



Qualis A3 ISSN: 2178-2008

ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [DOAJ](#)

Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros



Análise do comportamento financeiro de alunos inadimplentes de uma instituição de ensino superior: estratégias para a gestão organizacional

Analysis of the financial behavior of default students at a higher education institution: strategies for organizational management

Recebido: 19/09/2024 | Aceito: 10/10/2024 | Publicado *on-line*: 25/10/2024

Beatriz Amália Albarello¹

<https://orcid.org/0000-0002-7116-7428>

<http://lattes.cnpq.br/9267084024389682>

Centro Universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: beatrizamalia@gmail.com

Laynhon de Oliveira²

<https://orcid.org/0009-0007-0906-4261>

<http://lattes.cnpq.br/7129923997300461>

Centro Universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: laynhon@yahoo.com.br

Renan Isao Murata Sujii³

<https://orcid.org/0009-0009-6628-7351>

<http://lattes.cnpq.br/5698931323004281>

Centro universitário IESB, DF, Brasil

E-mail: renan.sujii@iesb.br



Resumo

Nos últimos anos, várias empresas do segmento educacional enfrentaram desafios significativos relacionados à inadimplência, especialmente durante a pandemia de COVID-19. Entre 2020 e 2023, a taxa de inadimplência passou de 21,95% para 3,83%, evidenciando a eficácia das estratégias adotadas, como descontos financeiros para pagamentos pontuais. Para contornar essa situação, as instituições implementaram adaptações em seus processos de ensino e no sistema de pagamento, em consonância com o Plano Nacional de Educação (PNE), que visa melhorar a qualidade da educação no Brasil. Neste estudo, foi realizada uma investigação sobre como as estratégias de análise do comportamento do consumidor de uma empresa de grande porte contribuíram para a compreensão das motivações e dificuldades enfrentadas pelos alunos. A variação nas matrículas refletiu as adaptações necessárias, tendo em vista a implementação da Gestão 4G, que abrange gestão financeira, operações, estratégia e tecnologia da informação, contribuiu para uma administração mais eficiente dos recursos. Neste estudo, identificou-se que recomendações futuras como a revisão periódica das políticas de desconto e a introdução de planos de pagamento mais flexíveis, pode assegurar a continuidade do sucesso na gestão da inadimplência e na sustentabilidade financeira da instituição.

Palavras-chave: gestão financeira. inadimplência. comportamento do consumidor.

¹ Mestrado em Psicologia e Graduação em Psicologia pela PUC de Goiás.

² Graduando em Ciências Econômicas.

³ Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Brasília. Pós-graduado em Finanças e Controladoria pelo Ibmec Educacional.



Abstract

In recent years, several companies in the education segment have faced significant challenges related to default, especially during the COVID-19 pandemic. Between 2020 and 2023, the default rate increased from 21.95% to 3.83%, demonstrating the effectiveness of the strategies adopted, such as financial discounts for punctual payments. To overcome this situation, institutions implemented adaptations in their teaching processes and payment system, in line with the National Education Plan (PNE), which aims to improve the quality of education in Brazil. In this study, an investigation was carried out on how consumer behavior analysis strategies from a large company contributed to understanding the motivations and difficulties faced by students. The variation in enrollments reflected the necessary adaptations, with a view to the implementation of 4G Management, which covers financial management, operations, strategy and information technology, contributing to a more efficient administration of resources. In this study, it was identified that future recommendations, such as the periodic review of discount policies and the introduction of more flexible payment plans, can ensure continued success in default management and the institution's financial sustainability.

Keywords: *financial management. default. consumer behavior.*

Introdução

Nas últimas décadas, a competitividade empresarial aumentou significativamente devido a uma combinação de fatores que transformaram os mercados e as dinâmicas de negócios. A facilidade de acesso ao crédito também trouxe o problema dos maus pagadores, afetando o planejamento financeiro das empresas, que baseiam suas projeções na expectativa de recebimento de crédito. No cenário econômico atual, as relações contratuais entre empresas e clientes estão cada vez mais próximas, gerando diversas obrigações. No entanto, frequentemente essas relações não são cumpridas conforme acordado, resultando em descumprimento de deveres tanto por parte das empresas quanto dos clientes (PINTO & DAROS, 2017).

Os estudos comportamentais desempenham um papel crucial na compreensão de como fatores psicológicos e sociais moldam o comportamento dos indivíduos, particularmente em áreas complexas como o mercado financeiro, decisões de consumo e gestão de recursos. Esses estudos integram princípios de psicologia e economia para desvendar os padrões e desvios no comportamento humano, oferecendo uma visão abrangente sobre temas como a teoria do comportamento do investidor, economia comportamental, psicologia econômica, comportamento do consumidor, tomada de decisão e análise de risco e recompensa. A análise do comportamento do consumidor, em particular, proporciona insights profundos sobre como os indivíduos fazem escolhas relacionadas à compra e ao uso de produtos e serviços. Esse campo investiga não apenas as motivações e percepções que influenciam essas decisões, mas também os fatores psicológicos, socioculturais, econômicos e pessoais que moldam o processo de tomada de decisão (BAKER & NOFSINGER, 2002).

Tendo em vista as variáveis descritas acima, os estudos comportamentais ajudam a explicar por que os consumidores podem agir de maneira diferente do que seria previsto pelos modelos econômicos tradicionais, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias de marketing mais eficazes e políticas econômicas mais ajustadas à realidade do comportamento humano. Nesse contexto



do ensino superior, compreender as variáveis que afetam o mercado dos consumidores tem sido uma ferramenta de gestão estratégica organizacional.

