

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DO PROCESSO DE COBRANÇA: uma proposta de fluxograma e *layout* para uma instituição de ensino**

ANALYSIS OF THE MANAGEMENT PROCESS FOR RECOVERY: a proposal flowchart and layout for an educational institution

**Graciela Dias Coelho Jones**

Mestra em Gestão e Estratégia de Negócios (UFFRJ)

Professora Assistente (UFU)

Endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121, Sala 1F205 – Santa Mônica

CEP: 38.400-902 – Uberlândia/MG – Brasil

Email: [graciela@facic.ufu.br](mailto:graciela@facic.ufu.br)

**Vanessa Ramos Silva**

Graduanda em Ciências Contábeis (UFU)

Endereço: Rua Geraldo Roberto Gerken – Santa Luzia

CEP: 38.408-724 – Uberlândia /MG – Brasil

Email: [vanessaramossilva@hotmail.com](mailto:vanessaramossilva@hotmail.com)

**Kellen Silva Freitas**

Graduanda em Ciências Contábeis (UFU)

Endereço: Rua Tupaciguara, 423, Ap 203 – Aparecida

CEP: 38.400-618 – Uberlândia/MG – Brasil

Email: [k\\_sfreitas@hotmail.com](mailto:k_sfreitas@hotmail.com)

## RESUMO

A inadimplência nas instituições de ensino tem aumentado a cada ano. A aplicação e execução de uma política de cobrança podem auxiliar na redução do montante de contas a receber. Assim a questão que direcionou este estudo foi: De que forma ocorre o gerenciamento do processo de cobrança em uma instituição particular de ensino e quais os pontos críticos apresentados por este processo? O presente trabalho tem o objetivo de analisar o gerenciamento do processo de cobrança de uma instituição particular de ensino localizada em uma grande cidade do estado de Minas Gerias. Adicionalmente, propõe um novo fluxograma para o processo de cobrança e alterações no *layout* da área financeira da instituição. A metodologia usada para o desenvolvimento do trabalho foi o Estudo de Caso. Como resultado obteve-se que o gerenciamento do processo de cobrança da instituição apresenta algumas deficiências, discutidas no decorrer da apresentação do estudo. Com a proposta do novo fluxograma para o processo de cobrança e as alterações no *layout* da área financeira, esperam-se grandes benefícios para o desenvolvimento das atividades e também para o resultado das operações, podendo ser destacados, entre outros: otimização dos processos de cobrança, redução do custo de salários, garantia de menores índices de inadimplência, melhoria na qualidade das atividades desenvolvidas e melhor distribuição do espaço físico. Ressalta-se a importância do mapeamento de processos por meio da utilização de fluxogramas para o gerenciamento de processos. Por meio do fluxograma, da observação e

Artigo apresentado no XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Recebido em 18.08.2012. Revisado por pares em 16.10.2012. Reformulado em 05.11.2012. Recomendado para publicação em 03.12.2012. Publicado em 17.12.2012.

análise de pontos críticos tornam-se mais dinâmicas e ganham velocidade, auxiliando o processo contínuo de controle e avaliação do processo estudado. Quanto ao espaço físico, tem-se a considerar que um bom *layout* contribui para a eficiência das operações das organizações, facilitando a movimentação, a comunicação e o controle das atividades executadas pelos colaboradores, pelos gestores.

**Palavras-chave:** Gestão de recebíveis, processo, fluxograma, *layout*.

### ABSTRACT

Delinquency in educational institutions has increased each year. The implementation and enforcement of a charging policy can help reduce the amount of accounts receivable. So the question that guided this study was: How is managing the collection process in a private school and what the critical points made by this process? This study aims to analyze the management of the billing process of a private school located in a large city of Minas Gerais State. Additionally, it proposes a new flowchart for the process of charging and changes to the layout of the financial institution. The methodology used for the development of the work was the Case Study. As a result it was found that managing the process of collecting the institution has some shortcomings, discussed during the presentation of the case study. With the proposed new flowchart for the process of recovery and changes in the layout of the finance department, expected great benefits for the development of activities and also to the results of operations and may be highlighted, among others: optimization of recovery, reducing the cost of wages, guaranteed lower rates of delinquency, improving the quality of activities and better distribution of physical space. We stress the importance of process mapping through the use of flowcharts for process management. Through the flowchart, the observation and analysis of critical points become more dynamic and gain speed, helping the continuous process control and process evaluation study. As for the physical space has to consider that a good layout contributes to the efficiency of operations of organizations, facilitating movement, communication and control of the activities performed by employees by managers.

**Keywords:** Receivables Management. Process. Flowchart. Layout.

## 1 INTRODUÇÃO

A educação escolar é fundamental para o desenvolvimento do cidadão e consequentemente para o país. Por isso, muitas famílias investem na educação privada ao invés da pública. Porém nem todas as famílias conseguem cumprir suas obrigações financeiras com as instituições de ensino em dia, por diversos fatores, tais como alto custo, dificuldades financeiras momentâneas, entre outros.

