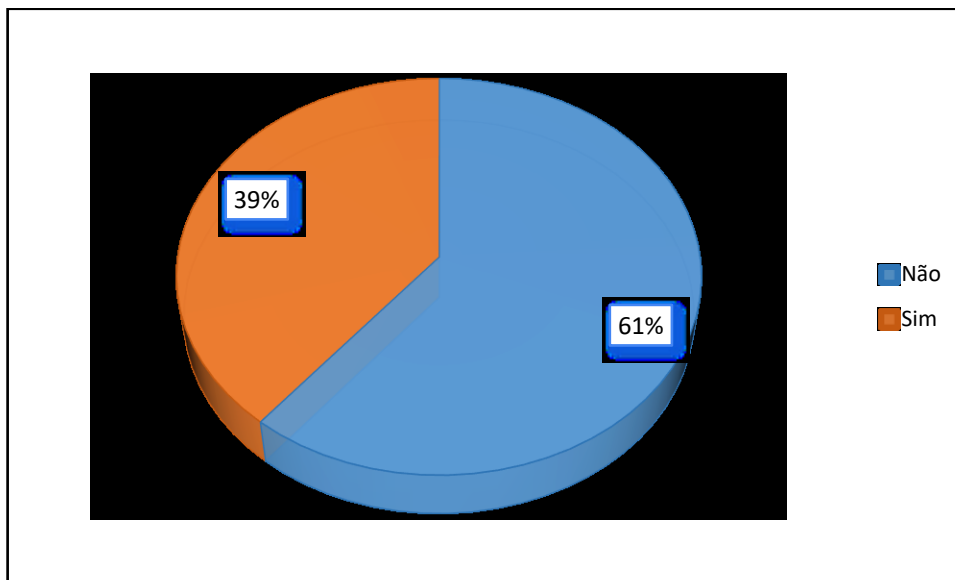
Gráfico 19 - Qual meio de pagamento você utiliza em seu curso



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O Gráfico 19, apresenta um percentual alto, ou seja, mais de 63% dos alunos respondentes afirma que pagam as mensalidades com Capital próprio, ou seja, com recursos oriundos de salário, enquanto 11% declaram que recebe ajuda de custo da empresa.

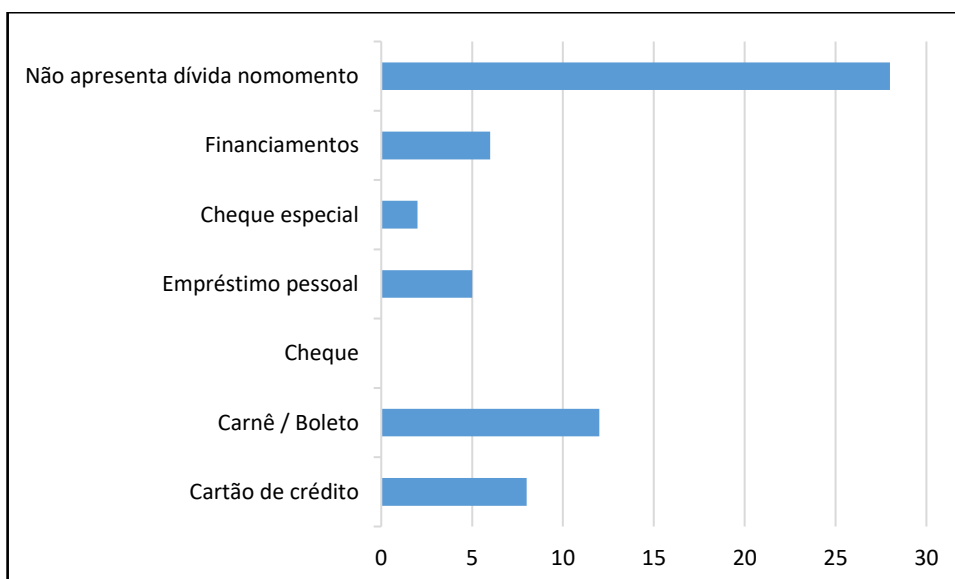
Gráfico 20 - Você possui algum financiamento



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

No Gráfico 20, 61% dos alunos respondentes afirmam que não possuem financiamentos e 39% possuem algum tipo de financiamento. Dar-se a importância e relevância do público em que foi realizada a pesquisa, entende-se que este percentual é alto e que permite e/ou leva ao aluno deixar de honrar com seus compromissos de mensalidades.

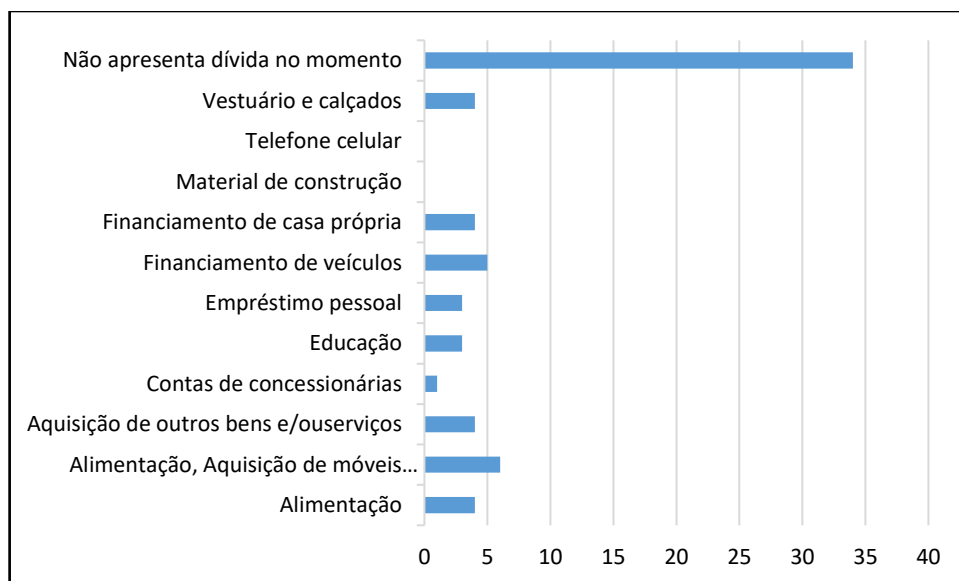
Gráfico 21 - Qual meio de pagamento que ocasionou a sua restrição (poderão ser marcadas várias opções)



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste Gráfico 21, dado a relevância dos percentuais apresentados na pesquisa, em que 38% dos alunos respondentes declaram não ter dívidas no momento e 38% declaram que tem dívidas em diversas espécies financeiras, ou seja, com cartão de crédito, financiamento e cheque especial. Esse percentual de 38% mais os demais que soma 24% que possuem algum tipo de dívida representa um percentual elevado, ou seja, demonstrando que grande parte dos pesquisados não está equacionando adequadamente os salários com suas obrigações, pois assumem compromissos financeiros acima do que permitem o salário pessoal ou até mesmo da renda familiar em conjunto. O que chamou a atenção neste percentual de 62% que a maioria dos respondentes da pesquisa, possui dívidas com cartão de crédito e financiamentos.

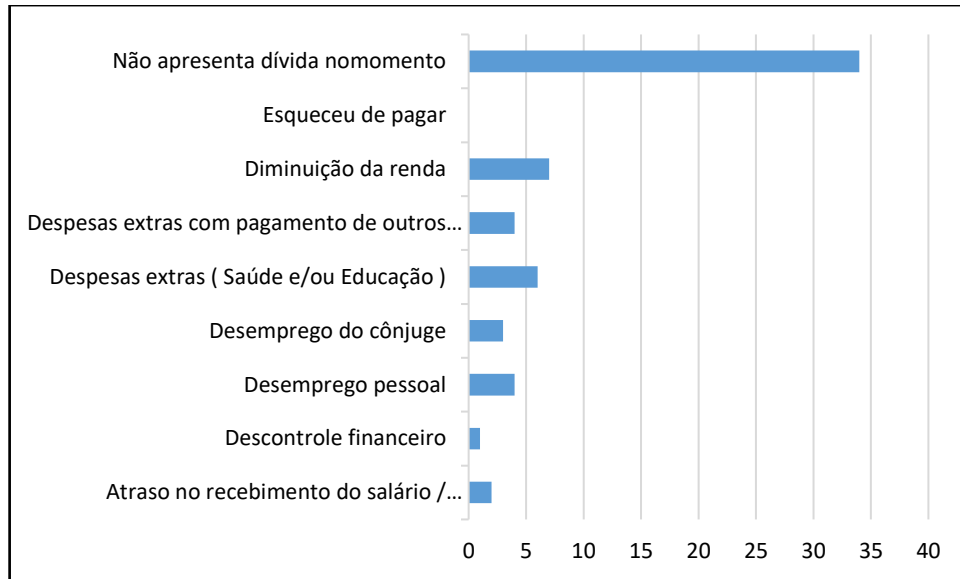
Gráfico 22 - Produto ou serviço que gerou a dívida atual/restrição



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste Gráfico 22, grande maioria, ou seja, 85% dos alunos respondentes declaram não ter dívidas no momento.

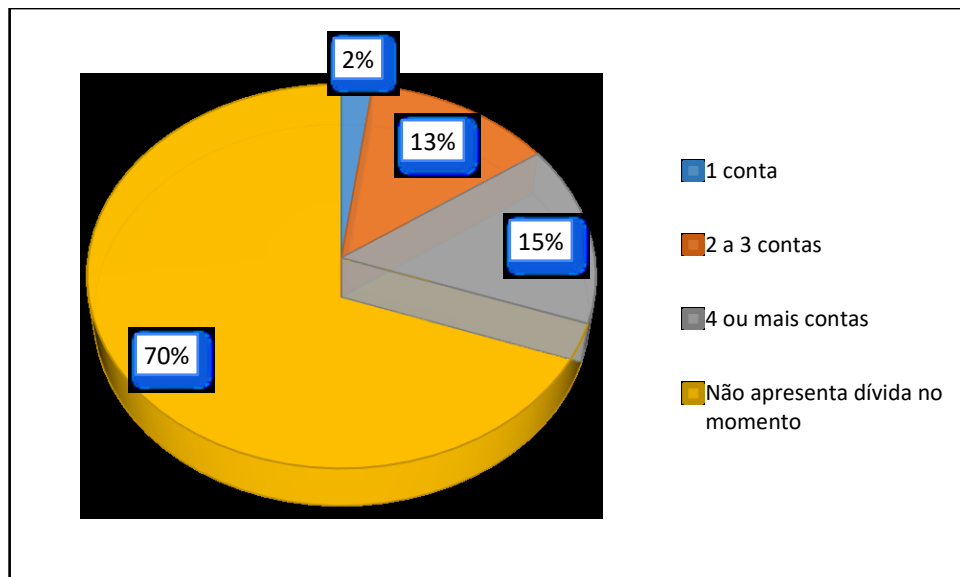
Gráfico 23 - Motivo que fez com que não fosse capaz de pagar sua dívida/restrição



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste Gráfico 23, grande maioria, ou seja, 76% dos alunos respondentes declaram não ter dívidas no momento, porém, 24% declaram que diversos fatores o levaram a não fazer o pagamento das dívidas.

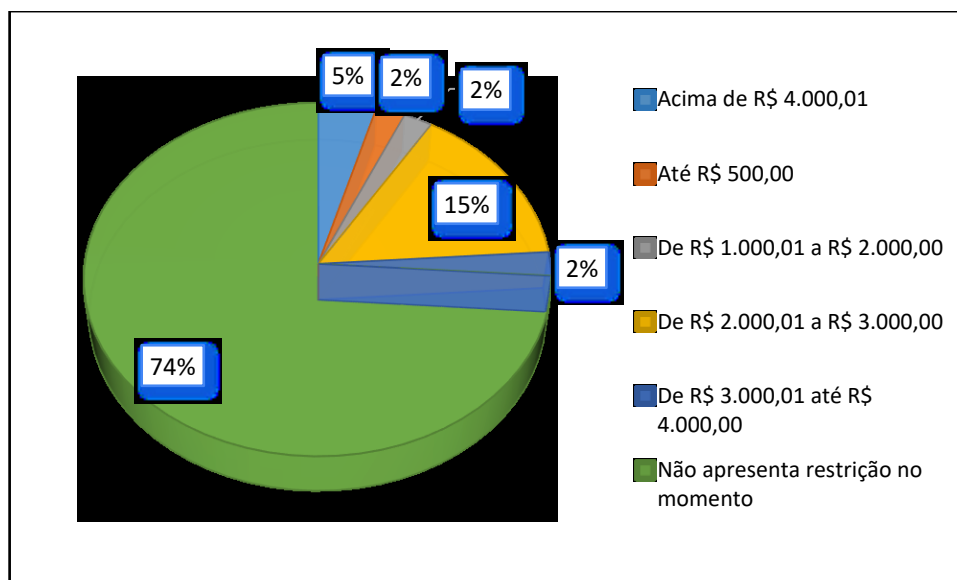
Gráfico 24 - Quantidade de contas que geraram a restrição



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste Gráfico 24, grande maioria, ou seja, 70% dos alunos respondentes declaram não ter dívidas no momento, enquanto 15% dos alunos respondentes declaram que entre 4 ou mais contas fez com que gerasse algum tipo de restrição; e 13% entre 2 a 3 contas que ocasionaram a restrição.

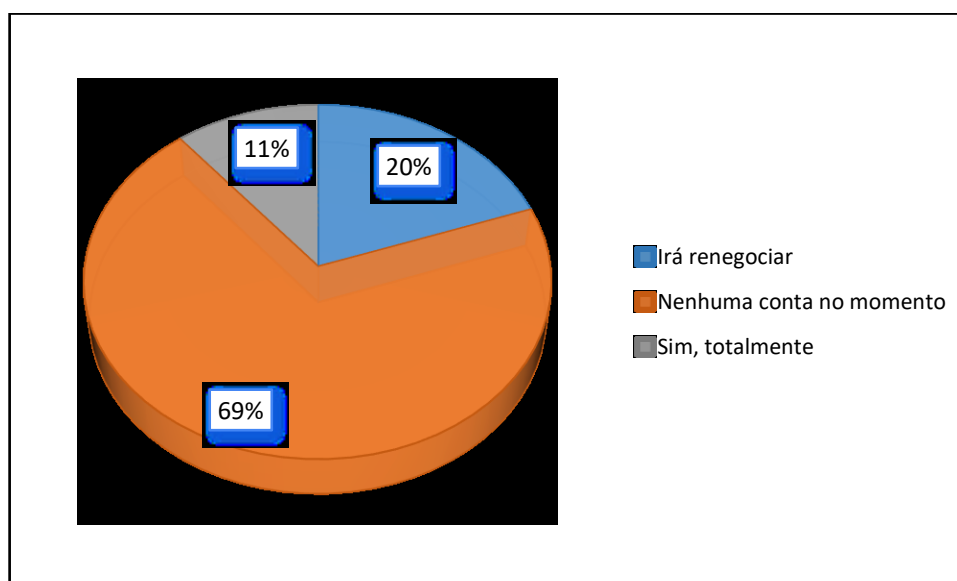
Gráfico 25 - Valor global das contas que originaram a restrição



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste Gráfico 25, grande maioria, ou seja, 74% dos alunos respondentes declaram não ter dívidas no momento, enquanto 15% dos alunos respondentes declaram que contas entre R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00 fez com que gerasse a restrição. Destaca-se esse valor porque a grande maioria dos alunos respondentes percebe salário igual ou inferior a esses valores, que de certa forma, ocasionou a restrição.

Gráfico 26 - Acredita que terá condições de pagar as contas que originaram a restrição

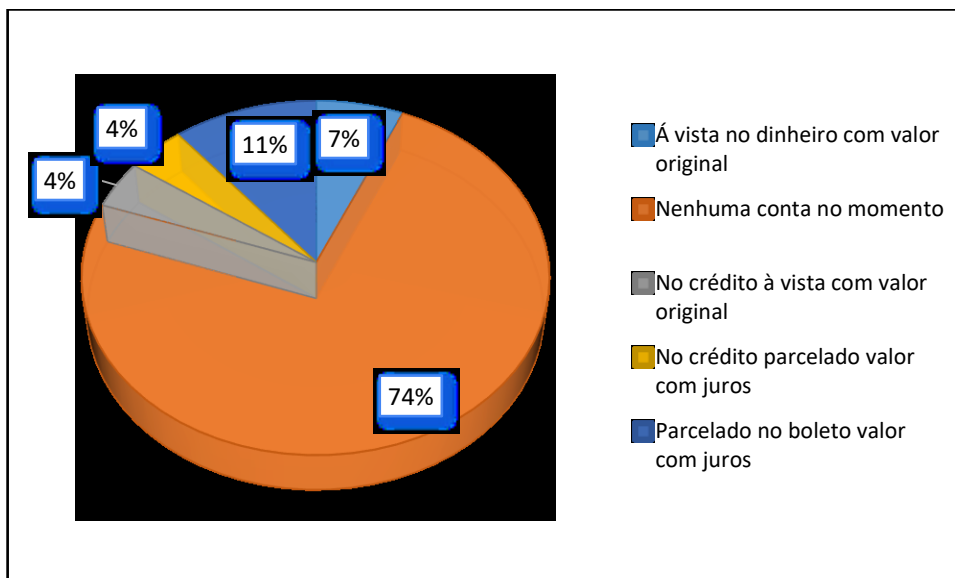


Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste Gráfico 26, grande maioria, ou seja, 69% dos alunos respondentes declaram não ter dívidas no momento. Dos alunos que possuem contas a pagar com restrições, 20% dos

respondentes dizem que terá condições de renegociar as dívidas (parcialmente) que apresenta restrições, enquanto 11% dizem que irá pagar totalmente as contas que originaram a restrição.