Segundo o Ministério da Educação, no censo realizado pelo Instituto Nacional dos Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2020), o número de matrículas seguiu a tendência de crescimento dos últimos anos e chegou a mais de 9,9 milhões – um aumento de 5,6% entre 2022 e 2023: o maior desde 2014. As instituições privadas concentraram a maioria dos matriculados: 79,3% (7.907.652) – um crescimento de 7,3%, no mesmo período. Já as instituições públicas registraram 20,7% (2.069.130) das matrículas, uma ligeira queda de 0,4%, no mesmo intervalo. Houve mais de 4,9 milhões de ingressantes (estudantes que iniciaram um curso de graduação em 2023). Desses, 88,6% (4.424.903) na rede privada e 11,4% (569.089), na rede pública. O ingresso na modalidade EaD representou 66,4% (3.314.402) e em cursos presenciais foi de 33,6% (1.679.590).

Este incremento aponta para uma continuidade na expansão da educação superior, embora em um ritmo moderado. O número de matrículas tende a flutuar consideravelmente de um ano para o outro, refletindo diversas dinâmicas do setor educacional e econômico. O panorama atual do ensino superior no Brasil é caracterizado pela oferta de aproximadamente 33 mil cursos de graduação, distribuídos por 2.364 instituições de ensino superior. Este vasto leque de opções reflete a diversificação do mercado educacional, atendendo a uma ampla gama de interesses acadêmicos e profissionais.

Segundo Teixeira e Silva (2001) compreender o conceito de Inadimplência nas instituições de ensino é essencial, pois a falta de pagamento é uma das variáveis que tem afetado a gestão organizacional. Inadimplência é o termo jurídico utilizado, em regra, para designar uma situação de não cumprimento da cláusula contratual, isto é, insolvência é a perda total de capacidade de pagamento. Assim, podemos compreender que a inadimplência causa transtornos e prejuízos as faculdades, por esse motivo é suma importância identificar fatores que as originam, podendo traçar estratégias para se prevenir das dificuldades oriundos da inadimplência. O aluno quando se torna inadimplente, sofre impactos na sua renda fazendo com que seu controle financeiro perca estabilidade ficando propício a ser inadimplente.

Ainda, de acordo com os autores, o mau pagador pode ter vários perfis, sendo eles o “verdadeiro mau pagador” que é definido como uma pessoa com a intenção de lesar o credor, e recusa pagar o débito ou tenta prolongar ao máximo o pagamento. Já o “mau pagador ocasional” não tem a intenção de enganar o credor, porém por motivos pessoais não tem condições de honrar seus compromissos. Existe também o “devedor Crônico” que é aquele que sempre atrasa o pagamento, mas acaba pagando. Se esse devedor for bem administrado e controlado pelo credor podem ser uma excelente fonte de lucro (TEIXEIRA; SILVA, 2001).

Tendo em vista que a inadimplência é um problema com múltiplas causas e objetivos, abrangendo desafios financeiros e pessoais, neste estudo, objetivou-se compreender as variáveis comportamentais e ambientais que afetam a inadimplência nas IES. Para tanto, buscou-se analisar as variáveis financeiras e administrativas que interferem na continuidade dos consumidores, bem como compreender fatores motivacionais que afetam a adesão ou continuidade dos estudos.



Marco regulatório das IES

De acordo com a Lei nº 9.870, de 23 de dezembro de 1999, que regulamenta as mensalidades escolares no Brasil, as instituições de ensino estão proibidas de adotar várias medidas punitivas durante o semestre ou ano letivo em casos de inadimplência. A lei estabelece que não é permitido suspender provas escolares, reter documentos acadêmicos, incluindo o diploma de conclusão, ou aplicar outras penalidades relacionadas à inadimplência. Além disso, a lei determina que o desligamento do aluno por falta de pagamento só pode ser efetuado ao final do semestre ou do ano letivo, garantindo assim que os alunos tenham a oportunidade de regularizar sua situação financeira antes de quaisquer consequências acadêmicas ou administrativas (BRASIL, 1999).

Considerando o cenário educacional, compreender os marcos regulatórios neste nicho de mercado é necessário para uma discussão mais aprofundada sobre as dificuldades enfrentadas pelas organizações e consumidores no que tange seus direitos à educação, levando em consideração ser um princípio fundamental estabelecido no artigo 4º, IV, do Código de Defesa do Consumidor – (CDC), a Lei nº 8.078/90 e também reconhecida como um direito no artigo 206 da Constituição Federal, que estabelece os princípios norteadores do ensino no Brasil, visando garantir o ingresso no ensino superior dos estudantes de classes sociais menos favorecidas, dando a eles o direito de continuar seus estudos, atingindo os níveis mais elevados do ensino. Considerada essencial para a melhoria do mercado de consumo, a educação deve ser promovida pela legislação, pela sociedade e pelo Poder Público como um objetivo comum. A responsabilidade pela educação do consumidor recai sobre o Estado e a sociedade para reduzir a desigualdade nas relações de consumo. O consumidor, como a parte mais vulnerável economicamente, juridicamente e tecnicamente, necessita de proteção específica garantida por lei e pelas instituições sociais e governamentais.

Nessa seara, a educação nas relações de consumo - o foco deste estudo - pode ser vista como uma política nesse contexto, envolve um conjunto de regras e preceitos legais destinados a organizar as interações econômicas entre fornecedores e consumidores, visando promover a harmonia e a justiça nas transações. Além disso, o atraso no pagamento das mensalidades caracteriza-se como descumprimento do contrato de prestação de serviços educacionais, conforme estabelecido pela (CDC). Este contrato é firmado entre o aluno e a instituição de ensino no momento da matrícula e renovado a cada período letivo (BRASIL, 2002).

A inadimplência no Setor Privado

O setor privado é responsável pela maior parte da educação superior brasileira, sendo que no Brasil atualmente existem 2.595 instituições de ensino superior - IES, visto que 2.283 pertencem ao setor privado e apenas 312 ao setor público. O número de alunos matriculados nestas IES em todo o Brasil totaliza 9.443.597, segundo o censo da educação superior de 2022, divulgado pelo INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (BRASIL, 2024).