Diante deste cenário, a taxa de inadimplência torna-se um fato cada vez mais comum nas instituições de ensino, exigindo que empresários do setor busquem mecanismos que os auxiliem na tomada de decisões e evite um crescente número de devedores. O desenvolvimento e o gerenciamento do processo de cobrança podem auxiliar na redução dos inadimplentes.

Políticas de crédito e cobrança são relevantes e devem estar em conformidade com as atividades e também com outras áreas da organização. Essas políticas devem ser eficientes para auxiliar o processo de forma estruturada e eficaz, assim necessitam ser determinadas de maneira clara (MEDEIROS; BRITO; ARAUJO, 2008).

Neste contexto, a questão que direcionou este estudo foi: De que forma ocorre o gerenciamento do processo de cobrança em uma instituição particular de ensino e quais os pontos críticos apresentados por este processo? O presente trabalho tem o objetivo de analisar

o gerenciamento do processo de cobrança de uma instituição particular de ensino localizada em uma grande cidade do estado de Minas Gerais. Adicionalmente, propõe um novo fluxograma para o processo de cobrança e alterações no *layout* da área financeira da instituição, visando aprimorar a estrutura organizacional no seu aspecto físico e o processo já existente.

A importância em se estudar o assunto está no fato de todas as empresas, dos mais diversos segmentos, necessitarem de instrumentos capazes de subsidiar a gestão financeira dos recebíveis e permitir o controle de um dos principais fatores responsáveis pelo êxito financeiro, que entre eles se destaca o recebimento das duplicatas, que quando bem acompanhadas possibilita uma melhor condição financeira e de liquidez das empresas. Como uma contribuição prática da pesquisa acredita-se que o estudo sobre o gerenciamento do processo de cobrança pode contribuir na tomada de decisões de outras empresas que estejam revendo seus processos.

O presente artigo está estruturado em tópicos. No tópico seguinte, é apresentado o referencial teórico para respaldar o desenvolvimento do trabalho. O terceiro tópico apresenta a descrição da metodologia utilizada para a realização do presente trabalho. No quarto tópico, tem-se a apresentação dos resultados do estudo. E por fim, são descritas as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Planejamento financeiro e a gestão de recebíveis**

Planejar “é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos fixados para a empresa” (SANVICENTE; SANTOS, 2000, p. 16).

O planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002) e os planos financeiros envolvem conjuntos alternativos de premissas. Os mesmos autores complementam ainda que “os modelos de planejamento financeiro são necessários para ajudar a planejar as decisões futuras de investimento e financiamento” (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002, p. 596) e nortear as ações das empresas nos mais diversos âmbitos, além de auxiliar na sua gestão financeira.

A gestão financeira pode ser de curto ou de longo prazo, e compreende o conjunto de atividades relacionadas com a gestão do fluxo de recursos financeiros na organização. A administração financeira de curto prazo consiste em obter recursos suficientes para saldar os compromissos e para isso é necessário receber pelos serviços prestados simultaneamente aos vencimentos das obrigações (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005).

É de grande importância compreender como a política de crédito influencia os resultados de uma empresa e por este motivo os gestores precisam tomar decisões como “apertar” ou “afrouxar” o crédito conforme as necessidades percebidas a partir das informações obtidas em relação aos índices apresentados pela empresa (OLIVEIRA; MACEDO, 2010, p. 2).

O processo de cobrança se inicia após a concessão de crédito aos clientes. Conforme Iudícibus (2010), política de crédito, situação financeira dos clientes, eficiência do serviço de cobrança, entre outros, são fatores determinantes para recebimento de títulos em uma instituição. O prazo de crédito concedido refere-se ao período durante o qual a empresa financia os seus clientes (SOUSA; CHAIA, 2000)

De acordo com Securato (2002), os 5 Cs do crédito são grandes balizadores para os modelos de análises de crédito, e podem ser definidos da seguinte forma:

- a) **Caráter:** refere-se à intenção do devedor em cumprir com as obrigações assumidas (SECURATO, 2002, p. 31).
- b) **Capacidade:** é definida como habilidade vinculada à competência empresarial das pessoas que integram a empresa, bem como, o potencial dessa em produzir e comercializar (SECURATO, 2002, p. 31).
- c) **Condições:** as situações econômicas e empresariais vigentes, as circunstâncias particulares que possam afetar qualquer das partes envolvidas na negociação (GITMAN, 2002, p. 697).
- d) **Capital:** situação econômica - financeira da empresa, no que diz respeito aos bens e recursos possuídos pela mesma para saldar seus débitos (SECURATO, 2002, p. 31).
- e) **Colateral (garantia):** montante de ativos colocados à disposição pelo solicitante para garantir o crédito (GITMAN, 2002, p.696).

Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 638), fazem menção de que “o investimento de uma empresa em contas a receber depende de fatores que influenciam as vendas a prazo e o processo de cobrança”.

### **2.1.1 Política de cobrança**

Na prática, as empresas acompanham suas vendas e contas a receber diariamente, e conseqüentemente, acompanham as contas vencidas de seus clientes. O processo de cobrança é muito importante para instituições que concedem crédito, uma vez que a “cobrança é o processo de obtenção do pagamento de contas vencidas” (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002, p. 646).