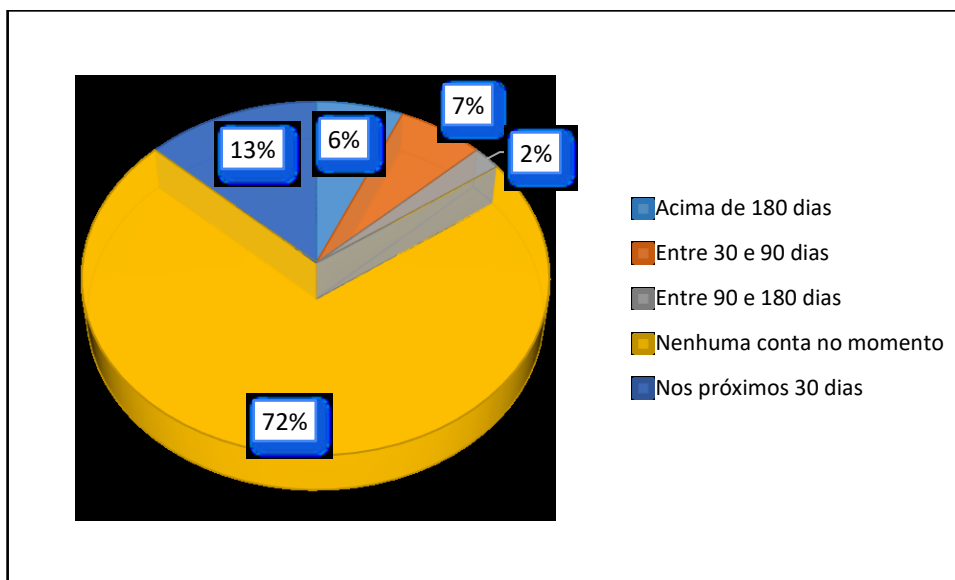
Gráfico 27 - Para aqueles que pretendem regularizar as contas em atraso, o pagamento será negociado de maneira



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste Gráfico 27, grande maioria, ou seja, 74% dos alunos respondentes declaram não ter nenhuma conta no momento; 11% dos alunos com dívidas declaram que irá parcelar suas dívidas no boleto com juros; 7% dos alunos com dívidas declaram que irá realizar o pagamento à vista no dinheiro com valor original; enquanto 4% fará o pagamento no cartão de crédito com valor original.

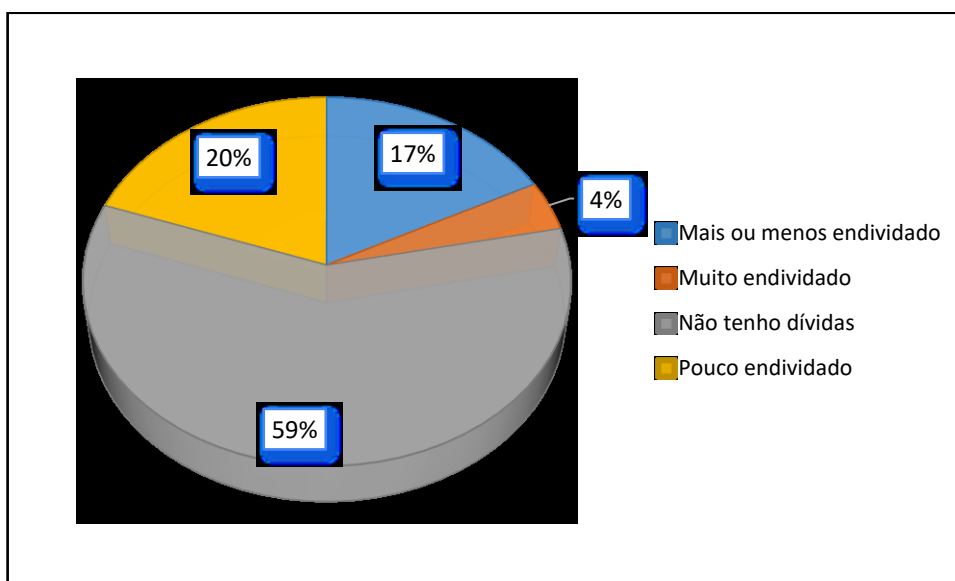
Gráfico 28 - Para aqueles que pretendem regularizar as contas em atraso, o prazo para realizar a quitação será dentro de



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste Gráfico 28, grande maioria, ou seja, 72% dos alunos respondentes declaram não ter nenhuma conta no momento; 13% dos alunos com contas em atraso declaram que irá realizar a quitação nos próximos 30 dias; 7% dos alunos com contas em atraso declaram que irá realizar a quitação entre 30 e 90 dias. Demais alunos com contas em atraso, declaram que irá realizar a quitação acima de 90 dias.

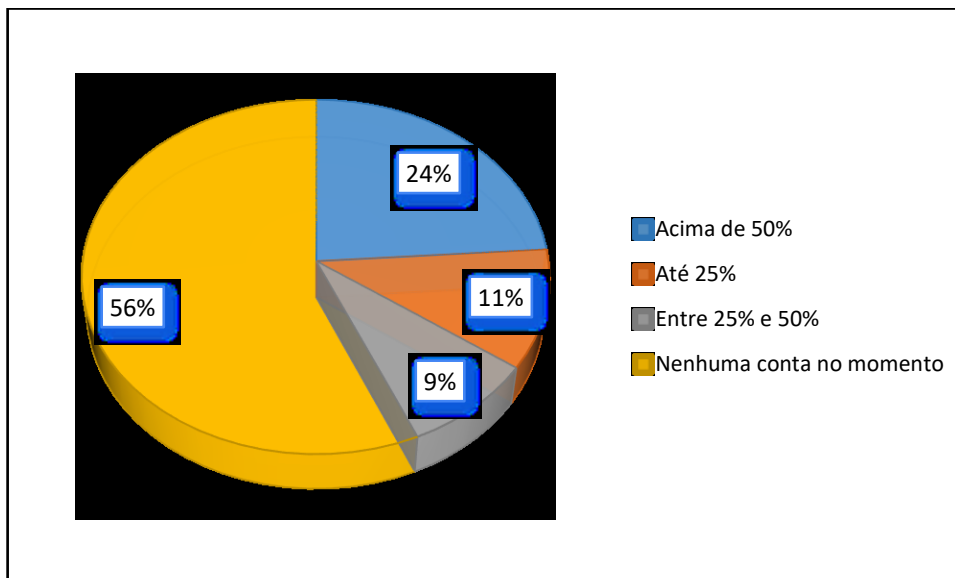
Gráfico 29 - Nível de endividamento (considerando contas vencidas ou não)



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste Gráfico 29, grande maioria, ou seja, 59% dos alunos respondentes declaram não estarem endividados; 20% dos alunos respondentes consideram que estão pouco endividados; 17% se dizem estão mais ou menos endividados enquanto 4% se dizem estar muito endividado.

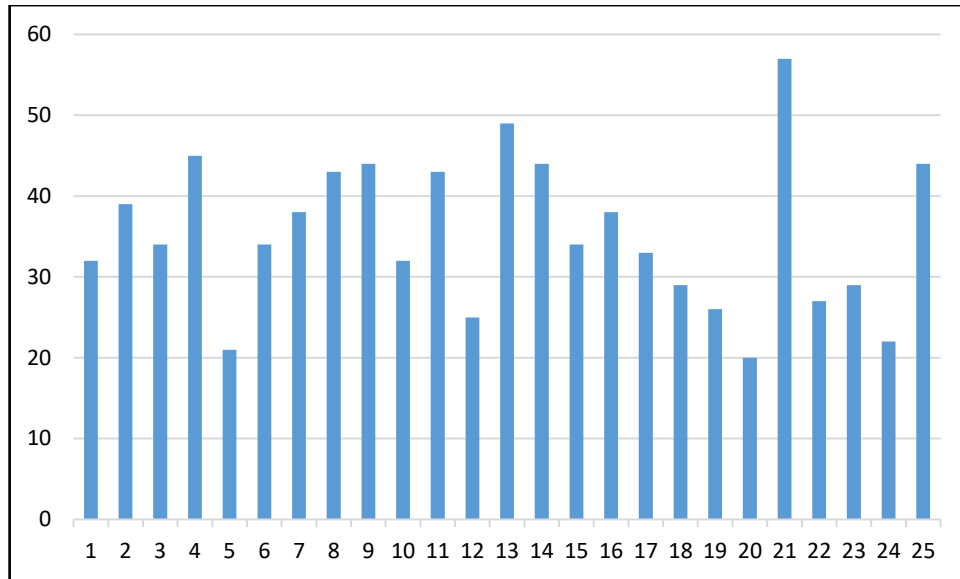
Gráfico 30 - Comprometimento de renda com o pagamento das dívidas



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste Gráfico 30 grande maioria, ou seja, 56% dos alunos respondentes declaram não ter contas no momento, porém, 20% dos alunos respondentes dizem que 50% de sua renda está comprometida com dívidas; 11% dos alunos respondentes dizem que 25% de sua renda está comprometida com dívida; e 9% dos alunos respondentes dizem que entre 25% e 50% de sua renda está comprometida com dívidas.

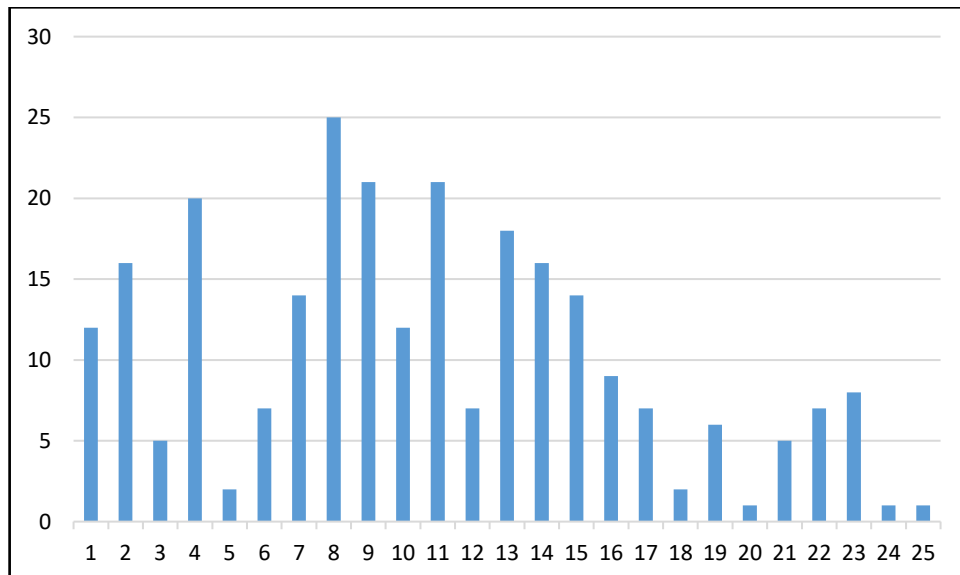
Gráfico 31 - Idade



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 31, tem como objetivo demonstrar a idade média dos colaboradores que ocupam a função de financeiro dentro das unidades do SENAC de Santa Catarina. Percebe se que a idade mediana destes colaboradores é de 35 anos, variando de 21 anos de idade até 57 anos de idade.

Gráfico 32 - Tempo de empresa

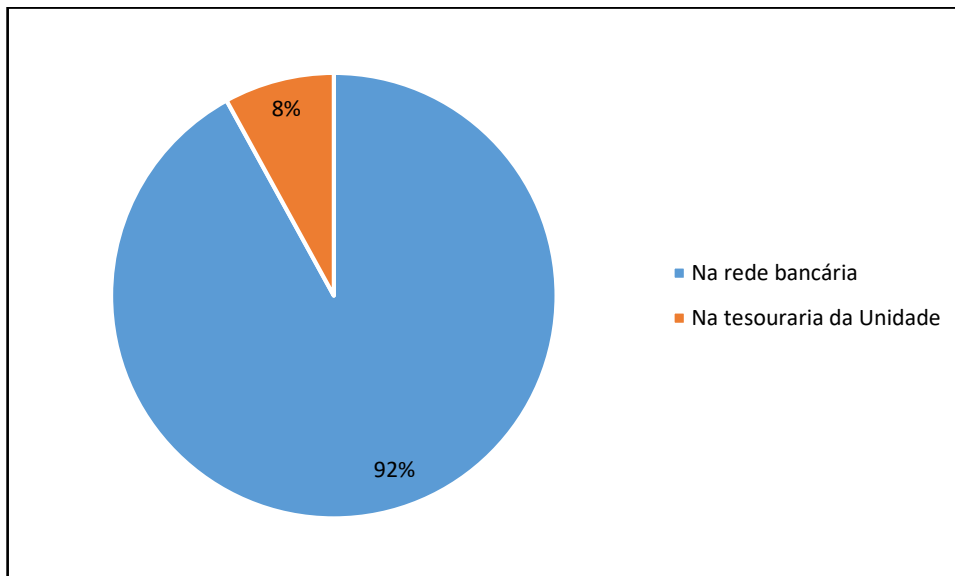


Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 32, tem como objetivo demonstrar o tempo de casa dos colaboradores que ocupam a função de financeiro dentro das unidades do SENAC de Santa Catarina. Percebe se

que a grande maioria, quase 50% dos colaboradores respondentes tem tempo de casa acima de 10 anos.

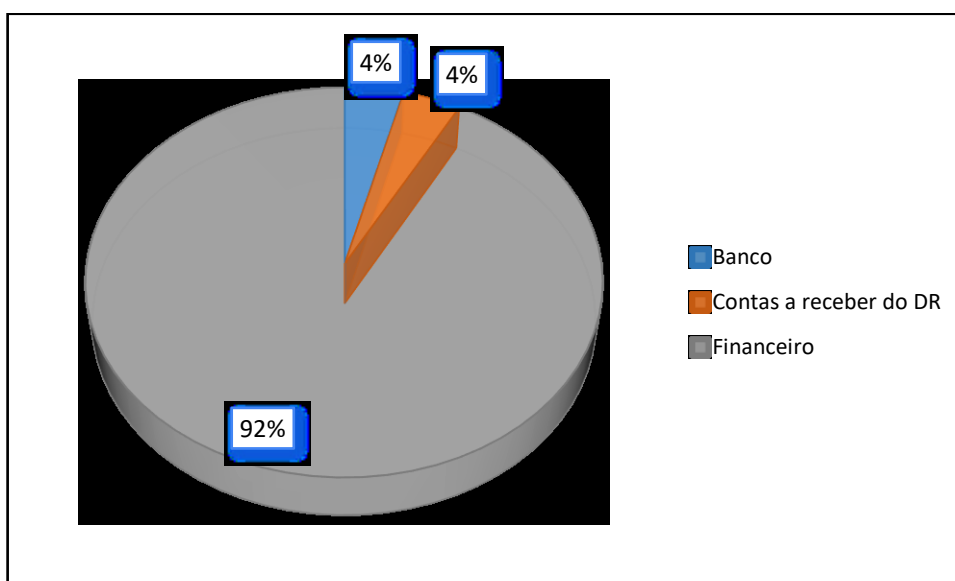
Gráfico 33 - Como o cliente (aluno) efetua os pagamentos



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 33, tem como objetivo demonstrar a forma de pagamento que o aluno utiliza para efetuar o pagamento, onde 92% dos colaboradores respondentes afirma que os alunos pagam na rede bancária enquanto 8% dos alunos comparecem na tesouraria da unidade para efetuar os pagamentos.

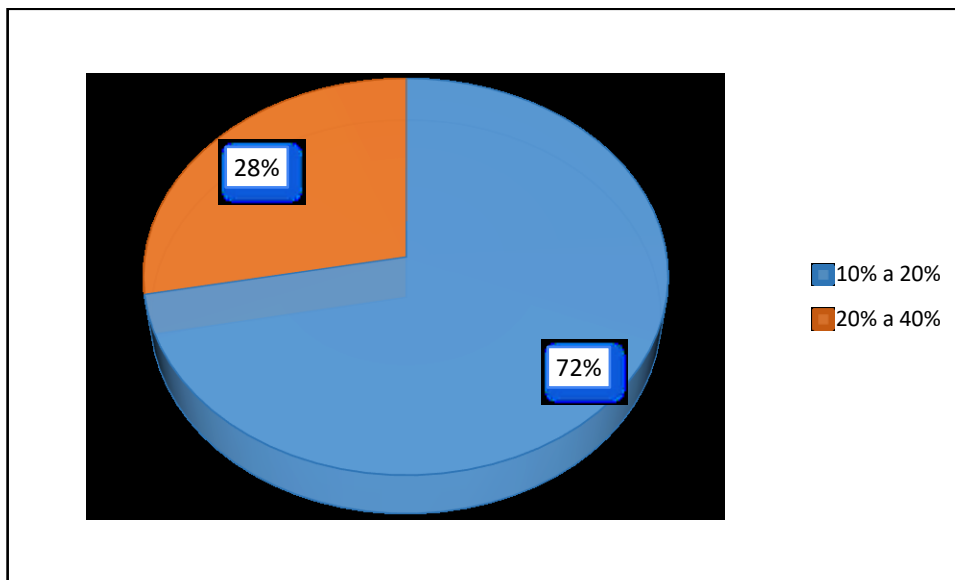
Gráfico 34 - Quem recebe estes pagamentos?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 34, tem como objetivo demonstrar quem recebe os pagamentos, onde 92% dos colaboradores respondentes afirmam que os valores são recebidos no departamento financeiro, e demais valores na ordem de 8% fica por conta das contas a receber do DR e Banco.