Segundo Silva Filho *et al.* (2007), devido à queda na rentabilidade, muitos alunos enfrentaram dificuldades para se manter matriculados, afetando especialmente as instituições de ensino superior privadas. Esse cenário resultou em um aumento da inadimplência e evasão de alunos, o que pode levar à demissão de docentes e técnicos administrativos e impactar os cursos oferecidos. Essas questões causam grandes repercussões econômico-financeiras no setor privado da educação superior (SEMESP, 2020).



Um dos principais desafios enfrentados pelo setor financeiro das instituições de ensino superior (IES) foi o controle da inadimplência, que afetou sua sustentabilidade financeira. Para se preparar para futuras crises, a instituição busca diversificar suas fontes de receita e reduzir a dependência de um único canal de financiamento. A crise é vista como uma oportunidade para inovar em modelos de negócios, marketing e estratégias, incluindo a digitalização e a combinação flexível de modelos de produção para enfrentar mercados dinâmicos (DING, LI, 2021).

De acordo com Rodrigues (2020), o setor financeiro das instituições de ensino superior (IES) enfrentou desafios como inadimplência e redução de receitas durante a pandemia. Medidas adotadas incluíram revisão do orçamento, negociação de dívidas, redução de despesas e diversificação das fontes de receita. A análise de viabilidade econômico-financeira e a avaliação positiva das medidas permitiram decisões de longo prazo e melhor gestão de recursos. A análise considerou custos de capital, rentabilidade, custos operacionais e taxas de risco para avaliar a rentabilidade dos investimentos

A inadimplência nas IES, tem causado um significativo problema financeiro em todo o país. Embora a alta taxa de desemprego tenha sido um dos principais fatores que contribuem para os atrasos no pagamento, a recente melhora no índice de emprego tem levado a uma queda no índice de atraso geral (IAG). Segundo Herling *et al.* (2013), a elevação do emprego pode reduzir o índice de inadimplência. No entanto, a taxa de desemprego ainda era alta, atingindo 30,2% no final de 2022.

A economia brasileira enfrentou uma significativa desaceleração devido ao aumento do desemprego, à crescente pobreza e à fome generalizada. Esse cenário crítico exigiu uma resposta urgente e eficaz por parte do governo para mitigar o agravamento das condições de saúde e das desigualdades socioeconômicas da população (Neves, 2021). As medidas adotadas foram fundamentais para tentar restaurar a estabilidade econômica e melhorar as condições de vida, refletindo a necessidade de políticas públicas robustas e coordenadas para enfrentar esses desafios multifacetados.

Para Herling *et al.* (2013), diante da atual situação econômica brasileira, muitos alunos acabam se tornando "mau pagador ocasional". Com a instabilidade financeira, esses alunos são forçados a priorizar quais despesas pagar primeiro. Normalmente, as prioridades são estabelecidas da seguinte forma: em primeiro lugar, os financiamentos de imóveis e automóveis, pois a inadimplência pode resultar na perda do bem financiado; em segundo lugar, as despesas básicas e os cartões de crédito, com este último cobrando altas taxas de juros. Por fim, a saúde e a educação ficam por último na lista de prioridades, sendo que as instituições de ensino superior (IES) estão incluídas nesse grupo. Essa situação contribui significativamente para o aumento da inadimplência nas instituições de ensino particulares.

Segundo Barros (2021), a inflação observada durante o período pandêmico da COVID-19 resultou na maior alta desde 2016. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou que, em 2020, o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) atingiu aproximadamente 4,52%. Para uma cobrança eficaz de alunos inadimplentes, vários procedimentos essenciais foram implantados: A contratação de serviços educacionais - formalizada através de um contrato assinado pelo aluno, que serve como prova da contratação e facilita a cobrança judicial e extrajudicial. Este contrato deve especificar claramente as consequências do não pagamento, incluindo: Emissão de boletos, Inclusão no serviço de proteção ao crédito (SPC) multa de 2%, juros de 1% ao mês, correção monetária, encargos de cobrança extrajudicial, honorários de cobrança judicial. A política de cobrança deve iniciar com a inscrição do



aluno, através da assinatura do contrato. É fundamental que a instituição exija um edital claro e completo, coletando toda a documentação necessária para o cadastro do aluno (ASSAF NETO, 2005; DAMASIO, 2022).

Análise SWOT

De acordo com Fernandes (2012), o planejamento estratégico é uma tecnologia de gestão amplamente utilizada nas organizações e serve como base para o estabelecimento de estratégias organizacionais. Conhecer adequadamente os aspectos necessários para elaborar a estratégia representa um desafio constante para os profissionais envolvidos no planejamento estratégico. Para que o estrategista possa desenvolver uma estratégia eficaz e alcançar os objetivos organizacionais, é essencial utilizar informações precisas, confiáveis e de alta qualidade.

A matriz SWOT se destacou por sua simplicidade em organizar os fatores derivados do pensamento estratégico e por sua capacidade de mostrar claramente a posição da organização em relação ao cenário analisado, facilitando uma melhor análise do diagnóstico empresarial. Tornou-se uma ferramenta crucial para identificar questões estratégicas e para expressar as preocupações dos altos executivos, funcionando como um verdadeiro tabuleiro para o jogo comercial.

A análise SWOT é uma metodologia fundamental para identificar e avaliar as variáveis internas e externas que impactam o desempenho organizacional, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias eficazes que visam maximizar a margem de lucro e obter uma vantagem competitiva. Conquistou uma aplicação global e é empregada em diversas partes do mundo, frequentemente em combinação com outras ferramentas e técnicas para aprimorar o planejamento estratégico. Uma matriz SWOT bem elaborada oferece informações cruciais sobre o movimento de mercado, as ações dos concorrentes e as dinâmicas sociais e econômicas relevantes. Este processo não apenas destaca as áreas onde a organização pode se destacar e melhorar, mas também orienta a adaptação às mudanças do ambiente externo e interno. Ao abordar as forças e fraquezas da organização, a matriz SWOT ajuda a compreender melhor as capacidades internas e as limitações que podem influenciar o sucesso. Da mesma forma, a identificação de oportunidades e ameaças permite uma visão estratégica das tendências emergentes e dos riscos potenciais, facilitando a formulação de estratégias que aproveitam os pontos fortes da organização e abordam suas vulnerabilidades. Assim, a análise SWOT se revela uma ferramenta indispensável para a gestão estratégica e o planejamento de longo prazo (FERNANDES, 2012; HOFRICHESTER, 2017; VALIM *et al.*, 2015).

Para Valim *et al.*, (2015, p. 08), essa análise também proporciona um melhor entendimento dos negócios e das tendências do mercado, ajudando a empresa a se manter estruturada e competitiva, através dos seguintes fatores:

1. Identificação de Pontos Fortes e Fracos: Permite que a empresa reconheça suas principais forças e fraquezas internas, ajudando a identificar áreas de vantagem competitiva e aspectos que necessitam de melhorias.
2. Exploração de Oportunidades e Ameaças: Ajuda a identificar oportunidades externas que podem ser aproveitadas e ameaças que podem ser mitigadas, proporcionando uma visão clara das condições do mercado e do ambiente competitivo.



3. Desenvolvimento de Estratégias Eficazes: Com base na análise, a empresa pode formular estratégias que maximizem suas forças e oportunidades enquanto minimizam os impactos de suas fraquezas e ameaças.
4. Planejamento e Decisão: Facilita o planejamento estratégico ao fornecer uma visão abrangente dos fatores internos e externos que afetam a organização, auxiliando na tomada de decisões mais informadas.
5. Ajuste e Melhoria Contínua: Permite à empresa adaptar suas estratégias e operações de acordo com mudanças no ambiente de negócios e nas condições do mercado, promovendo uma melhoria contínua.
6. Comunicação e Alinhamento: Auxilia na comunicação de objetivos e estratégias dentro da organização, ajudando a alinhar a equipe e a definir prioridades claras.

Para tanto, compreender os cenários e as variáveis financeiras e administrativas que interferem na continuidade dos consumidores do segmento educacional, especificamente de ensino superior, parece uma estratégia adequada, considerando que a inadimplência é um problema com múltiplas causas e objetivos, em que pese, impacta na saúde financeira de empresas e consumidores. Portanto, compreender as variáveis comportamentais e ambientais é de suma importância para uma gestão organizacional e financeira estratégica.

Metodologia

Neste estudo, foi realizado um estudo de caso numa empresa de médio porte do segmento educacional, localizada no Distrito Federal. Efetivou-se uma pesquisa descritiva e exploratória para compreender o contexto organizacional e analisar as variáveis que afetam a inadimplência. Utilizou-se também de um roteiro semiestruturado contendo questões com a análise dos pontos fortes, fracos, fortalezas e fraquezas do contexto de produção de bens e serviços.

A XWY é um projeto pioneiro no Brasil, sendo a primeira (IES) certificada pelo Ministério da Educação e sustentada por uma fundação dedicada à educação política. Criada para atender à necessidade de preparar melhor os atores públicos, como assessores, políticos, gestores, jornalistas, organizações sociais e profissionais de relações governamentais, a Faculdade busca fortalecer a democracia.

Seus valores estão voltados para a conservação e aprimoramento da autoridade democrática, visando contribuir para uma ordem política livre, plural, ética e eficiente. A missão é oferecer formação e treinamento de alto nível para atuação em assessorias, redações, funções públicas, movimentos sociais e processos eleitorais.

Os cursos de graduação, pós-graduação e extensão abordam diversas dimensões do processo político, oferecendo uma formação teórica e prática sobre o funcionamento das instituições no Brasil e no mundo. Com uma equipe de professores que une formação acadêmica e experiência política, o corpo docente da instituição é composto por um total de 33 professores, sendo:

- **Doutores:** Professores com título de doutorado, que possuem ampla experiência acadêmica e expertise em suas respectivas áreas de estudo.
- **Mestres:** Professores com título de mestrado, oferecendo sólida formação acadêmica e contribuindo com conhecimento especializado.
- **Especialistas:** Professores com títulos de especialização, trazendo experiência prática e foco em áreas específicas de conhecimento.



Essa diversidade de qualificações no corpo docente assegura uma rica combinação de experiência acadêmica e prática, promovendo um ambiente educacional robusto e abrangente para os alunos.

A IES contratou uma empresa especializada em gestão empresarial para aprimorar seus sistemas financeiro e acadêmico. Para a elaboração deste artigo científico, foi utilizada a análise SWOT ("Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats", ou em português, "Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças") como ferramenta estratégica.

Resultados

De acordo com a pesquisa, observou-se que a IES analisada implementou diversas adaptações em seus processos de ensino e sistema de pagamento para enfrentar o alto índice de inadimplência entre 2020 e 2023. Essas mudanças foram alinhadas com as diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE), que estabelece metas e diretrizes para a educação no Brasil, com um prazo de até dez anos para cumprimento. O PNE, transformado em lei a partir de 9 de janeiro de 2001, tem como principais objetivos a melhoria da qualidade do ensino e a erradicação do analfabetismo.

O novo PNE, que deveria ter entrado em vigor em janeiro de 2011 e estendido até 2020, possui 20 metas, bem menos do que as 295 metas do plano anterior. Entre as metas para a educação superior estão: Meta 12, que visa elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, garantindo a qualidade da oferta; e Meta 13, que busca melhorar a qualidade da educação superior ampliando a participação de mestres e doutores nas instituições de ensino, com pelo menos 75% do corpo docente em efetivo exercício composto por mestres e 35% por doutores.

Gráfico 1 - Matrículas efetivadas no período 2020 a 2023



Fonte: Autor (2024)

Em 2020, durante a pandemia de COVID-19, houve um número relativamente baixo de matrículas (82 alunos). Esse valor pode refletir o impacto inicial da pandemia, que causou incertezas e desafios para muitos setores, incluindo a educação. A interrupção das atividades escolares presenciais e a transição para o ensino remoto provavelmente contribuíram para essa queda.