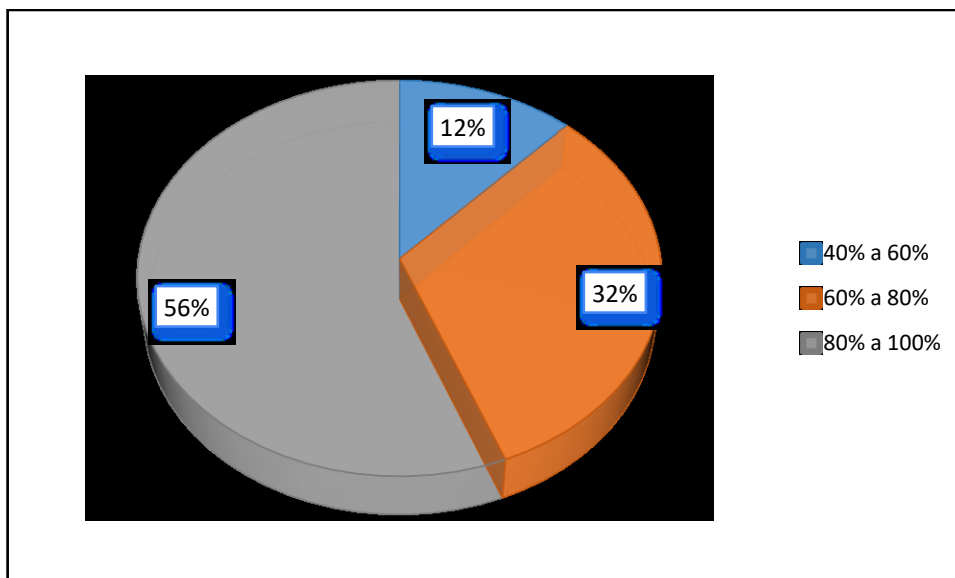
Gráfico 35 - Qual o percentual de valores recebidos no caixa da unidade



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 35, tem como objetivo demonstrar o percentual de valores recebidos no caixa da unidade. 72% dos colaboradores respondentes afirmam que entre 10% e 20% dos valores são recebidos no caixa da unidade; e 28% dos colaboradores respondentes afirmam que entre 20% e 40% dos valores são recebidos no caixa da unidade.

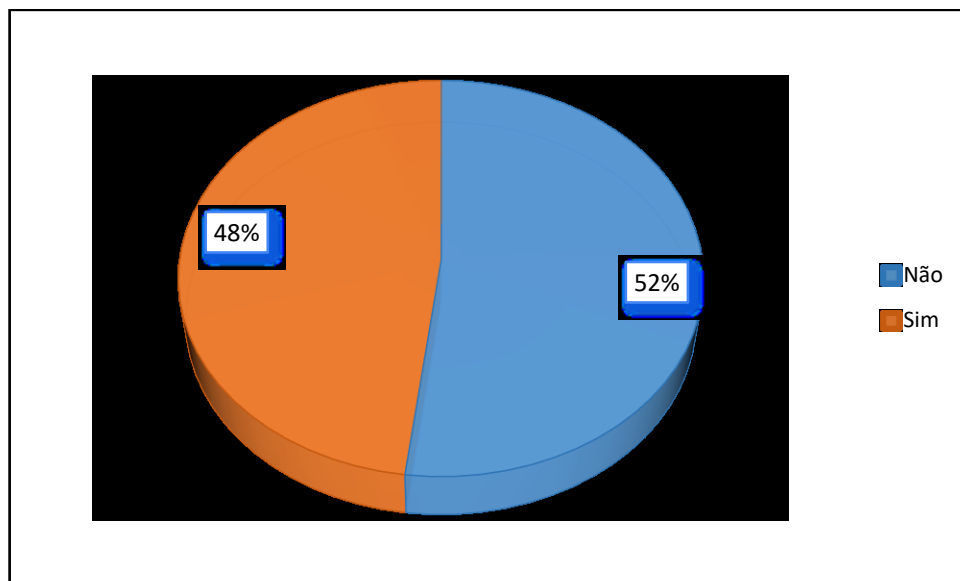
Gráfico 36 - Qual o percentual de valores recebidos na rede bancária?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 36, tem como objetivo demonstrar o percentual de valores recebidos na rede bancária: 56% dos colaboradores respondentes afirmam que entre 80% a 100% dos valores são recebidos na rede bancária; 32% dos colaboradores respondentes afirmam que entre 60% a 80% dos valores são recebidos na rede bancária; e 12% dos colaboradores respondentes afirmam que entre 40% a 60% dos valores são recebidos na rede bancária. Com base no questionário da pesquisa dos respondentes, pode se dizer que mais da metade de todos os valores das mensalidades são recebidos via rede bancária.

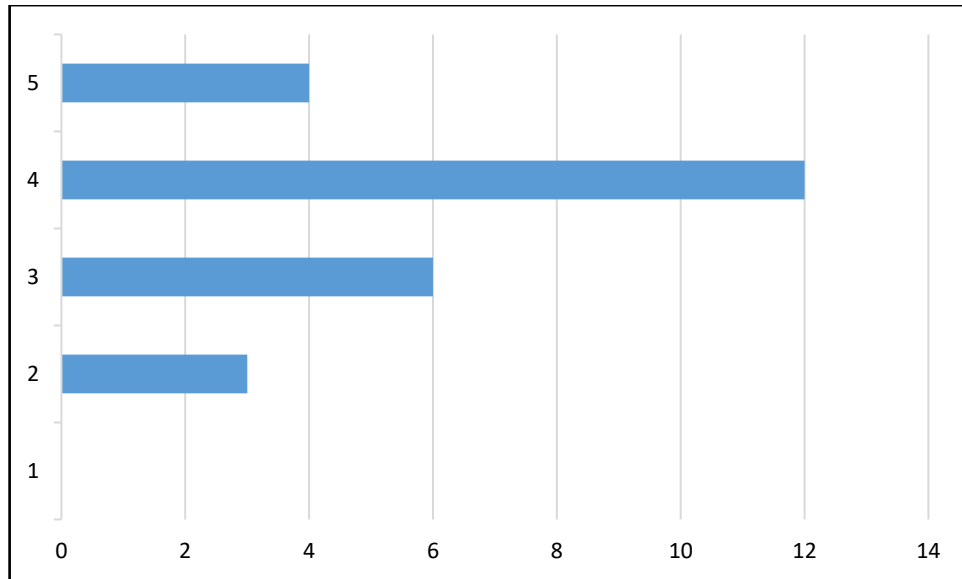
Gráfico 37 - Do quadro de funcionários do setor, há quem esteja treinado e se dedique exclusivamente à cobrança de débitos inadimplidos?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 37, tem como objetivo demonstrar o percentual de colaboradores que de fato esteja treinado e o tempo dedicado à cobrança de débitos inadimplidos. Dos colaboradores respondentes 52% afirmam que não esteja treinado e não dedica algum tempo exclusivamente para à cobrança de débitos inadimplidos; do contrário, 48% dos colaboradores respondentes afirmam que está treinada e que se dedica certo tempo à cobrança de débitos inadimplidos.

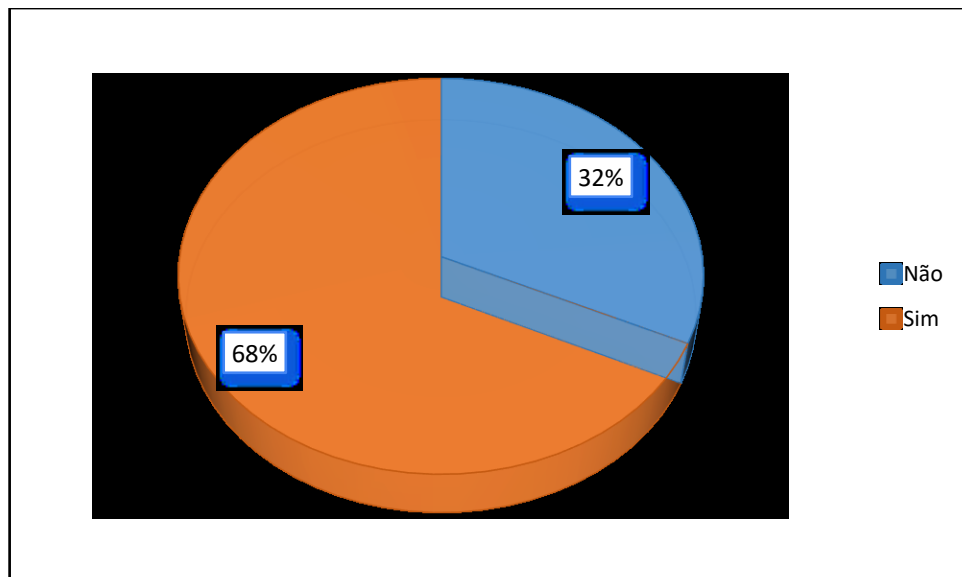
Gráfico 38 - Você se sente preparado para realizar cobranças de débitos com eficiência?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 38, tem como objetivo demonstrar como o colaborador se sente para realizar cobranças de débitos com eficiência. Dos 25 colaboradores respondentes, a pesquisa mostra que em média os colaboradores se sentem preparados.

Gráfico 39 - É feito o controle mensal dos índices de inadimplência.

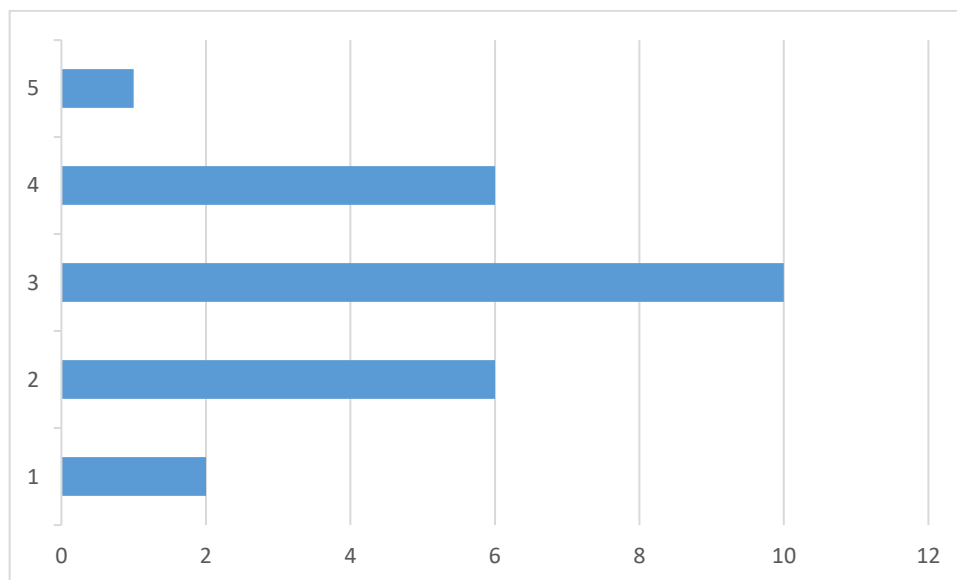


Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 39, tem como objetivo demonstrar o percentual de colaboradores que faz o controle mensal dos índices de inadimplência. 68% dos colaboradores respondentes afirmam que faz o controle, já 32% dos colaboradores respondentes afirma que não faz o controle dos índices de inadimplência. Destaca-se o percentual dos que não faz o controle dos índices de

inadimplência, que de certa forma estão deixando, em tese de ter esses valores liquidados em seus caixas.

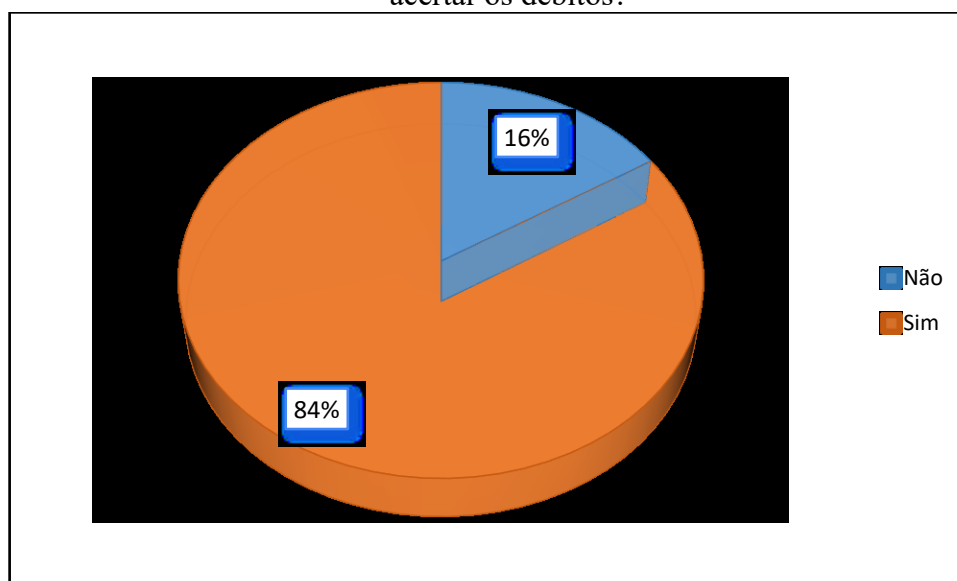
Gráfico 40 - Você acha que existe falhas no sistema de informação que dificultam a gestão da inadimplência?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 40, tem como objetivo demonstrar o percentual de colaboradores que informaram se existem falhas no sistema de informação que dificultam a gestão da inadimplência. A pesquisa aponta que grande maioria respondeu que sim, ou seja, há evidências de falhas no sistema de informação.

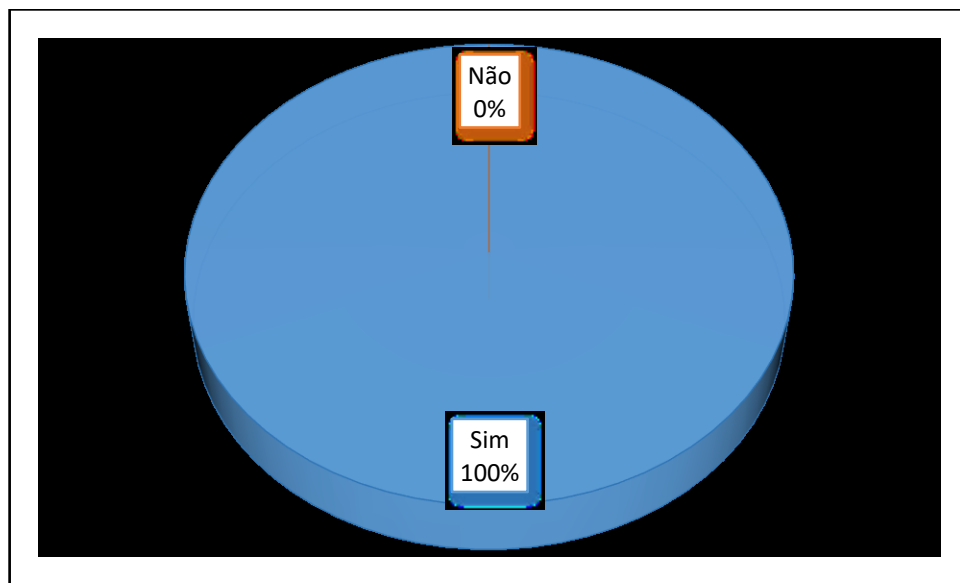
Gráfico 41 - Há dispensa ou redução de encargos (juros e multas) quando o cliente vem acertar os débitos?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 41, tem como objetivo demonstrar o percentual de colaboradores que faz a gestão financeira quanto há dispensa ou redução de encargos das mensalidades quando o aluno vai realizar o pagamento. A pesquisa aponta que 84% dos colaboradores respondentes afirmam que faz a redução e/ou abate os encargos financeiros gerados pelo atraso do pagamento, enquanto 16% dos colaboradores respondentes afirmam que não abate e/ou faz a redução dos encargos financeiros.

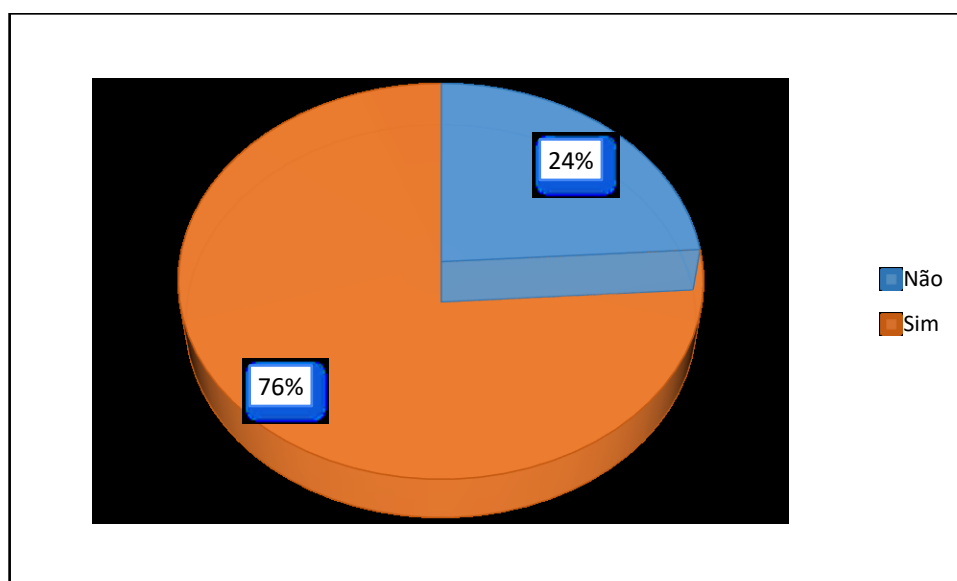
Gráfico 42 - Há perda de descontos para pagamentos das mensalidades fora das datas de vencimentos?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O Gráfico 42, tem como objetivo demonstrar se há ou não perda de descontos para pagamento das mensalidades fora das datas de vencimento. Dos 25 colaboradores respondentes, todos, ou seja, 100% afirmam que sim.