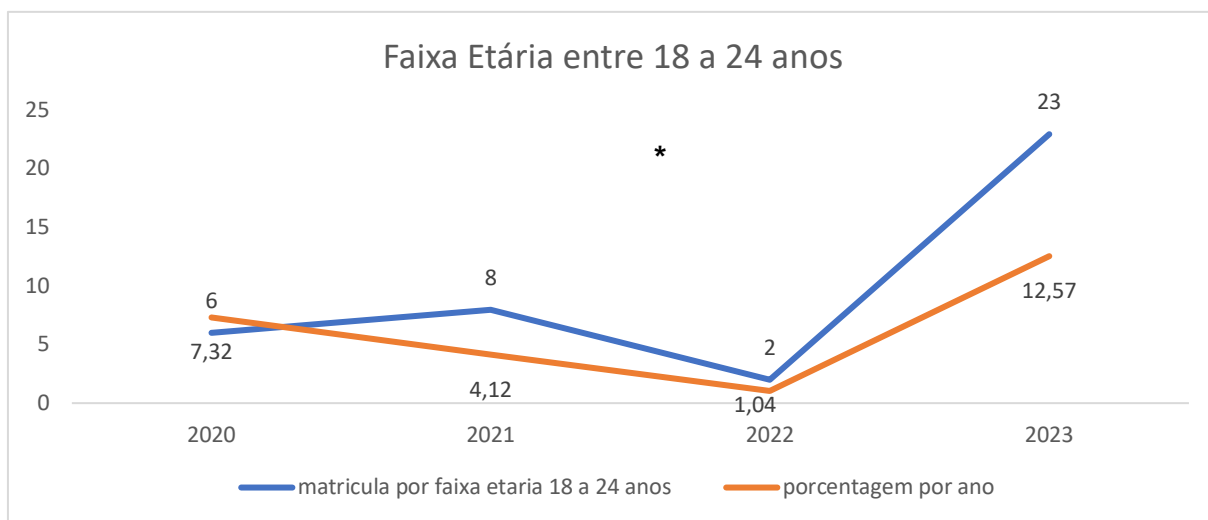


Em 2021, o número de matrículas aumentou significativamente para 194 alunos. Esse aumento pode ser devido a uma adaptação progressiva ao ensino remoto e híbrido, além de possíveis medidas de suporte que a IES implementou para atrair e manter alunos. Também pode refletir um retorno gradual à normalidade, com a disponibilidade de vacinas e a diminuição de restrições.

Em 2022, houve uma leve queda no número de matrículas para 192 alunos. Esse pequeno declínio pode ser resultado de vários fatores, como a estabilização da situação pandêmica, mudanças nas políticas educacionais ou ajustes nas necessidades e expectativas dos alunos e suas famílias.

Em 2023, o número de matrículas caiu para 183 alunos. Essa redução pode indicar uma tendência contínua de ajuste pós-pandemia, com algumas pessoas ainda se adaptando ao novo cenário educacional ou talvez refletir mudanças demográficas ou econômicas que afetaram a decisão de matrícula.

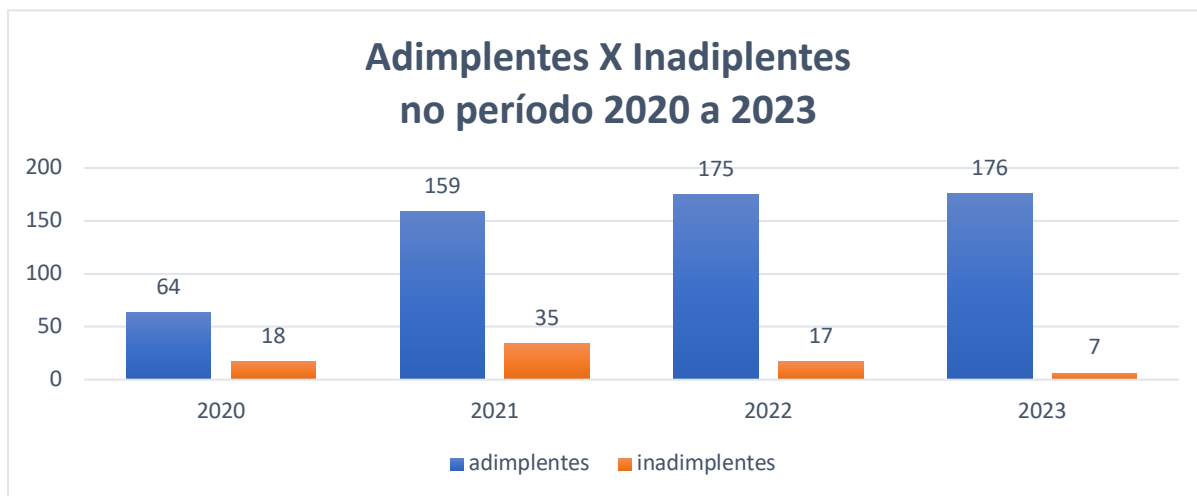
Gráfico 2 - Faixa Etária entre 18 a 24 anos



Fonte: Autor (2024)

O gráfico mostra uma queda significativa na porcentagem de alunos de 18 a 24 anos durante a pandemia de COVID-19, com uma recuperação notável em 2023. Essa tendência pode estar relacionada aos efeitos prolongados da pandemia e a subsequente recuperação, incluindo mudanças nas condições econômicas e no mercado de trabalho que afetaram a decisão de continuar a educação. O aumento em 2023 sugere uma recuperação e possivelmente uma estabilização das condições, com mais jovens adultos retornando ao ambiente acadêmico.

Gráfico 3 - Indicadores Inadimplência



Fonte: Autor (2024)

Tendência Geral:

- **2020:** A taxa de inadimplência foi alta, aproximadamente 21,95%. Esse ano foi marcado pelo início da pandemia de COVID-19, o que pode ter levado a dificuldades financeiras significativas para os alunos, resultando em uma maior taxa de inadimplência.
- **2021:** A taxa de inadimplência diminuiu para 18,14%. Essa redução pode ser atribuída a medidas de apoio e adaptação das condições financeiras dos alunos diante do contexto pandêmico.
- **2022:** A taxa de inadimplência caiu de forma significativa para 8,85%, indicando uma recuperação substancial e a eficácia das estratégias de gestão implementadas pela IES.
- **2023:** A taxa de inadimplência continuou a diminuir, atingindo 3,83%. Este resultado sugere um sucesso notável na gestão da inadimplência e a efetividade das políticas adotadas. **Desconto Inicial:** A IES oferece um desconto de 70% no primeiro semestre para pagamentos pontuais. **Desconto Durante o Curso:** O desconto é reduzido para 35% ao longo do curso. O desconto inicial de 70% parece ser altamente atraente e provavelmente incentivou muitos alunos a pagarem pontualmente no início do semestre.

A redução significativa na inadimplência observada em 2022 e 2023 corrobora a eficácia dessa estratégia. Embora o desconto reduzido para 35% ao longo do curso continue a ser um incentivo considerável, seu impacto não é tão marcante quanto o desconto inicial. No entanto, a continuidade da diminuição da inadimplência sugere que este desconto também contribui positivamente para a manutenção da pontualidade dos pagamentos.

A política de desconto de pontualidade demonstrou ser extremamente eficaz, refletida na significativa redução da taxa de inadimplência de 2020 a 2023. Apesar dos resultados positivos, é recomendável que a IES revise periodicamente a política para garantir sua eficácia contínua. Ajustes no desconto durante o curso ou a introdução de novas estratégias de incentivo podem ser considerados para otimizar ainda mais os resultados.



Manter um monitoramento constante dos índices de inadimplência e ajustar a política conforme necessário é crucial. A análise dos motivos para inadimplência residual, mesmo com um desconto significativo, pode fornecer insights valiosos para futuras melhorias.

Além do desconto de pontualidade, a IES pode explorar outras formas de apoio financeiro, como planos de pagamento mais flexíveis ou orientação financeira personalizada. Essas medidas podem complementar a política de desconto e ajudar a manter a inadimplência em níveis baixos. A política de desconto de pontualidade implementada pela IES tem se mostrado eficaz na redução da inadimplência, especialmente com a oferta inicial de um desconto substancial. A significativa diminuição nas taxas de inadimplência de 2020 a 2023 indica que a abordagem adotada é bem-sucedida. A continuidade do monitoramento e ajustes na política, conforme necessário, será fundamental para manter essa tendência positiva e enfrentar novos desafios que possam surgir.

Estratégias de Intervenção

Para enfrentar a inadimplência, a IES analisada utilizou metodologias ágeis, incluindo a análise SWOT, para desenvolver e implementar estratégias eficazes. Este estudo examinou os resultados obtidos pela IES na redução da inadimplência no período pós-pandêmico e avaliou a eficácia das estratégias adotadas. A realização de uma análise financeira do aluno é fundamental. Esta análise ajuda a instituição a avaliar o risco de inadimplência, embora possa ser polêmica, pois instituições geralmente preferem manter o maior número de alunos possível, mesmo com riscos.

A cobrança interna deve ser conduzida por um profissional educado e bem-informado sobre todos os setores da instituição, não apenas o financeiro. Esse profissional deve intermediar a negociação entre a instituição e o aluno, com o objetivo de regularizar a situação financeira do aluno e garantir a renovação da matrícula. Caso a cobrança interna não seja eficaz, pode-se recorrer à cobrança extrajudicial, realizada por uma empresa especializada externa. Essa modalidade busca um acordo amigável, geralmente com condições mais favoráveis e prazos de pagamento ampliados, sem a intervenção de advogados ou ações judiciais. Se a cobrança extrajudicial falhar, a cobrança judicial é o último recurso, realizada por escritórios de advocacia especializados, que devem ter um profundo conhecimento da legislação educacional. Esse processo envolve todos os trâmites legais necessários para buscar a recuperação dos valores devidos. Cada uma dessas etapas é projetada para assegurar a recuperação dos créditos e minimizar o impacto da inadimplência, garantindo uma abordagem estruturada e eficiente na gestão financeira da instituição de ensino (ASSAF NETO, 2005. p.97-100).

Como base nessas informações, a IES adotou a análise de fluxo de caixa sendo um processo fundamental para avaliar a saúde financeira envolvendo o exame das entradas e saídas de dinheiro, permitindo que os gestores compreendam a capacidade da organização de gerar e administrar recursos financeiros.

A IES XWY, com o objetivo de modernizar seus processos, contratou uma empresa especializada em gestão empresarial, que abrange um conjunto de práticas, processos, estratégias e ferramentas para administrar recursos e alcançar objetivos organizacionais. Esse conceito envolve o planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades da instituição, desde o gerenciamento de pessoas, finanças e operações até a definição de estratégias para crescimento e competitividade no mercado.



Tabela 1. Representação visual do processo de gestão empresarial que estamos implementando.

MATRIZ SWOT	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Equipe qualificada; Participação ativa da diretoria nas decisões; Preços competitivos; Desconto diferenciado; Estrutura física; Baixo número de reclamações dos alunos.	Inadimplência; Lucro baixo; Baixa quantidade de alunos; Sistema de gestão acadêmica não ser integrado com CRM;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Entrada de novos cursos em EADI para aumento de receita Diversificar a forma de pagamento (débito em conta, Qr Code, pix).	Concorrência

Fonte: Autor (2024)

Após diversas reuniões, foram estabelecidas metas para o setor financeiro, focadas no aperfeiçoamento das demandas, por meio da estratégia denominada “4G”:

- 1. Gestão Financeira:** Controle dos recursos financeiros da instituição, incluindo orçamento, fluxo de caixa, investimentos e análise de resultados.
- 2. Gestão de Operações:** Melhoria dos processos produtivos ou de prestação de serviços, visando eficiência, qualidade e redução de custos.
- 3. Gestão Estratégica:** Planejamento de longo prazo, definição de metas e desenvolvimento de planos para o crescimento sustentável da instituição.
- 4. Gestão da Informação e Tecnologia:** Uso de tecnologias e sistemas de informação para otimizar processos e melhorar a tomada de decisões.