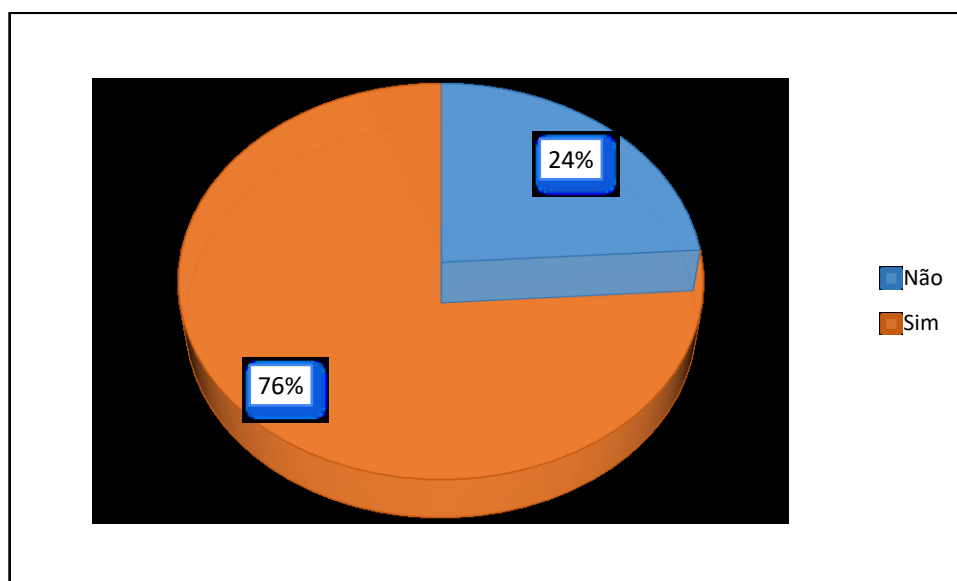
Gráfico 43 - A inadimplência de rematrícula tende-se a ser por descontrole financeiro dos alunos?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 43, tem como objetivo demonstrar de que forma a inadimplência de rematrícula, tende-se a ser por descontrole financeiro ou não dos alunos. Na pesquisa 76% dos colaboradores respondentes afirma que sim, ou seja, e pelo descontrole do próprio aluno e 24% dos colaboradores respondentes afirmam que não.

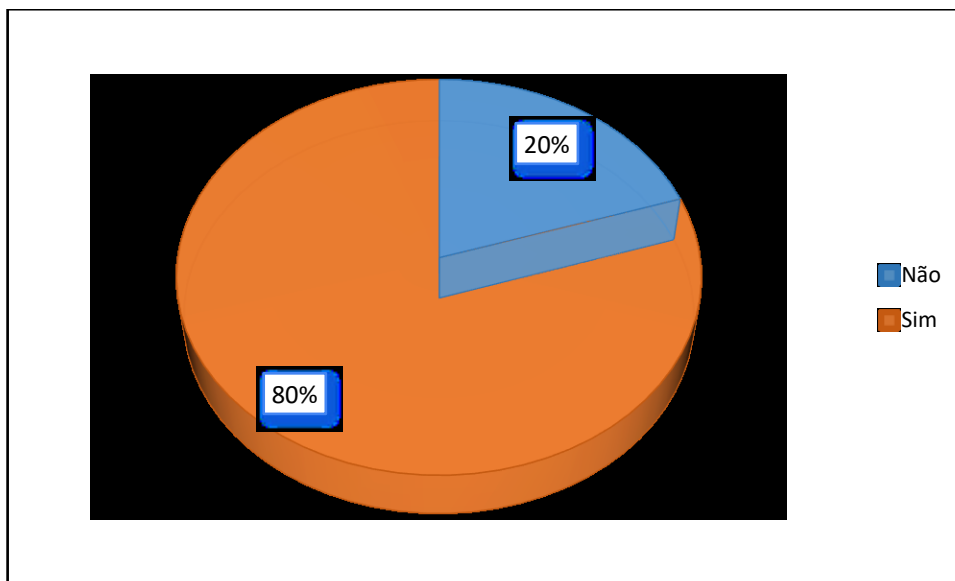
Gráfico 44 - É comum os alunos continuarem a ser inadimplente, após a renegociação da rematrícula?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 44, tem como objetivo demonstrar se é comum ou não os alunos continuarem a ser inadimplentes após a renegociação. 76% dos colaboradores respondentes, afirmam que este fato é verdadeiro, já 24% dos colaboradores respondentes, afirmam que este fato não é verdadeiro, ou seja, não é comum continuarem inadimplente após a renegociação para a rematrícula.

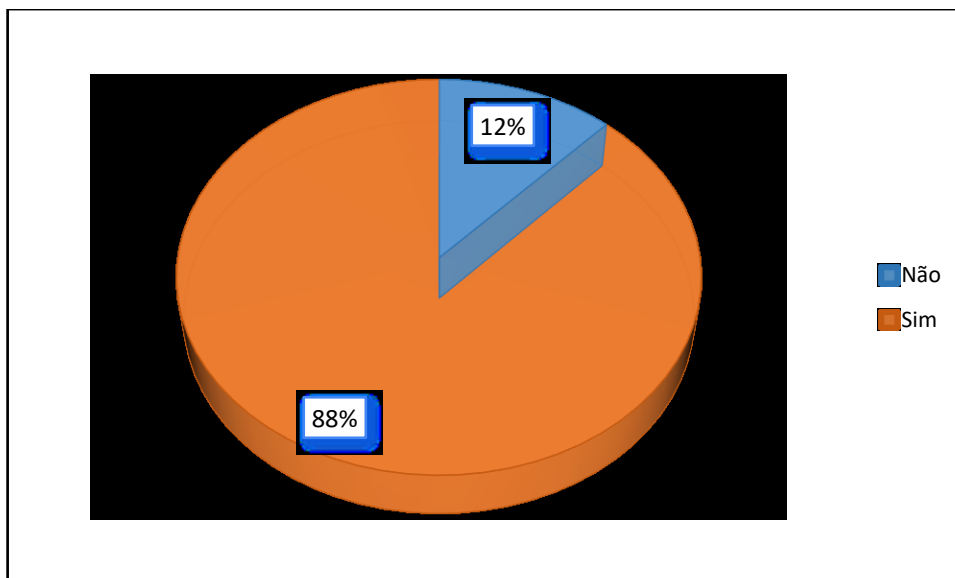
Gráfico 45 - A Unidade mantém um histórico da cobrança?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 45, tem como objetivo demonstrar se há ou não histórico de cobrança. Na pesquisa, 80% dos colaboradores respondentes afirmam que sim, ou seja, tem de certa forma algum histórico de cobrança; já para 20% dos colaboradores respondentes, afirmam que não mantém nenhum histórico de cobrança.

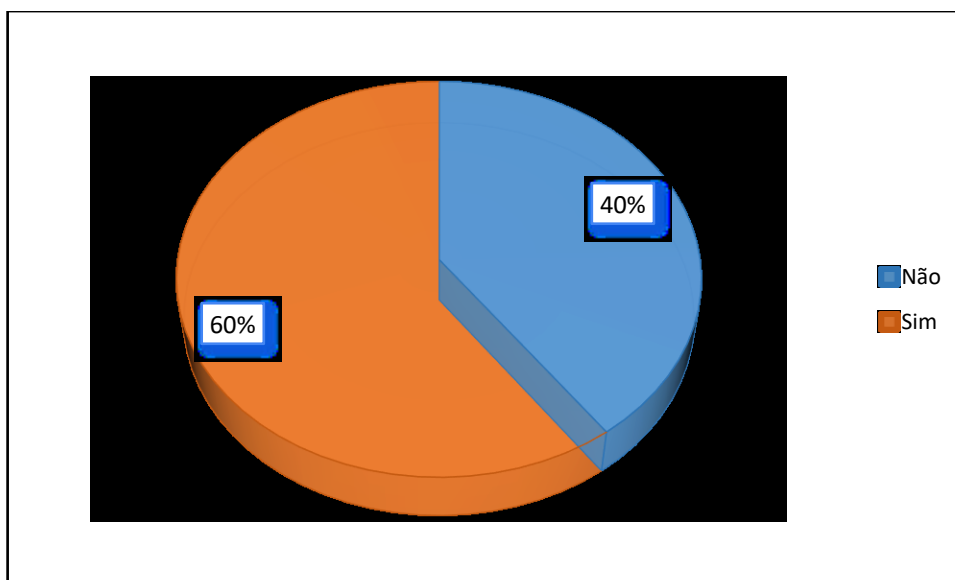
Gráfico 46 - Este histórico é essencial no processo de cobrança?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 46, tem como objetivo demonstrar se o histórico de cobrança é essencial. A grande maioria dos colaboradores respondeu, ou seja, 80% dizem que sim enquanto 12% dizem que não.

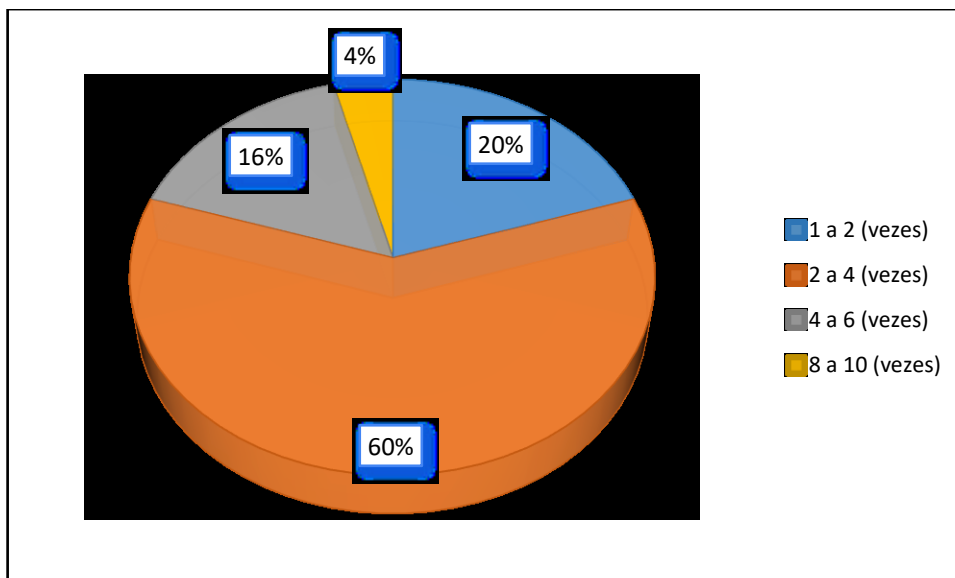
Gráfico 47 - Há cobrança sistemática das parcelas em atraso?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 47, tem como objetivo demonstrar se há cobrança ou não sistematizada das parcelas em atraso. Para 60% dos colaboradores respondentes, afirmam que sim e para 40% afirmam quem não.

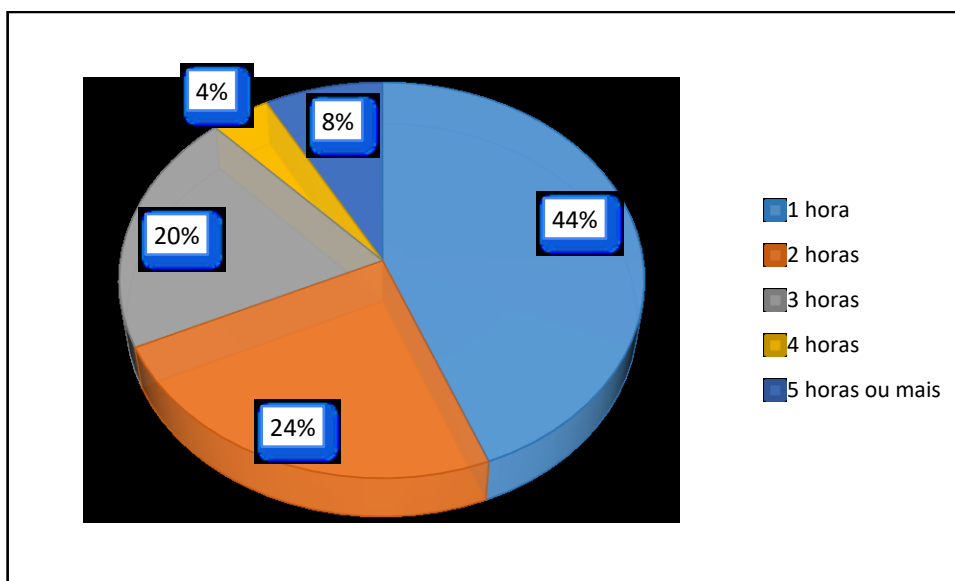
Gráfico 48 - Quantas tentativas de contato são realizadas?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 48, tem como objetivo demonstrar a quantidade de tentativas através de contato, que os responsáveis pela gestão financeira da unidade realizam, sendo que, 60% dos colaboradores respondentes dizem que faz o contato de cobrança entre 2 a 4 vezes; 20% dos colaboradores respondentes dizem que faz o contato de cobrança entre 1 a 2 vezes; 16% dos colaboradores respondentes dizem que faz o contato de cobrança entre 4 a 6 vezes; e 4% entre 8 a 10 vezes. Desta se que a grande maioria dos colaboradores não tem o habito, ou seja, a insistência na permanência da cobrança.

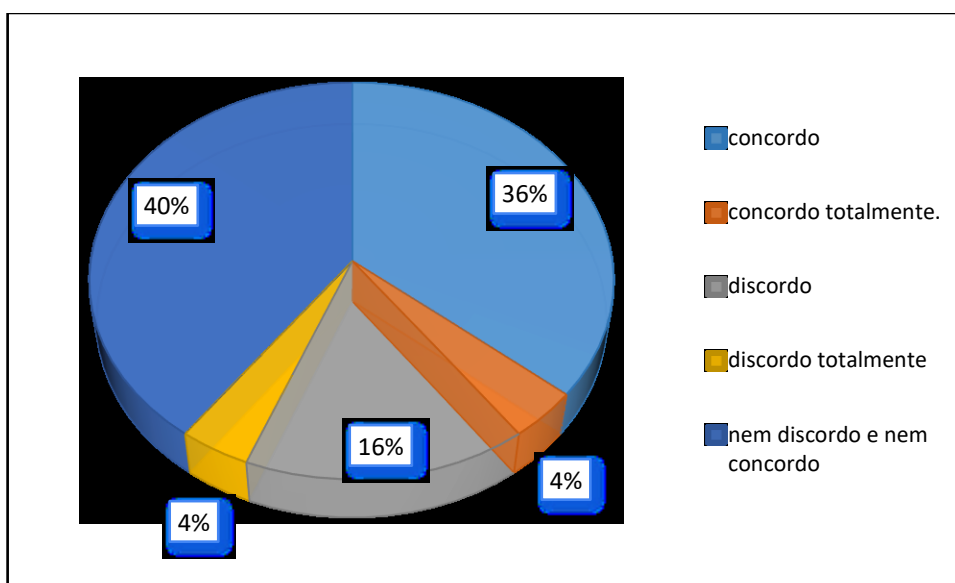
Gráfico 49 - Quanto tempo em média é gasto diariamente no processo de cobrança?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 49, tem como objetivo demonstrar o tempo médio gasto diariamente no processo de cobrança. 44 % dos colaboradores respondentes gastam em média 1 hora de sua jornada de trabalho para este fim; 24% gastam 2 horas; 20% gastam 3 horas, demais entre 3 a 5 horas, porém, e uma porcentagem pequena destes colaboradores, que declaram se dedicar mais tempo realizando cobranças.

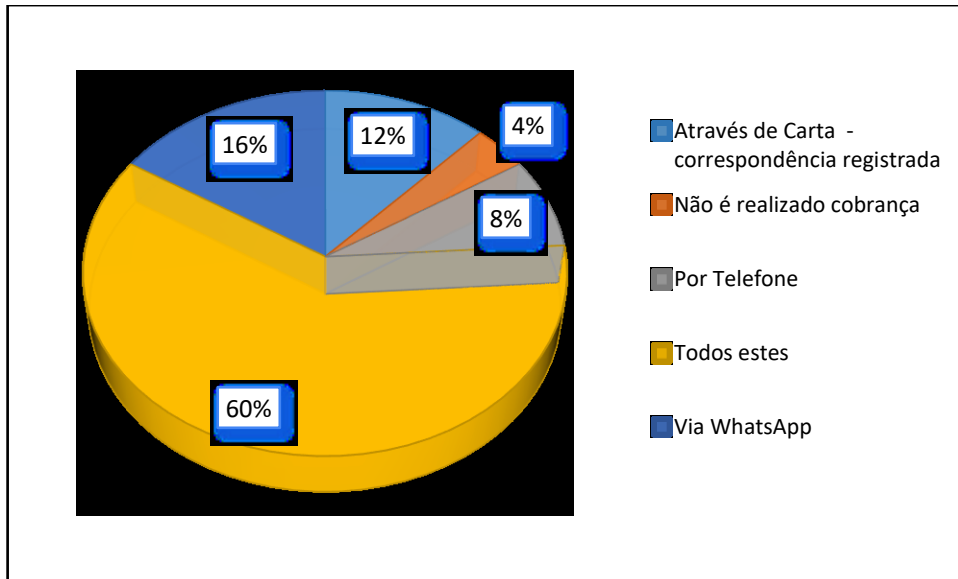
Gráfico 50 - O procedimento de cobrança realizado pelo SENAC é eficiente?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 50, tem como objetivo demonstrar se o processo de cobrança realizado pelo SENAC é eficiente. Conforme resposta dos colaboradores respondentes, 40% afirmam que nem discorda e nem concorda; 36% afirmam que concorda; 16% afirmam que discorda; e 4 % afirma que discorda totalmente.