Os objetivos dessa iniciativa incluem:

- **Maximização de Lucros:** Gerir os recursos de forma eficiente para aumentar a rentabilidade.
- **Sustentabilidade:** Garantir o crescimento sustentável da instituição no longo prazo.
- **Inovação e Competitividade:** Desenvolver estratégias para se destacar e manter a competitividade no mercado.
- **Satisfação dos Stakeholders:** Atender às expectativas de todas as partes interessadas, incluindo alunos, colaboradores, fornecedores e acionistas.

Ao integrar a análise de cenários acadêmicos com a análise de tendências de mercado, a IES pode desenvolver estratégias mais robustas, que não apenas respondem às necessidades atuais, mas também se antecipam a mudanças futuras. Isso permite oferecer uma educação mais relevante e adaptada às transformações da sociedade e do mercado de trabalho.

Com base nesses princípios, a IES realizou uma análise de cenários acadêmicos para avaliar possíveis futuros no setor educacional, considerando fatores



internos e externos que impactam a instituição. Esse estudo ajudou a identificar desafios e oportunidades, abordando aspectos como demanda estudantil, tecnologia educacional, regulamentação, competitividade e comportamento dos alunos.

Paralelamente, a análise de tendências de mercado estudou mudanças emergentes que influenciam o setor educacional e o mercado de trabalho, com foco na identificação de oportunidades para ajustar a oferta acadêmica. Os principais pontos analisados incluem habilidades demandadas pelo mercado, crescimento de setores específicos, inovação pedagógica, globalização e sustentabilidade.

Ao combinar essas análises, a instituição pode desenvolver estratégias que atendam às necessidades presentes e se antecipem a futuras mudanças, proporcionando uma educação alinhada às transformações da sociedade e do mercado.

Os Impacto da Gestão 4G e Análise SWOT na Redução do Índice de Atraso Geral (IAG)

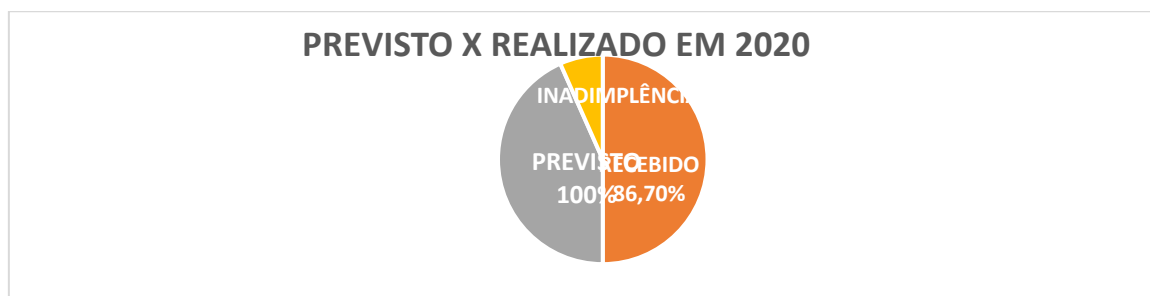
A IES XWY obteve uma redução significativa no Índice de Atraso Geral (IAG) ao empregar os recursos disponíveis por meio da Gestão 4G e aplicar a análise SWOT. Abaixo estão os resultados anuais da redução do IAG de acordo com o estudo de análise

- **2020:** Apresenta uma taxa de inadimplência de 13,30%
- **2021:** Apresenta uma taxa de inadimplência de 9,88%
- **2022:** Apresenta uma taxa de inadimplência de 9,03%
- **2023:** Apresenta uma taxa de inadimplência de 6,65%

Os gráficos fornecem uma visão sobre a taxa de inadimplência ao longo de vários anos. Aqui está uma explicação para cada gráfico referente a receita recebida:

Gráfico 4 - Inadimplência no ano de 2020

Em 2020, a taxa de inadimplência foi de 13,30%. Isso significa que, naquele ano, 13,30% dos alunos estavam com pagamentos em atraso ou não haviam cumprido com suas obrigações financeiras.



Fonte: Autor (2024)

Gráfico 5 - Inadimplência no ano de 2021

Em 2021, a taxa de inadimplência diminuiu para 9,88%. Esta redução indica que a proporção de pessoas com pagamentos em atraso foi menor do que no ano anterior.



Fonte: Autor (2024)

Gráfico 6 - Inadimplência no ano de 2022

Em 2022, a taxa de inadimplência caiu ainda mais para 9,03%. A contínua diminuição sugere que as ações tomadas para reduzir a inadimplência estavam começando a ter um impacto positivo.



Fonte: Autor (2024)

Gráfico 7 - Inadimplência no ano de 2023

Em 2023, a taxa de inadimplência foi reduzida para 6,65%. Isso representa uma melhoria significativa em relação aos anos anteriores, indicando que a instituição ou empresa conseguiu diminuir ainda mais a proporção de inadimplentes.



Fonte: Autor (2024)



Considerações Finais

A análise dos dados e das estratégias implementadas pela empresa estudada entre os anos de 2020 e 2023, revela um progresso notável na gestão da inadimplência e na adaptação às circunstâncias desafiadoras impostas pela pandemia de COVID-19. A IES demonstrou resiliência e capacidade de adaptação ao enfrentar os desafios impostos pela pandemia.