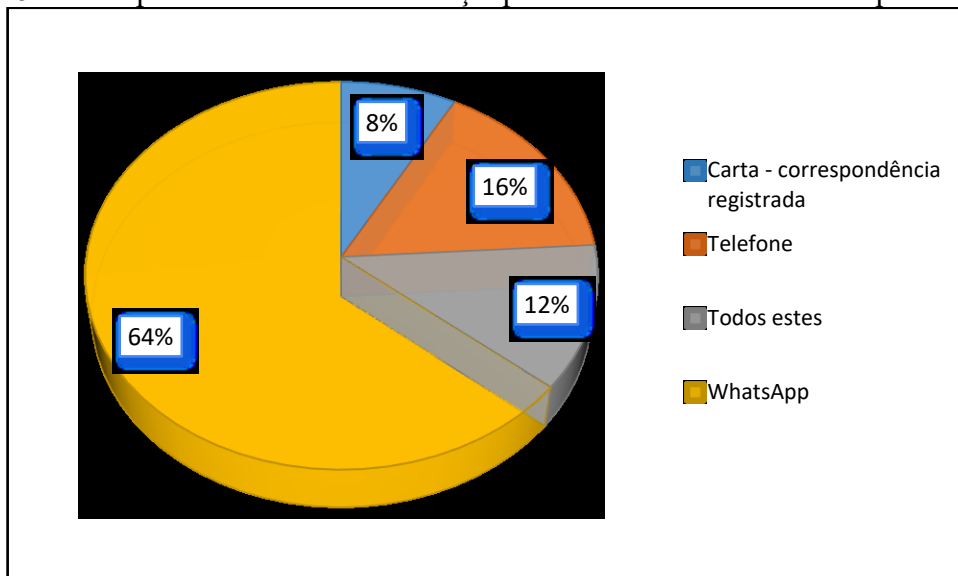
Gráfico 51 - Quais os procedimentos de cobrança que a instituição utiliza?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 51, tem como objetivo, demonstrar quais os procedimentos de cobrança que a instituição utiliza, ou seja, 60% dos colaboradores respondentes, afirmam que utiliza diversas formas de cobrança, ou seja, através de carta registrada, cobrança por telefone e via WhatsApp; 16% dos colaboradores afirmam que a cobrança realizada em sua unidade e somente através do WhatsApp; 12% dos colaboradores respondentes afirmam que a cobrança em sua unidade e somente carta – correspondência registrada; 8% dos colaboradores respondentes afirmam que a cobrança em sua unidade e somente por contato telefônico; e 4% dos colaboradores respondentes afirmam que não e realizada a cobrança.

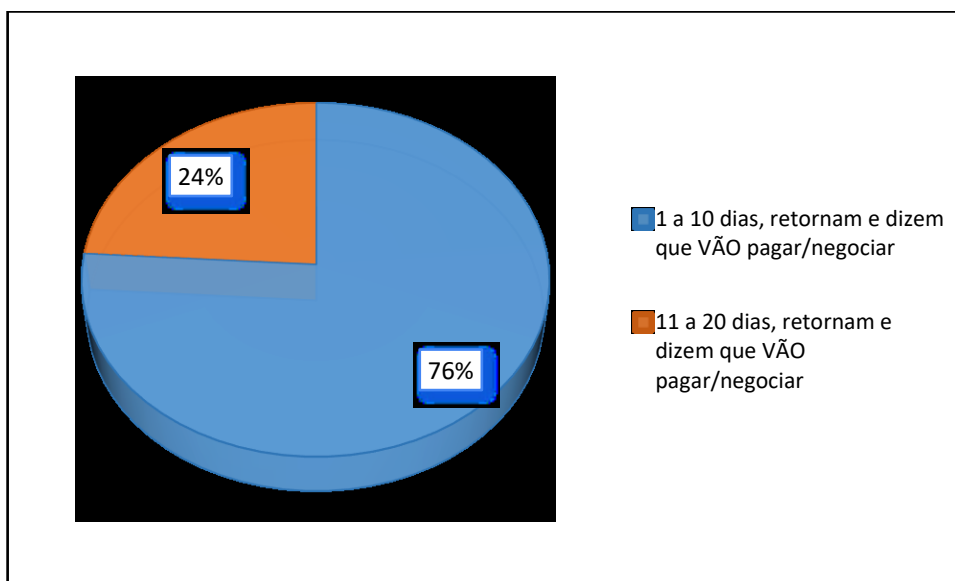
Gráfico 52 - Dos procedimentos de cobrança quais se obtém maior retorno para Instituição:



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 52, tem como objetivo, demonstrar quais procedimentos de cobrança se obtém maior retorno. 64% dos colaboradores respondentes afirmam que é via WhatsApp, 16% dos colaboradores respondentes afirmam que é através de telefone; 12% dos colaboradores respondentes afirmam que é através de todas essas ferramentas, ou seja, carta – correspondência registrada, telefone e WhatsApp; e 8% dos colaboradores respondentes afirmam que é através de carta- correspondência registrada.

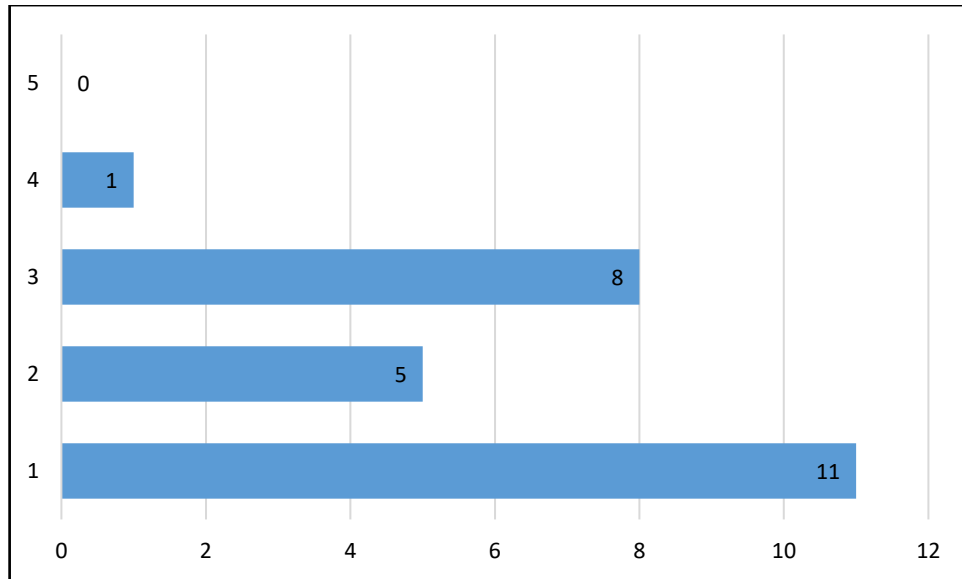
Gráfico 53 - Em média, qual o prazo de retorno dos procedimentos de cobrança:



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 53 têm como objetivo, demonstrar o prazo de retorno dos procedimentos de cobrança. Dos colaboradores respondentes, 76% afirmam que em média de 1 a 10 dias os inadimplentes retornam e dizem que vão pagar ou negociar a dívida; e 24% afirmam que em média de 11 a 20 dias os inadimplentes retornam e dizem que vão pagar ou negociar a dívida. Percebe-se a relevância dos procedimentos de cobrança, ou seja, grande maioria dos inadimplentes retorna ao setor financeiro num prazo considerado muito bom para negociação.

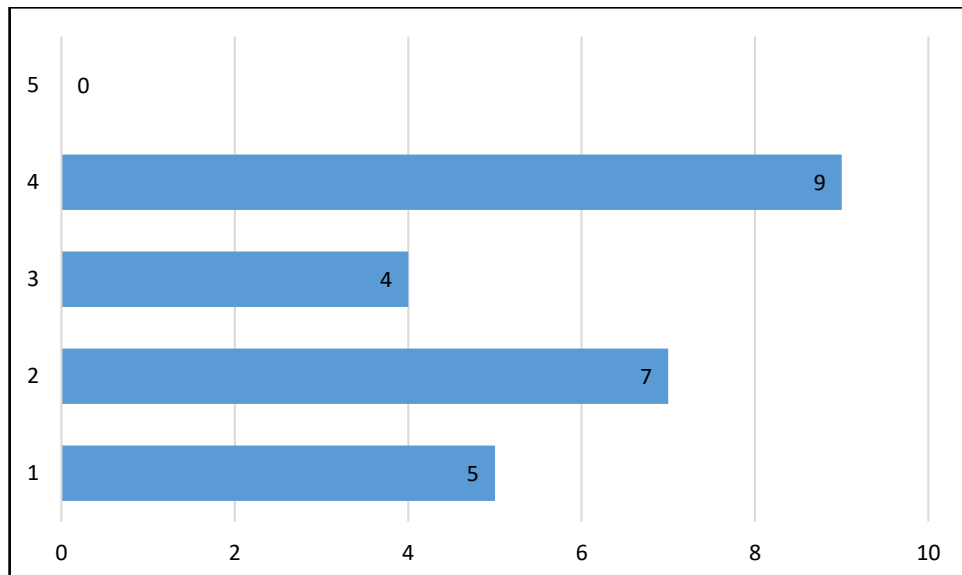
Gráfico 54 - O envio de cartas de cobrança tem sido uma estratégia eficiente?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 54 têm como objetivo, demonstrar se o envio de cartas de cobrança tem sido uma estratégia eficiente. Dos 25 colaboradores respondentes, os dados do gráfico dar-se a entender que esse procedimento é pouco eficiente.

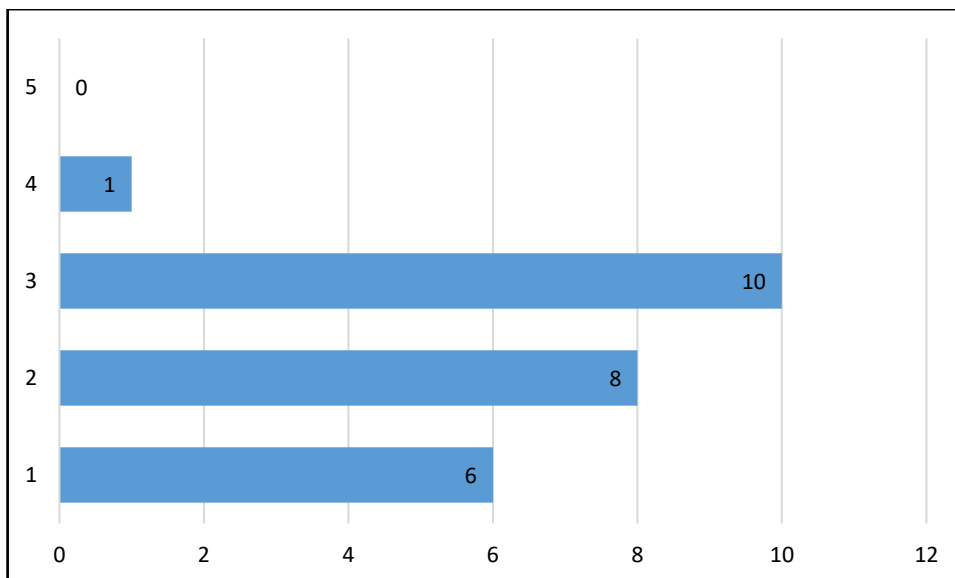
Gráfico 55 - Cobrança via telefone com agendamentos para negociação de débitos tem se mostrado a estratégia mais eficiente?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 55 têm como objetivo, demonstrar se a cobrança via telefone com agendamento tem sido uma estratégia eficiente. Dos 25 colaboradores respondentes, os dados do gráfico a mostra que o feedback, ou seja, o resultado vem demonstrando eficiência.

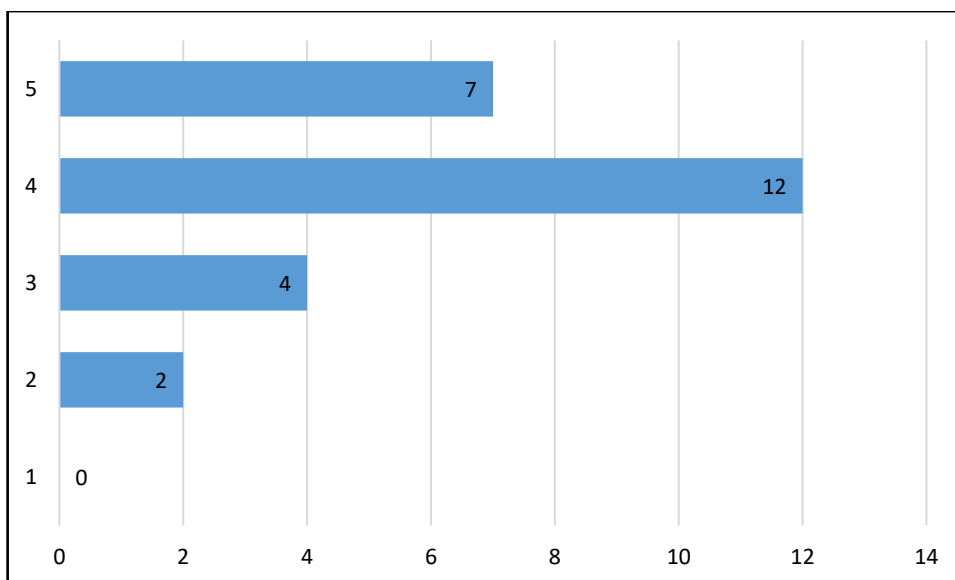
Gráfico 56 - Cobrança via e-mail é a melhor forma e de maior feedback?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 56 têm como objetivo, demonstrar se a cobrança via e-mail é a melhor forma e de maior feedback. Dos 25 colaboradores respondentes, os dados do gráfico mostram que o feedback, ou seja, o resultado aparece mediano.

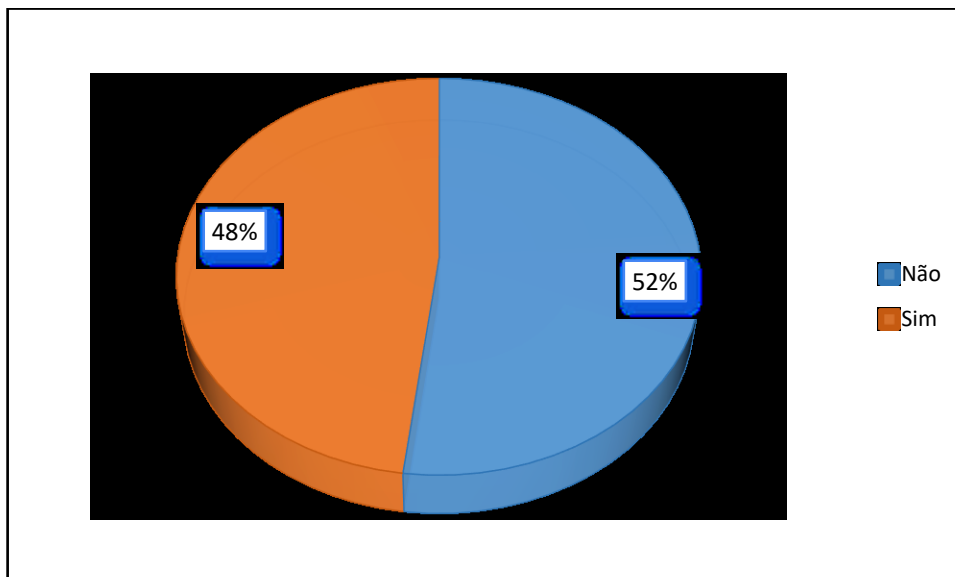
Gráfico 57 - Cobrança via WhatsApp é a melhor forma e de maior feedback?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 57 têm como objetivo, demonstrar se a cobrança via WhatsApp é a melhor forma e de maior feedback. Dos 25 colaboradores respondentes, os dados do gráfico mostram que o feedback, ou seja, o resultado é bem eficiente, demonstrando que é uma das melhores ferramentas de cobrança.

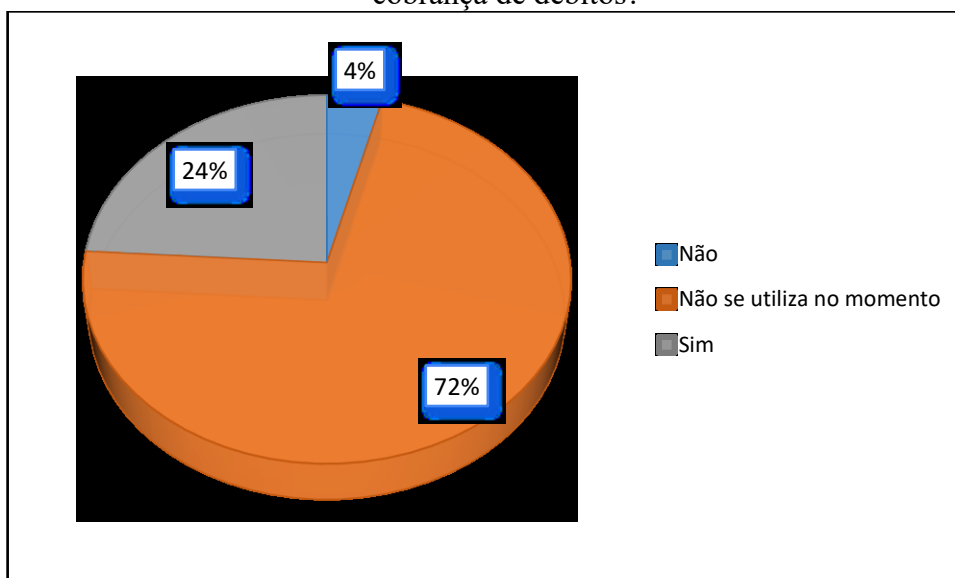
Gráfico 58 - As cartas de cobranças enviadas com o teor do não comparecimento até uma data específica acarretaria no envio dos débitos para o Serasa/SPC, isto tem agilizado a vinda dos inadimplentes para negociarem os débitos pendentes?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 58 têm como objetivo, demonstrar o feedback recebido dos inadimplentes, quando recebem as cartas de cobrança em que acarretará envio dos débitos para o Serasa/SPC caso não compareçam para negociar. Dos 25 colaboradores respondentes, 52% afirmam que isso não tem agilizado a vinda dos inadimplentes para negociarem o débito; e 48% afirmam que sim.

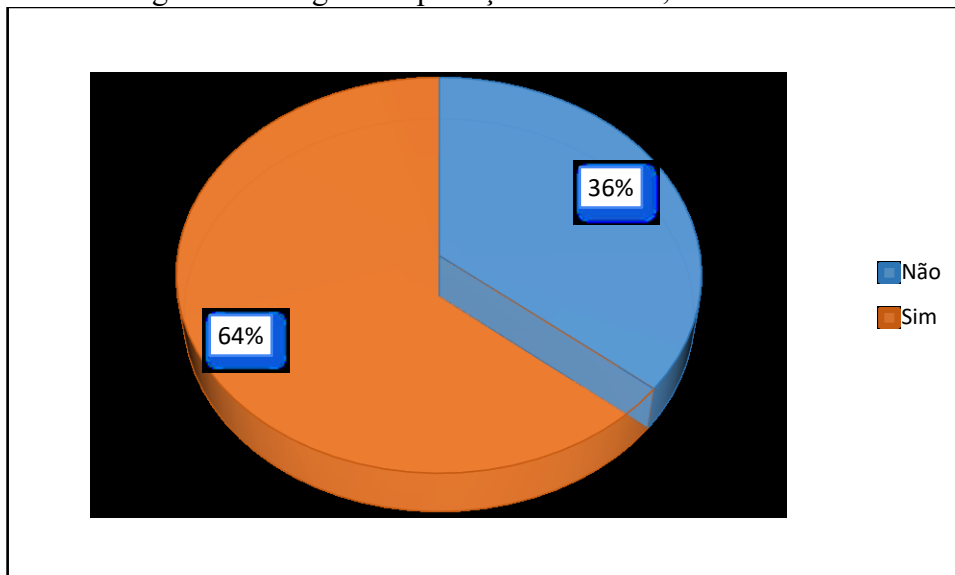
Gráfico 59 - Os protestos de títulos em cartório têm resultado em retornos satisfatórios na cobrança de débitos?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 59 têm como objetivo, demonstrar qual o feedback se obtém quando os títulos vão para protesto. Dos 25 colaboradores respondentes, 72% afirmam que não se utiliza deste procedimento; e 24% afirmam que sim; e 4% afirmam que não.

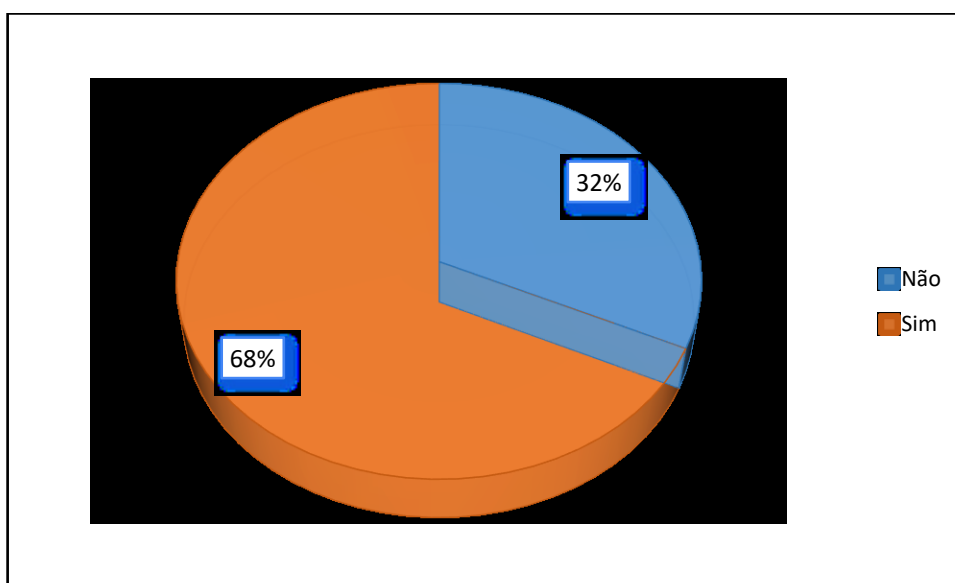
Gráfico 60 - O registro nos órgãos de proteção ao crédito, tem surtido o efeito esperado?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 60 têm como objetivo, demonstrar se o registro nos órgãos de proteção ao crédito tem surtido o efeito esperado. Dos 25 colaboradores respondentes, 64% afirmam que sim; e 24% afirmam que não.

Gráfico 61 - A Instituição consulta os órgãos de SPC/SERASA na concessão de crédito para saber se o cliente/aluno tem condições de efetuar os pagamentos?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O gráfico 61, têm como objetivo, demonstrar se a instituição faz a consulta no SPC/SERASA na concessão de crédito. Dos 25 colaboradores respondentes, 68% afirmam que sim; e 32% afirmam que não.

4.5 PERGUNTAS E RESPOSTAS DISSERTATIVAS APLICADAS NO QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES

- a) Para você, que vivência o ambiente escolar e financeiro desta unidade, em sua opinião o que leva os alunos a inadimplência, o que eles alegam quando ficam mais de 30 dias sem efetuar pagamentos, ou seja, quais são as principais variáveis causadoras da inadimplência na instituição? **R.** Conforme exposto no questionário, a falta de planejamento financeiro dos alunos; imprevistos financeiros por doenças; problemas familiares e desemprego têm sido as maiores causas justificadas dos inadimplentes. Quanto as variáveis causadoras e, que chama a atenção nas respostas, destaca-se os juros praticados pela instituição aos inadimplentes que são baixos e os alunos acabam optando, ou seja, priorizando outros pagamentos em vez da mensalidade da instituição e, além disso, a ausência, ou melhor, a falta de cobrança ativa.
- b) Alguma sugestão que ao seu ver ajudaria a Unidade no controle da inadimplência? **R.** Dentre as sugestões, disseram que: adquirir um sistema efetivo para a cobrança; contratar um colaborador específico e com experiência na área; ter um sistema automático de envio de mensagens aos alunos por WhatsApp; ter relatórios gerenciais mais eficientes e um sistema que possibilitasse mais agilidade na negociação; utilizar pagamentos via link, taxas de cartão de crédito e débito menores, leitura do código de barras diretamente da tela do computador; manter o contato com os alunos uma vez e registrar as conversas para evitar repetições de abordagem; sistemas automatizados de aviso de boletos a vencer, avisos automatizados de débitos e registros de cargas para órgão de proteção ao crédito automatizado; envio de cartas de cobrança com mais frequência; ter um bom desconto para pagamento à vista ou no cartão e, treinamento para todos terem uma padronização no sistema de cobranças com as ferramentas dispostas atualmente.

4.6 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

A maioria dos pesquisados e do sexo feminino, ou seja, representa 83% dos respondentes, na faixa etária entre 20 a 30 anos de idade e, são solteiros, com ensino médio completo e cursando atualmente a modalidade de curso técnico.

Entende-se que são pessoas já com certo nível de escolaridade buscando uma formação profissional até mesmo antes de formar uma família. Grande maioria dos respondentes estão empregados com trabalho formal principalmente em empresas privadas, com ganhos de até 2 salários mínimos. Pode se dizer que $\frac{1}{4}$ dos seus ganhos são investidos na educação, ou seja, para pagamento das mensalidades.

Já se tratando de renda familiar mensal, infere-se que os ganhos são de até 3 salários mínimos, enquanto os ganhos individuais são de até 2 salários mínimos. Apurou se também que, 48% dos pesquisados são os responsáveis financeiros de seu lar e que não possuem dependentes.

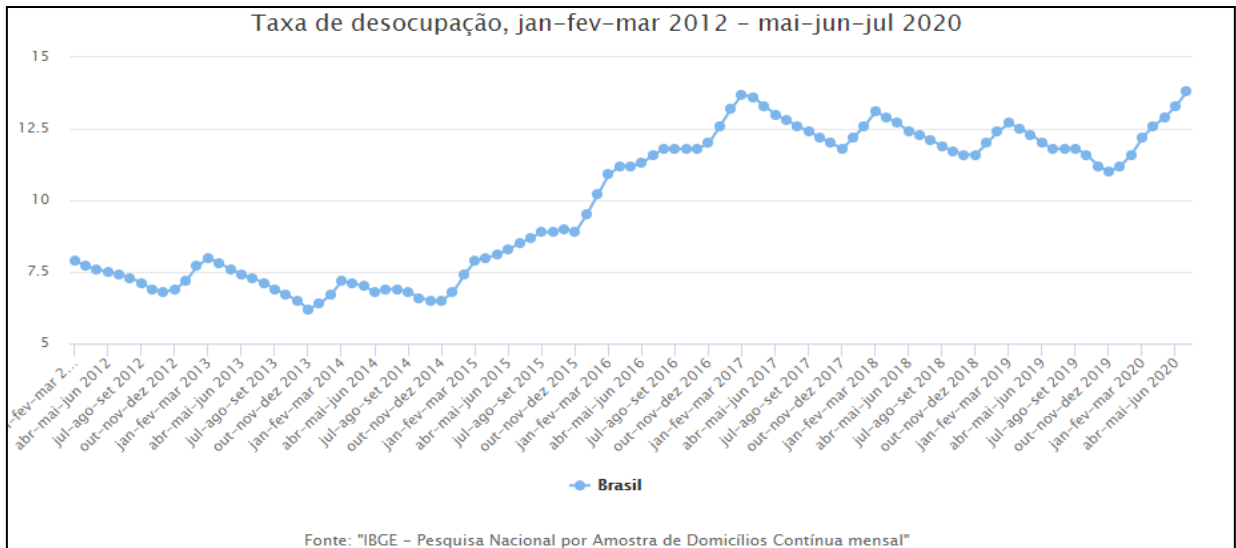
Despertou se a atenção que: 85% dos alunos respondentes são adimplentes, enquanto 15% são inadimplentes. De acordo com o cenário atual, esse número expressivo fica acima da média dos inadimplentes no Brasil conforme argumentado na fundamentação teórica.

Na pesquisa realizada encontrou-se um dado que pode estar com inconsistência, ou seja, se existem 15% de alunos que se declaram inadimplentes na pergunta que antecede a seguinte, onde se trata o que gerou a inadimplência, aparece o percentual de 26% de inadimplentes entre matrículas novas e renovadas, ou seja, os números de inadimplentes podem ser maiores que os expressivamente declarados anteriormente. Dado esse que, pode estar associado, ou melhor, com inconsistência, justamente por ter sido coletado no período de uma crise mundial assolada pela pandemia da Covid 19. É fato que, a pandemia afetou os alunos respondentes da pesquisa. Dar-se-á entender também, que na ocasião quando estavam respondendo o questionário, alguns alunos encontravam se com redução de salário, contrato de trabalho temporariamente suspensos ou até mesmo desempregados. Pode se dizer também que, neste período de crise, 20% dos alunos respondentes deixaram de pagar suas mensalidades por esquecimento, mas, em contrapartida, 13% dos alunos respondentes e inadimplentes declaram que de fato não pagou a mensalidade.

Quando se justifica a inadimplência por questão de desemprego, entende-se que, neste cenário atual, foi em decorrência da crise mundial oriunda da pandemia da covid-19, ilustrado

conforme dados extraídos do IBGE⁸, que a taxa de desocupação no trimestre (encerrado em julho de 2020) e de 13,8%, ou seja, está sendo a maior crise de desemprego deste 2017, conforme abordado na introdução desta pesquisa. O gráfico abaixo evidencia a evolução do desemprego no Brasil.

Figura 19 - Taxa de Desocupação, jan-fev-mar 2012 – mai-jun-jul 2020



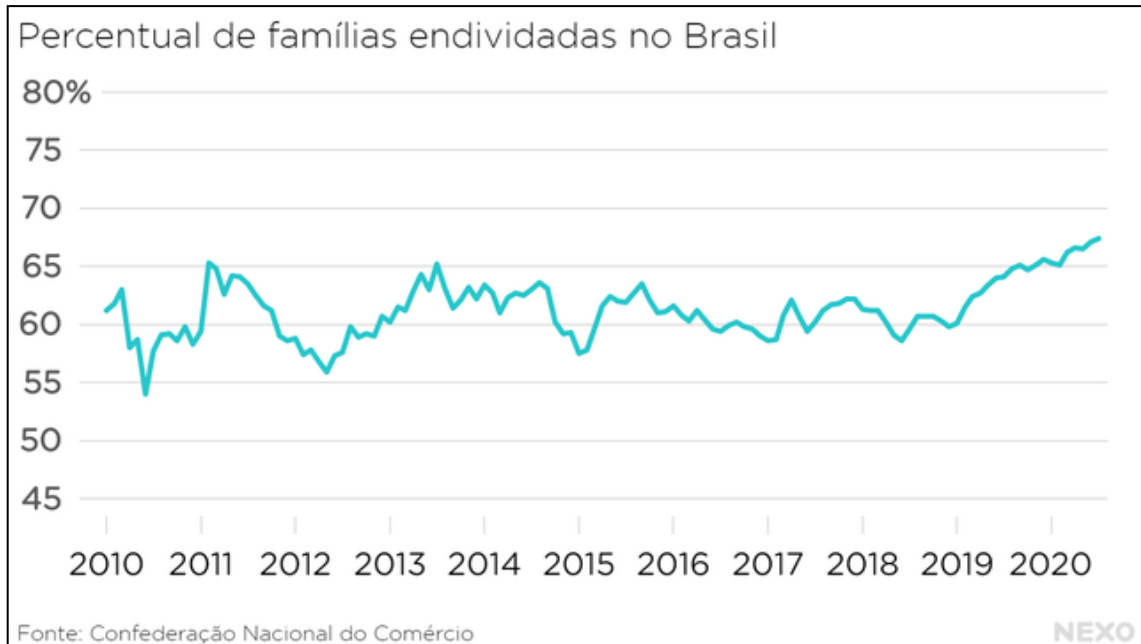
Fonte: IBGE – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Mensal

O fato de não pagar a mensalidade, também pode também estar associada com a crise da pandemia da covid-19, que levou a uma diminuição do dinheiro que entra a cada mês. Menos renda significa mais dificuldade para pagar as contas e, muitas vezes, a necessidade de se endividar até a atrasar o pagamento de contas⁹. Esse movimento se reflete nos dados de endividamento e inadimplência na pandemia. Pode se dizer que endividamento e inadimplência não é a mesma coisa. Uma dívida é um valor que precisa ser pago em algum momento futuro pré-determinado.

⁸ IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=desemprego> Acesso em 23/01/2020.

⁹ NEXO. **A inadimplência na pandemia. E os impactos para a economia**. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2020/08/03/A-inadimpl%C3%Aancia-na-pandemia.-E-os-impactos-para-a-economia>> Acesso em: 20/9/2020.

Figura 20 - Percentual de Famílias Endividadas no Brasil



Fonte: Confederação Nacional do Comércio

O percentual de endividamento dos brasileiros cresceu durante a pandemia: saiu de 66,2% em março para 67,4% em julho, alcançando o maior nível desde o início da realização da Peic, em janeiro de 2010.

Esse número é o mais alto da série histórica da pesquisa da CNC¹⁰, que se inicia em 2010. Em relação a julho de 2019, o aumento foi de 3,3 pontos percentuais. Em fevereiro de 2020, logo antes do agravamento da crise do Coronavírus, 65,1% das famílias tinham dívidas, o que significa que em pouco tempo houve um crescimento considerável nessa taxa de endividamento.

Foi questionado se os alunos gostariam de receber um lembrete quando estiverem inadimplentes, eles declararam que sim, ou seja, 67% dos alunos. Esse percentual é bastante representativo.

Quando se trata de qual recurso o aluno dispõe para pagar a mensalidade, um total de 63% dos alunos respondentes declarou que as mensalidades são pagas com capital próprio.