Em 2020, a alta taxa de inadimplência observada de 21,95% foi um reflexo de um cenário de dificuldades financeiras para a população em geral, resultado do ápice da crise sanitária e econômica ocasionada. Medidas de isolamento e *lockdowns* agravaram a situação, afetando a capacidade de pagamento das famílias, inclusive para arcar com as mensalidades educacionais. Do ponto de vista macroeconômico, a crise econômica global resultou em perda de empregos e redução de renda, o que por sua vez, aumentou a inadimplência. Além disso, no micro, dificuldades no planejamento financeiro e o aumento do endividamento pessoal complicaram a gestão financeira dos alunos.

Por outro lado, a introdução do ensino remoto e híbrido em 2021 contribuiu para um aumento significativo no número de matrículas, que subiu para 194 alunos, indicando uma adaptação bem-sucedida às novas condições educacionais, mesmo que a transição para o ensino remoto e híbrido e o aumento dos custos tecnológicos também tenham impactado as finanças dos alunos.

A percepção alterada do valor da educação durante a pandemia também influenciou a disposição dos alunos para manter os pagamentos em dia. Adicionalmente, a política de desconto oferecida pela instituição, com um desconto inicial de 70% e um desconto reduzido de 35% ao longo do curso, revelou-se altamente eficaz.

A significativa redução na taxa de inadimplência de 2020 (21,95%) para 2023 (3,83%), com queda de 18,12 pontos percentuais, marca o sucesso dessa abordagem, refletindo a eficácia das estratégias adotadas.

A implementação da “Gestão 4G” teve um impacto positivo significativo na redução da inadimplência. Essas práticas permitiram à IES gerenciar seus recursos de maneira mais eficiente e desenvolver estratégias adequadas às mudanças no ambiente educacional. Além disso, a utilização da análise SWOT e da análise de cenários acadêmicos foi fundamental para identificar e explorar oportunidades e desafios. Isso aprimorou a capacidade da instituição de responder de forma proativa às mudanças no mercado e às necessidades dos alunos, contribuindo para uma gestão mais eficaz e adaptada às novas demandas.

A política atual de desconto tem se mostrado eficaz na gestão da inadimplência. No entanto, para garantir que essa eficácia continue, é recomendável que suas estratégias sejam revisadas periodicamente. Esse processo de revisão é essencial para assegurar que a política permaneça alinhada às necessidades tanto da instituição quanto dos alunos. A adaptação das condições de desconto ou a implementação de novas estratégias de incentivo podem ser necessárias para manter os índices de inadimplência em níveis baixos e estáveis.

Isto posto, a instituição deve considerar a exploração de opções adicionais de apoio financeiro. A introdução de planos de pagamento mais flexíveis e a oferta de orientação financeira personalizada são medidas que podem complementar a política de descontos existente. Essas abordagens adicionais podem desempenhar um papel significativo na gestão da inadimplência, oferecendo suporte adicional aos alunos e melhorando a sustentabilidade financeira da instituição.



DING, Amy Wenxuan; LI, Shibo. **National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic.** *Business Horizons*, [s. l.], ano 2021, v. 64, ed. 2, p. 295- 53 306, 26 fev. 2021. DOI <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.005>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681320301579>. Acesso em: 1 set. 2024.

FERNANDES, Djair Roberto. **Uma visão sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégica.** UNOPAR Científica. Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, set 2012. Disponível em: Acessado em 18.ago.2024

HERLING, Luiz Henrique; MORITZ, Gilberto de Oliveira; SANTOS, Adelcio Machado dos; SOARES, Thiago Coelho; BACK, Rafael Bourdot. **A inadimplência nas Instituições de ensino SUPERIOR: um estudo de caso na instituição xxx.** *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 6(2), 126-142. 2013.

HOFRICHETER, M. **Análise Swot**, ISBN 9788582454206, 8582454201, Simplíssimo, 17 de janeiro de 2017;

NEVES, José Anael; MACHADO Mick Lennox; OLIVEIRA, Luna Dias de Almeida; MORENO, Yara Maria Franco; VASCONCELOS, Francisco de Assis Guedes; **Unemployment, poverty, and hunger in Brazil in Covid-19 pandemic times;** *Rev Nutr.* 2021;34:e200170; Approved: March 25, 2021;

PINTO, Nelson Guilherme Machado; DAROS Mariane; **Inadimplência no Brasil: Uma Análise das Evidências Empíricas;** *Revista de Administração IMED*, Passo Fundo, vol. 7, n. 1, p. 208-229, Jan.-Jun. 2017 - ISSN 2237-7956 [Recebido: Out. 17, 2016; Aprovado: Jun. 22, 2017] DOI: <http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p208-229> Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil

RODRIGUES, Rodrigo Gustavo. **Análise de Viabilidade Econômico-Financeira de um Empreendimento no Mercado de Beleza e Estética em Tempos de Pandemia. 2020.** 89 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de Petrópolis, Universidade Federal Fluminense, Petrópolis, 2020. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/21426>. Acesso em: 1 set. 2024

SEMESP. **Estudo sobre empregabilidade e ensino superior durante a pandemia.** [S. l.], 9 set. 2020. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/pesquisas/estudosobre-empregabilidade-e-ensino-superior-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 1 set. 2024.

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo; MONTEJUNAS, Paulo Roberto. HIPÓLITO, Oscar; LOBO, Maria Beatriz de Carvalho Melo. **A evasão no ensino superior brasileiro.** *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 641-659, 2007.



TEIXEIRA, Adriano Fernandes; SILVA, Alexandre Ricardo da. **Créditos de difícil recebimento: crédito, cobrança, inadimplência e os seus tratamentos contábeis**. 1 ed. Franca: Facef, 2001.

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Disseminação de Resultados**. 21 out. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em 16 set 2024.

VALIM, Alexandre, GUIDINELLI, Alessandra C. I. P.; GONÇALVES, Cassiani; MALAVOTI, João; VITAL, Leonardo; PEDRONI, Luciane. **O modelo SWOT. 2015. Dissertação. MBA – Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios**. Faculdade Pitágoras, São João Del Rei, 2011. Disponível em: Acessado em 18.ago .2024