Interessante que 61% dos alunos respondentes dizem que não possuem financiamentos enquanto 39% dizem que possuem. Dados esses que chama a atenção por dois quesitos: a grande maioria dos alunos respondentes, ou seja, 52% ganham até 2 salários mínimos e que não

¹⁰ FECOMERCIO. **Estudo da CNC demonstra o comportamento do endividamento e da inadimplência durante a pandemia.** Disponível em: <<https://www.fecomercio-ce.com.br/noticias/estudo-da-cnc-demonstra-o-comportamento-do-endividamento-e-da-inadimplencia-durante-a-pandemia/>> Acesso em: 21/10/2020

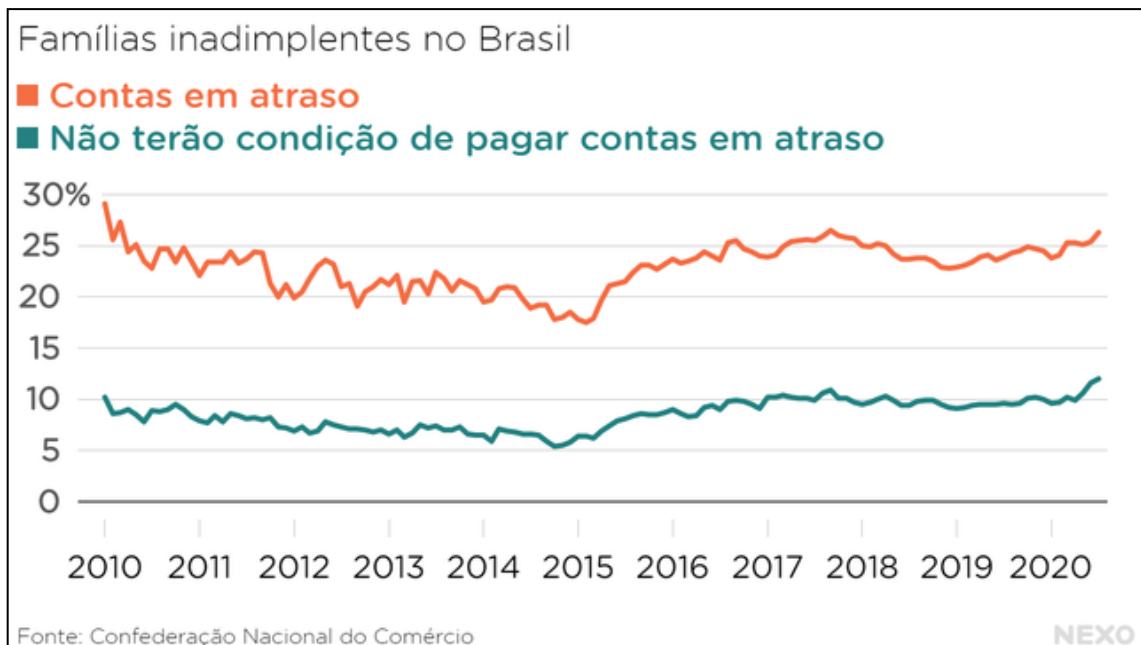
possuem financiamento enquanto 48% ganham acima de 2 salários mínimos e que em tese apresenta financiamento.

Os 58% dos alunos respondentes não apresentam restrições, logo em seguida, temos 25% que possuem restrições por terem dívidas em carne ou boleto. Um percentual de 70% dos alunos respondentes não apresenta dívidas em relação a produtos e serviços e 12% já dizem que suas dívidas são relacionadas para aquisição de moveis, eletrônicos, eletrodomésticos e alimentação, e somente 6% dizem que possuem restrições com Educação.

Os motivos que levaram ao não pagamento da mensalidade também são em função da redução salarial e despesas com plano de saúde. Quando se trata da quantidade de contas que geram as restrições, os alunos respondentes declaram que seria entre duas ou mais contas. Interessante que 74% dos alunos respondentes não apresentam restrições, enquanto 15% apresentam restrições de valores entre 2.000 a 3000.

Por outro lado, o número de famílias que afirmaram à pesquisa da CNC¹¹ que não terão condições de pagar as contas que estão atrasadas nunca esteve tão alto: são 12% das famílias, no total, conforme ilustrado no quadro abaixo.

Figura 21 - Famílias Inadimplentes no Brasil



Fonte: Confederação Nacional do Comércio

¹¹ FECOMERCIO. **Estudo da CNC demonstra o comportamento do endividamento e da inadimplência durante a pandemia.** Disponível em: <<https://www.fecomercio-ce.com.br/noticias/estudo-da-cnc-demonstra-o-comportamento-do-endividamento-e-da-inadimplencia-durante-a-pandemia/>> Acesso em: 21/10/2020 19:51

Percebe-se que, quem apresenta restrições pretende pagar ou renegociar. Dado que, 26% que apresentam dívidas irão renegociar de maneira parcelada no boleto com juros; 7% irão pagar avista em dinheiro com valor original. Destes alunos respondentes, 13% que se encontram inadimplentes pretendem regularizar nos próximos 30 dias, enquanto 7% entre 30 e 90 dias; 6% acima de 180 dias e 2% entre 90 a 180 dias.

A média de endividamento dos alunos respondentes gira em torno de 20% como pouco endividados e 17% mais ou menos endividados. Os alunos que se declaram que não apresentam dívidas no momento representam 56%; já 24% ocupa metade de seus ganhos; 11% ocupa $\frac{1}{4}$ dos seus ganhos e 9% 50% seus ganhos.

Pode-se dizer que, esses alunos respondentes que possuem alguma dívida, apresenta uma taxa média de endividamento, se comparando com os dados da pesquisa da CNC (2020). A parcela média da renda comprometida com o pagamento de dívidas apresentou retração na comparação mensal: 29,7% para 29,4%. O percentual é o menor contabilizado desde maio de 2019.

Os dados coletados na pesquisa direcionados aos 25 colaboradores do setor financeiro do SENAC demonstra que, a idade dos ocupantes do cargo e mediana, ou seja, variando de 20 anos de idade até 57 anos de idade. Grande parte destes colaboradores está na função há mais de 10 anos.

Com relação ao processo de recebimento das mensalidades, 92% dos colaboradores respondentes, disseram que é através de rede bancária e, que são eles mesmos quem faz a liquidação no setor financeiro. Já sobre os valores recebidos no caixa da unidade, 72% dos colaboradores respondentes afirmam que entre 10% e 20% que é recebido diretamente no caixa da unidade; 28% dos colaboradores respondentes afirmam que é entre 20% e 40%. Percebe-se que existe um volume alto ainda de valores recebidos nos caixas das unidades.

Pode-se dizer que metade dos colaboradores respondentes afirma que no setor financeiro não há pessoas treinadas e exclusivas para esse fim, porém, chama a atenção que, 48% dos colaboradores respondentes se sentem preparados para realizarem cobranças de débitos com eficiência.

Sobre o controle mensal dos índices de inadimplência, 68% dos colaboradores respondentes afirmam que faz o controle, já 32% dos colaboradores respondentes afirma que não. Diante disso, destaca-se o percentual dos que não faz o controle dos índices de inadimplência, que de certa forma, estão deixando de ter esses valores liquidados em seus caixas.

Um percentual de 40% dos colaboradores respondentes disse que existem falhas no sistema de informação, que de certa forma, gera a inadimplência e demonstra que há evidências de falhas no sistema.

Quando se trata de gestão do recebimento, 84% colaboradores respondentes disseram que faz dispensa ou redução de encargos das mensalidades quando o aluno vai realizar o pagamento do débito, porém, 16% dos colaboradores respondentes afirmam que não abate e/ou faz a redução dos encargos financeiros. Chama a atenção esse dado alto dos que não fazem a redução e/ou abate os juros e multas dos inadimplentes.

Os colaboradores respondentes afirmam também que existe a perda de 100% dos descontos caso o aluno não faça o pagamento da mensalidade no prazo de seu vencimento.

Destaca-se na pesquisa que maioria dos colaboradores disse que a inadimplência é gerada pelo descontrole financeiro do próprio aluno. De igual modo, ou seja, maioria dos colaboradores respondentes afirma que é comum os alunos continuarem a serem inadimplentes após a renegociação dos débitos.

Importante destacar também que, 80% dos colaboradores respondentes afirmam que sua unidade mantém um histórico de cobrança e que é essencial ter, enquanto 20% dos colaboradores respondentes, afirmam que não mantém e não seria essencial.

Sobre a cobrança sistematizada, para 60% dos colaboradores respondentes, afirmam que é essencial e para 40% afirmam não. A maioria dos contatos para cobranças são realizadas em 2 a 4 vezes, afirmam grande maioria dos colaboradores respondentes. O tempo em média que os colaboradores respondentes declaram que gasta para realizar a cobrança seria entre 1 hora a 2 horas.

Quanto ao processo de cobrança do SENAC, grande maioria dos colaboradores respondentes disse que não é eficiente. Sobre os procedimentos de cobrança, 60% dos colaboradores respondentes, utilizam WhatsApp, Telefone e Carta registrada, porém, o que se obtém maior retorno é o WhatsApp.

Quanto ao retorno das cobranças, 76% dos colaboradores respondentes disseram que de 1 a 10 dias tem se o feedback que eles irão renegociar e 24% disseram que de 11 a 20 dias. Já o feedback recebido dos inadimplentes, ao receberem as cartas de cobrança em que acarretará envio dos débitos para o Serasa/SPC caso não compareçam para negociar, 52% dos colaboradores respondentes declaram que isso não tem agilizado muito, e 48% afirmam que sim.

Um total de 72% dos colaboradores respondentes não utiliza o protesto de títulos em cartório, já quem utiliza, ou seja, 24% dos colaboradores respondentes tem um resultado

satisfatório. Os registros de Protesto nos órgãos de proteção ao crédito têm surtido efeito para 64% dos colaboradores respondentes em função de fazerem a consulta no SPC/SERASA na concessão de crédito.

5 PROCESSOS PARA AUXILIAR NA REDUÇÃO DA INADIMPLÊNCIA

De acordo com a pesquisa realizada, foi possível verificar que o processo de controle de inadimplência é de suma importância para uma boa gestão financeira, sendo que a visão de toda organização tem que estar focada rumo ao mesmo objetivo, que é a liquidez dos caixas para que possam reinvestir os recursos em suas atividades fins.

Evidenciou-se também que, um dos fatores para que o SENAC não tenha êxito na diminuição dos índices de inadimplência, são a falta de controle dos dados da gestão financeira, políticas que não são executadas e objetivas, sobre as inadimplências no setor financeiro.

Diante do exposto, sugere-se um Plano de Ação, com as seguintes ações:

- a. Elaborar um manual prático a fim de sistematizar e padronizar os processos;
- b. Políticas de Cobrança, ou seja, padronização das atividades e ações de cobrança no setor Financeiro;
- c. Treinamento aos colaboradores do setor financeiro e demais colaboradores que trabalham no atendimento da unidade, a fim de oferecer mais condições, habilidades e entendimento sobre os processos financeiro de cobrança.
- d. Sistematizar todo processo de cobrança, ou seja, dado o início da inadimplência, realizar os procedimentos de cobrança até a finalização da negociação.

A partir da adoção desse plano, acredita-se que as unidades do SENAC terão mais capacidade e habilidades de negociação, além de melhorar seu retorno financeiro, consequentemente redução do índice da inadimplência.

Diante do que se percebeu na pesquisa e além das sugestões citadas anteriormente, passa-se a sugerir mais algumas propostas.

5.1 REDUÇÃO DOS ÍNDICES DE INADIMPLÊNCIA

É de muita importância que sempre haja interesse em diminuir os prejuízos gerados pela inadimplência. Mesmo que o índice seja baixo, como é o caso do SENAC, ele se torna um valor muito alto quando convertido em valores e deve ser diminuído com a melhor gestão de cobrança

Uma das formas de tentar diminuir esse índice seria oferecendo mais descontos nas renegociações à vista, ou seja, oferecendo esse desconto para pagamento à vista em espécie e no cartão de crédito, pois no cartão de crédito é recebimento garantido. Surgiu nos questionários a dica do SENAC fazer parceria com uma empresa financeira e dar cartão de crédito aos alunos, assim eles iriam pagar as mensalidades a gestora financeira.

Poderia ser feito também, um diagnóstico geral em todos os procedimentos do departamento financeiro, com a tentativa de identificar as falhas de gestão que está contribuindo com o aumento dos índices de inadimplência.

5.2 CONTRATAÇÃO DE COLABORADOR

A sugestão é que as unidades, juntamente com o departamento de recursos humanos, avaliem a necessidade ter no quadro funcional um colaborador contratado e treinado especificamente para cobrança. Acredita-se que o custo benefício será benéfico frente a que se propõe que é a redução do índice de inadimplência. Ou também talvez fosse mais viável ter um setor de cobrança na instituição instalado no departamento regional que poderia fazer toda a parte de cobrança, envio de cartas, registros no Serasa das Unidades do estado.

5.3 SOFTWARE DE GESTÃO

Adquirir softwares de gestão de inadimplência para o SENAC para cobrança, com relatórios gerenciais mais eficientes, que possibilitasse mais agilidade na negociação, avisos de boletos a vencer por WhatsApp, mensagens automáticas aos alunos que possuem débitos por WhatsApp e automatização no registro nos órgãos de proteção de crédito, além de compilar os dados individuais de pagamento por aluno, integralizado com as diversas formas de pagamento possíveis, permitindo também a formulação de relatórios gerenciais financeiros para tomadas de decisão.

5.4 CONTRATAÇÃO DE EMPRESA DE COBRANÇA

Faz se necessário também avaliar e rever as políticas adotadas para cobranças dentro de uma nova estruturação e, para se obter resultados com mais eficiência e eficácia, sugerimos a contratação de uma empresa especializada em cobrança, para manter ativo esse processo de forma sistemática.

5.5 COLABORAÇÕES DOS COORDENADORES DE CADA CURSO

A colaboração dos coordenadores de curso seria em lembrar as turmas sobre o vencimento das mensalidades. Os vencimentos geralmente são padronizados para dia 15 de cada mês, portanto o coordenador poderia enviar mensagens via WhatsApp e e-mail, ou até

mesmo poderia passar nas salas de aula antes do vencimento das mensalidades, lembrando que no portal do aluno os boletos já estão acessíveis para impressão. Este alerta pode ajudar a contribuir para o não esquecimento do pagamento por parte dos alunos.

5.6 MÉTODO DE COBRANÇA INSTANTÂNEA

O método de cobrança instantânea, atualmente pouco utilizado no setor financeiro das unidades do SENAC seria mais uma ferramenta com o objetivo de fazer cobrança através de ligação telefônica ou mensagem de WhatsApp, de forma imediata com o cliente que atrasou a mensalidade e, iniciando a cobrança a partir de dois dias de atraso, tornando mais eficaz o recebimento das mensalidades e reduzindo o índice de inadimplência. O contato também tem como objetivo de se ter uma previsão de pagamento, anotar o histórico financeiro de cada cliente, identificar se foi porque extraviou o boleto, não recebeu o boleto no prazo ou até mesmo por esquecimento.

6 CONCLUSÃO

O SENAC é uma empresa bem estruturada, mas, como toda instituição, sempre há o que melhorar. Muitas vezes são pequenos detalhes que melhorados podem trazer benefícios à empresa, não existe uma fórmula correta de se diminuir índices de inadimplência, o que pode ser feito é estudar medidas que possam auxiliar, dentro de cada instituição, para que isso aconteça.

O estudo teve como objetivo propor ferramentas que contribuam na gestão e redução da carteira de inadimplentes na unidade do SENAC em Brusque.

O estudo realizado buscou evidenciar possíveis lacunas e, sobretudo, a existência de quais ações ou estratégias é mais eficaz na cobrança de débitos nas mensalidades.

Durante o desenvolvimento do trabalho, foram analisados os processos já alinhados pela instituição conforme fluxograma apresentado, com a finalidade de diagnosticar como este funciona nas Unidades do SENAC em Santa Catarina, ou seja, se tem alguma diferença na forma de cobrança ou ações entre as Unidades que poderiam nos contribuir na nossa pesquisa.

Constatou-se diante das respostas do questionário e, por observação pessoal nossa, que é por fatores internos das instituições de ensino em que ocorre a grande maioria dos problemas apresentados. Assim, entende-se que a inadimplência na unidade pesquisada, não está associada exclusivamente às forças externas, como políticas, concorrências no mercado, falta de emprego, crise mundial em decorrência da pandemia Covid-19, mas, principalmente em decorrência da gestão interna de cada Unidade.

Percebeu-se um fator muito preocupante, quanto à cobrança sistematizada, ou seja, ainda tem 40% dos colaboradores do setor financeiro, nas unidades do SENAC, que não efetuam cobrança sistemática das parcelas em atraso, fato esse que, chamou a atenção e concluiu-se que existe falta de tempo necessário para essa atividade fim, ainda mais porque as equipes são bem enxutas para executarem os processos burocráticos do setor, que de certa forma, demanda muito tempo e, em decorrência disso deixam em segundo plano a gestão da carteira de inadimplência. Verificou-se que grande maioria dos colaboradores do setor financeiro não faz a gestão de acompanhamento, pois na maioria deles não são exclusivos para esse fim, ou seja, exclusivos de contas a receber, conforme apontando em 52% das Unidades.

Outro dado bastante positivo e que, os controles internos de históricos de cobrança são feitos por 80% dos pesquisados, dado este bastante relevante para ser usado na tomada de decisão frente ao processo de cobrança nas unidades.

Com a identificação comparada às ações da unidade em estudo com as demais, constataram-se algumas variáveis em que, uns retiram os juros no pagamento em atrasos outras não, alguns conseguem fazer mais contatos de cobrança, outras nem tanto.

O tempo que é gasto em cobrança na grande maioria é de 02 horas por dia, tempo esse que julgamos não ser suficiente. Acreditamos que o retorno seria excelente, como aponta uma das respostas do corpo técnico dizendo que a cobrança poderia ser centralizada no departamento regional de Santa Catarina.

Contatou-se que grande parte dos valores é recebida na rede bancária, esse procedimento traz segurança para as Unidades.

Pode-se verificar ainda que, os principais responsáveis pela inadimplência nas unidades estão nas turmas de técnicos e graduação, que ambos os cursos, tem rematrículas semestrais, é quando esses alunos inadimplentes fazem a renegociação através de acordos, que nem sempre os cumprem.

A pesquisa evidenciou um dado relevante quanto ao empenho das receitas familiares, pois 39% das famílias possuem financiamentos, além de outros dados de despesas familiares não abordados na pesquisa, revelando que numa escala de prioridades de contas a pagar, as despesas com educação não figuram entre as primeiras.

Em relação aos fatores que mais dificultaram ou impediram os pagamentos das mensalidades em seus vencimentos, foi diminuição dos ganhos com salário.

Já com relação às estratégias que vêm sendo adotadas na gestão e cobrança da inadimplência e que traduzem maiores resultados, destacam-se: cobranças via WhatsApp em primeiro, envio de cartas de cobrança em segundo e por telefone em sequência.

É fato que para obter-se bons resultados é necessário analisar as rotinas do departamento financeiro, pois para cada caso existe uma solução que se encaixe melhor. É evidente que não existe uma fórmula exata de se diminuir índices de inadimplência, e sim, o que pode ser feito é estudar medidas que possam contribuir dentro de cada instituição.

Com relação às propostas de melhorias, é possível destacar a importância das mesmas, porém é aconselhável um estudo sobre o impacto financeiro decorrente da implantação de algumas medidas que geram custos, como a contratação de um colaborador específico para cobrança; a aquisição de um software de gestão e sua implantação e a contratação de uma empresa de cobrança. Já as melhorias que não dependem de mudanças e que não geram custos, precisa apenas de mudanças no processo de gestão financeira, ou seja, colocar em prática a aplicação sistemática de cobranças, acompanhamento dos relatórios financeiros mais assíduos.

Sugere-se também, que esta pesquisa possa ser ampliada em outras quantas instituições e que sejam impulsionadas com novas ideias e soluções que envolvam a inadimplência, uma vez que, existem instituições que possuem diferentes índices, em áreas do mesmo segmento ou distintas, e com mais trabalhos nesta área, e fato que contribuirá na elaboração de novas estratégias com a finalidade de busca de melhores propostas.

Conclui-se por fim, que a pesquisa atingiu os objetivos a que se propunha, uma vez que, tratou de um problema diante do qual grande maioria das instituições educacionais se vê desafiadas, ainda mais no cenário atual, ou seja, com a crise mundial provocada pela pandemia da Covid-19. Os resultados analisados e as conclusões podem ser aplicados para a melhoria na gestão e redução da inadimplência nas demais unidades do Sistema S que possuem os serviços de educação, além de outras instituições do ramo educacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARDOSO, Fernando Henrique. **LEI Nº 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002**.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm. Acesso em: 30 jan. 2020.

CARDOSO, Fernando Henrique. **LEI Nº 9.870, DE 23 DE NOVEMBRO DE 1999**.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19870.htm. Acesso em: 30 jan. 2020.

CINTRA, Margarete Aparecida; JUNQUEIRA, Margareth Paesano da Cunha. **Rotinas Administrativas**. Cuiabá: KMC, 2007.

CNC. **Pesquisa de endividamento e inadimplência do consumidor (PEIC) – maio de 2020**. Disponível em: <http://cnc.org.br/editorias/economia/pesquisas/pesquisa-de-endividamento-e-inadimplencia-do-consumidor-peic-maio-de-0>. Acesso em: 30 jan. 2020.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. – 3. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DANA, Samy. **Introdução a finanças empresariais**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2015.

FERREIRA, José Antonio Stark. **Finanças corporativas: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FIORENTINI B. Sandra Regina **Consultora do SEBRAE/SC**. Disponível em:

http://www.sebraesp.com.br/midioteca/publicacoes/artigos/financas_contabilidade/cuidado_inadimplencia. Acesso em: 02 fev. 2020.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GONÇALVES, Janice da Silva (Org). **Nossa história é sua história: Senac em Santa Catarina**. Florianópolis: Senac DR/SC, 2014. 516 p.

HOJI, Masakazu, **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999. 309 p.

MACHADO, Dorival dos Santos. **Redução da inadimplência no setor da educação:** práticas eficazes e estratégias que dão certo. 2ed. São Paulo: SRS Editora, 2009.

NEVES, Maria Cristina Baeta; RAMAL, Silvina **Pequenos negócios em comércio e serviços.** Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2009. 160 p.

SEBRAE. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=inadimpl%C3%Aancia>. Acesso em: 31 jan. 2020.

TEIXEIRA, J. **Inadimplência no setor educacional.** Espírito Santo: Hoper Editora, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. 8. ed. Porto Alegre: Sangra Luzzatto, 2000.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS

DIMENSÃO	CATEGORIA DA ANALISE
Fatores que dificultam o pagamento das mensalidades	Alimentação, Aquisição de móveis / eletrod./ eletroeletrônicos Financiamentos de Veículos Vestuário Financiamentos de Casa Própria Aquisição de outros bens e/ou serviços Educação Empréstimo Pessoal Contas de concessionárias
Perfil socioeconômico e outras informações do público pesquisado	Sexo Faixa etária Estado civil Escolaridade Tipo de trabalho (formal ou informal) Categoria da sua ocupação atual Renda pessoal mensal Renda familiar mensal Nível de endividamento

Fonte: Elaborado pelos autores

ANEXO B - PESQUISA REFERENTE A INADIMPLENCIA NO SENAC EM**PESQUISA REFERENTE A INADIMPLENCIA NO SENAC, BEM COMO O ENDIVIDAMENTO NO GERAL**

Prezados (as),

Este questionário tem o objetivo de colher informações acerca do perfil dos inadimplentes, se for o seu caso. Suas respostas serão utilizadas para o Projeto Integrador do MBA Gestão Estratégica Corporativo de alunos do Senac em Brusque, servindo como base para melhorias na gestão da inadimplência, auxiliando na elaboração e programação de um plano de ação para o Senac da cidade de Brusque.

Nenhum resultado que possa identificar qualquer participante será publicado. O acesso aos dados é restrito aos pesquisadores.

Agradecemos a sua participação e colaboração.

BRUSQUE**1) Sexo:**

- Feminino
- Masculino

2) Qual sua faixa etária:

- Até 20 anos
- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- Mais de 41 anos

3) Estado civil:

- Casado (a)
- Separado (a) / Divorciado(a)
- Solteiro (a)
- União Estável
- Viúvo (a)

4) Escolaridade:

- até Fundamental Incompleto
- Fundamental Completo
- Médio Incompleto
- Médio Completo
- Superior completo ou Pós Graduação

5) Qual curso você frequenta:

- Cursos Aperfeiçoamento
- Cursos Capacitação
- Curso Técnico
- Curso Graduação

6) Tipo de trabalho:

- Formal
 - Informal
- 7) Categoria da sua ocupação atual:**
- Aposentado
 - Autônomo
 - Desempregado
 - Dona de casa
 - Empresa privada
 - Empresa pública
 - Não trabalha
 - Pensionista
 - Profissional liberal
 - Outros
- 8) Renda pessoal mensal:**
- Até 02 salários mínimos
 - Entre 02 a 05 salários mínimos
 - Acima de 05 salários mínimos
 - Sem rendimento
- 9) Renda familiar mensal:**
- Até 03 salários mínimos
 - Entre 03 a 10 salários mínimos
 - Acima de 10 salários mínimos
 - Sem rendimento
- 10) Se você for responsável financeiro do seu lar, quantos dependem da sua renda na família:**
- Nenhum
 - 1 a 2
 - 3 a 4
 - Acima de 4
- 11) Se você for dependente financeiro de um responsável, quantos dependem a mais tem no seu lar:**
- Nenhum
 - 1 a 2
 - 3 a 4
 - Acima de 4
- 12) Você se encontra Adimplente (A) ou Inadimplente (B) na instituição:**
- A
 - B
- 13) Sua inadimplência é referente a sua matrícula:**
- Nova
 - Renovada
 - Não é inadimplente

14) Você não pagou a mensalidade por esquecimento:

- Sim
- Não
- Não apresenta dívida no momento

15) Você não pagou os valores em aberto por que não foi cobrado:

- Sim
- Não
- Não apresenta dívida no momento

16) Você gostaria de receber um lembrete do vencimento da sua mensalidade?

- Sim
- Não

17) Você gostaria de receber um lembrete se tivesse títulos em aberto, ou seja, quando estiver inadimplente?

- Sim
- Não

18) Qual meio de pagamento você utiliza em seu curso:

- Bolsa do Governo / Fies
- Capital próprio
- Ajuda de custo da empresa
- Outros: _____

Agora em diante são perguntas no geral, considerando o endividamento do entrevistado dentro ou fora da Instituição:

19) Você possui algum financiamento:

- Sim
- Não

20) Qual meio de pagamento que ocasionou a sua restrição (poderão ser marcadas várias opções):

- Cartão de credito
- Carnê / Boleto
- Cheque
- Empréstimo pessoal
- Cheque especial
- Financiamentos
- Não apresenta dívida no momento

21) Produto ou serviço que gerou a dívida atual restrição (poderão ser marcadas várias opções):

- Alimentação
- Aquisição de móveis / eletrodomésticos /eletroeletrônicos
- Aquisição de outros bens e/ou serviços
- Contas de concessionarias
- Educação

- Empréstimo pessoal
- Financiamento de Veículos
- Financiamento Casa Própria
- Material de Construção
- Telefone Celular
- Vestuário e calçados
- Não apresenta dívida no momento

22) Motivo que fez com que não fosse capaz de pagar sua dívida restrição (poderão ser marcadas várias opções):

- Atraso recebimento do salário / aposentadoria
- Desconhece a dívida, veio até o balcão para tomar conhecimento
- Descontrole financeiro
- Desemprego pessoal
- Desemprego do cônjuge
- Despesas extras (Saúde e/ou Educação)
- Despesas extras com pagamento de outros produtos / serviços
- Diminuição da renda
- Esqueceu de pagar
- Foi fiador / avalista de outras pessoas
- Não apresenta dívida no momento

23) Quantidade de contas que geraram a restrição:

- 1 conta
- 2 a 3 contas
- 4 ou mais contas
- Não apresenta dívida no momento

24) Valor global das contas que originaram a restrição:

- Até R\$ 500,00
- De R\$ 500,01 a R\$ 1.000,00
- De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00
- De R\$ 2.000,01 a R\$ 3.000,00
- De R\$ 3.000,01 até R\$ 4.000,00
- Acima de R\$ 4.000,01
- Não apresenta restrição no momento

25) Acredita que terá condições de pagar as contas que originaram a restrição:

- Sim, totalmente
- Sim, em parte
- Não terá condições de pagar
- Ira renegociar
- Nenhuma conta no momento

26) Para aqueles que pretendem regularizar as contas em atraso, o pagamento será negociado de maneira:

- A vista no dinheiro com valor original
- A vista no debito com valor original

- No credito a vista com valor original
- No credito parcelado valor com juros
- Parcelado no boleto valor com juros
- Nenhuma conta no momento

27) Para aqueles que pretendem regularizar as contas em atraso, o prazo para realizar a quitação será dentro de:

- Nos próximos 30 dias
- Entre 30 e 90 dias
- Entre 90 e 180 dias
- Acima de 180 dias
- Nenhuma conta no momento

28) Nível de endividamento (considerando contas vencidas ou não):

- Muito endividado
- Mais ou menos endividado
- Pouco endividado
- Não tenho dividas

29) Comprometimento de renda com o pagamento das dívidas:

- Até 25%
- Entre 25% e 50%
- Acima de 50%
- Nenhuma conta no momento

ANEXO C - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS RESPONSÁVEIS PELO SETOR FINANCEIRO

DIMENSÃO	CATEGORIA DA ANALISE
Gestão da inadimplência na sua Unidade de trabalho	Políticas e normativas de cobrança Controle da inadimplência Treinamento pessoal para efetuar cobranças Pessoal dedicado a função de cobrança
Estratégias de cobrança adotados na Instituição	Procedimentos adotadas de cobranças Comunicação com os inadimplentes Sugestões dos pesquisados

Fonte: Elaborado pelos autores

ANEXO D - PESQUISA REFERENTE AOS PROCESSOS DE CONTAS A RECEBER NO SENAC

1. Como o cliente (aluno) efetua os pagamentos?

PESQUISA REFERENTE AOS PROCESSOS DE CONTAS A RECEBER NO SENAC

Prezado (a) funcionário (a),

Este questionário tem o objetivo de colher informações acerca dos processos de contas a receber. Suas respostas serão utilizadas para o Projeto Integrador do MBA Gestão Estratégica Corporativo de alunos do Senac em Brusque, servindo como base para melhorias na gestão da inadimplência, auxiliando na elaboração e programação de um plano de ação para o Senac da cidade de Brusque.

Os respondentes da pesquisa não serão prejudicados no trabalho, os resultados serão utilizados para fins acadêmicos.

Nenhum resultado que possa identificar qualquer participante será publicado. O acesso aos dados é restrito aos pesquisadores.

Se você tiver alguma dúvida sobre a pesquisa, contate Graziela Hort Furbringer através do e-mail grazilahortfurbringer@gmail.com ou Isaac da Silva Flores no e-mail isaacom@gmail.com ou ainda pelos telefones (47) 99921-4803 e (47) 99728-2504.

A seguir, algumas perguntas direcionadas à pessoa responsável pelas contas a receber, ou seja, quem na unidade recebe, efetua e/ou cobra os pagamentos. As perguntas objetivas assinalar apenas uma alternativa e as perguntas discursivas pedimos que descreva de forma detalhada e clara todos os processos do seu dia a dia:

Todas as perguntas são de aspectos relacionados ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada item e descreva de acordo com sua opinião e vivência.

Dados do Respondente

Cargo:

Idade:

Tempo de empresa:

- Na rede bancária
- Na tesouraria da Unidade

2. Quem recebe estes pagamentos?

- Financeiro
- Outros _____

3. Qual o percentual de valores recebidos no caixa da unidade?

- 10% a 20%
- 20% a 40%
- 40% a 60%
- 60% a 80%
- 80% a 100%

- 4. Qual o percentual de valores recebidos na rede bancária?**
- 10% a 20%
 - 20% a 40%
 - 40% a 60%
 - 60% a 80%
 - 80% a 100%
- 5. Do quadro de funcionários do setor, há quem esteja treinado e se dedique exclusivamente à cobrança de débitos inadimplidos?**
- Sim
 - Não
- 6. Você se sente preparado para realizar cobranças de débitos com eficiência?**
Em qual escala de 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muito preparado:
- 01
 - 02
 - 03
 - 04
 - 05
- 7. É feito o controle mensal dos índices de inadimplência.**
- Sim
 - Não
- 8. Você acha que existe falhas no sistema de informação que dificultam a gestão da inadimplência?**
Em qual escala de 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muito falhas:
- 01
 - 02
 - 03
 - 04
 - 05
- 9. Há dispensa ou redução de encargos (juros e multas) quando o cliente vem acertar os débitos?**
- Sim
 - Não
- 10. Há perda de descontos para pagamentos das mensalidades fora das datas de vencimentos?**
- Sim
 - Não
- 11. A inadimplência de matrícula tende-se a ser por descontrole financeiro dos alunos?**
- Sim
 - Não
- 12. É comum os alunos continuarem a ser inadimplente, após a renegociação da matrícula?**
- Sim
 - Não

- 13. A Unidade mantém um histórico da cobrança?**
 Sim
 Não
- 14. Este histórico é essencial no processo de cobrança?**
 Sim
 Não
- 15. Há cobrança sistemática das parcelas em atraso?**
 Sim
 Não
- 16. Quantas tentativas de contato são realizadas?**
 1 a 2 (vezes)
 2 a 4 (vezes)
 4 a 6 (vezes)
 6 a 8 (vezes)
 8 a 10 (vezes)
- 17. Quanto tempo em média é gasto diariamente no processo de cobrança?**
 1 hora
 2 horas
 3 horas
 4 horas
 5 horas ou mais
- 18. O procedimento de cobrança realizado pelo SENAC é eficiente?**
 discordo totalmente
 discordo
 nem discordo e nem concordo
 concordo
 concordo totalmente.
- 19. Quais os procedimentos de cobrança que a instituição utiliza?**
 Através de Carta - correspondência registrada
 Por Telefone
 Via E-mail
 Via WhatsApp
 Todos estes
 Não é realizado cobrança
- 20. Dos procedimentos de cobrança quais se obtém maior retorno para Instituição:**
 Carta - correspondência registrada
 Telefone
 E-mail
 WhatsApp
 Todos estes
- 21. Em média, qual o prazo de retorno dos procedimentos de cobrança:**
 1 a 10 dias, retornam e dizem que VÃO pagar/negociar
 1 a 10 dias, retornam e dizem que NÃO vão pagar/negociar

- 11 a 20 dias, retornam e dizem que VÃO pagar/negociar
- 11 a 20 dias, retornam e dizem que NÃO vão pagar/negociar

22. O envio de cartas de cobrança tem sido uma estratégia eficiente?

Em qual escala de 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muito:

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05

23. Cobrança via telefone com agendamentos para negociação de débitos tem se mostrado a estratégia mais eficiente?

Em qual escala de 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muito:

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05

24. Cobrança via e-mail é a melhor forma e de maior feedback?

Em qual escala de 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muito:

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05

25. Cobrança via WhatsApp é a melhor forma e de maior feedback?

Em qual escala de 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muito:

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05

26. As cartas de cobranças enviadas com o teor do não comparecimento até uma data específica acarretaria no envio dos débitos para o Serasa/SPC, isto tem agilizado a vinda dos inadimplentes para negociarem os débitos pendentes?

- Sim
- Não

27. Os protestos de títulos em cartório têm resultado em retornos satisfatórios na cobrança de débitos?

- Sim
- Não
- Não se utiliza no momento

28. O registro nos órgãos de proteção ao crédito, tem surtido o efeito esperado?

Sim

Não

29. A Instituição consulta os órgãos de SPC/SERASA na concessão de crédito para saber se o cliente/aluno tem condições de efetuar os pagamentos?

Sim

Não

30. Para você, que vivência o ambiente escolar e financeiro desta unidade, na sua opinião o que leva os alunos a inadimplência, o que eles alegam quando ficam mais de 30 dias sem efetuar pagamentos, ou seja, quais são as principais variáveis causadoras da inadimplência na instituição?

R. _____

31. Alguma sugestão que ao seu ver ajudaria a Unidade no controle da inadimplência?

R. _____