Após a liberação de crédito aos clientes a empresa deve monitorar o desempenho dos mesmos, avaliando se os pagamentos estão sendo realizados nos prazos definidos ou com atrasos. Para Assaf Neto (2008), esse monitoramento é importante e deve ser uma atividade permanente na empresa, destacando informações relevantes, como:

- Levantar o nível de atraso de pagamento dos clientes;
- Analisar a assiduidade com que os clientes liquidam seus compromissos;
- Conhecer os motivos que geram a diversificação na carteira de contas a receber.

Há necessidade de se planejar e estabelecer uma política de cobrança, uma vez que a cobrança é um fator muito importante do ciclo operacional e financeiro de uma empresa, e tem adquirido cada vez mais um papel relevante dentro das empresas (GUSE et al., 2011). Enfim, “a gestão de cobrança deve estar focada na maximização visando melhorar o fluxo de caixa e na minimização de perdas de negócios futuros” (SILVA, 2006, p. 354).

No esforço de cobrança, as empresas empregam alguns procedimentos em relação aos clientes cujas contas estejam vencidas. Para Sousa e Chaia (2000) procedimentos utilizados pela empresa para receber de seus clientes, podem ser envio de cartas ou recursos judiciais em casos mais complicados. Ainda quanto aos procedimentos de cobrança, Lemes Júnior et al. (2005) mencionam que as políticas definem ações sequenciais para estes casos, como por exemplo: telefonema, carta ou email, acionamento do avalista ou garantidor, envio ao Cartório de Protesto e comunicação da inadimplência às Agências de Crédito, execução da dívida através de advogados.

Securato (2002) deixa claro que por maior que seja o esforço realizado e por mais positivo que seja a avaliação em relação ao crédito a ser concedido, só é possível conhecer o resultado da operação no seu vencimento.

## 2.2 Processo

O processo é um conjunto de atividades estruturadas e mensuráveis para produzir uma saída específica para um determinado cliente ou mercado (DAVENPORT, 1993). Para Platts et al. (1996), um processo é uma seqüência de eventos que descreve como as coisas se modificam no decorrer do tempo.

Oliveira (2007, p. 19) define processo como “um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa”. Enfim, um processo é um conjunto de atividades com início e fim determinados.

Um processo de negócios “é o conjunto completo de atividades transacionais colaborativas e dinamicamente coordenadas que entregam valor para os clientes” (SMITH; FINGAR, 2003, p. 47). Para Gonçalves (2000), os processos de negócios (*business process*) ou de clientes, classificam a forma de atuar da instituição, mantidos por outros processos internos, finalizando em um produto ou serviço oferecido a um cliente externo.

O mapeamento de processos “é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos” (MARETH; ALVES; BORBA, 2009, p. 4).

Para Harrington (1993), uma das ferramentas mais comuns é o mapeamento do processo na forma de um fluxograma.

## 2.3 Fluxograma

O aperfeiçoamento dos processos consiste na revisão da estrutura organizacional da empresa, a partir de uma análise de todas as atividades que compõem cada processo.

A estruturação do fluxograma com a representação das etapas de um determinado processo permite a análise da forma com que cada atividade é executada e o aperfeiçoamento do mesmo. De acordo com Roglio (2001, p. 2) “o aperfeiçoamento dos processos consiste na revisão da estrutura organizacional da empresa, a partir de uma análise de todas as atividades que compõem cada processo”.

Segundo Oliveira (2006), o fluxograma consiste na representação gráfica que apresenta a seqüência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos. Já D’ Ascensão (2001), descreve o fluxograma como “uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou seqüência de um processo, bem como sua análise e desenho” (D’ASCENÇÃO, 2001, p. 110).

Chinelato Filho (1993) menciona que o fluxograma evidencia de forma nítida e lógica as etapas com problemas, atividades desnecessárias, podendo assim propor soluções racionais sobre a melhor maneira de utilizar os recursos, a racionalização e a simplificação do trabalho. Além disso, ele auxilia no processo gerencial.

Rocha (1980) complementa afirmando que o fluxograma “descreve graficamente atos e fatos utilizando frases curtas e objetivas, utilizando de símbolos próprios”. Sua utilização é de grande importância, pois mostra o funcionamento de qualquer operação, por mais complicada que esta seja. Enfim, “o fluxograma faz o mapeamento do processo, indicando as entradas e saídas de todos os subprocessos, a fim de entender através da representação visual como o processo é executado” (KAMEL, 1994, p.83), sendo importante, entre outros, para:

- a) Determinar o ponto da partida;
- b) Coletar, selecionar e priorizar os problemas;
- c) Identificar as oportunidades para simplificação;
- d) Poder eliminar as atividades que não acrescentam valor;

O estudo desenvolvido por Hias e Jones (2010), analisou o processo de gerenciamento das demandas de investimentos em ativos imobilizados de uma empresa de telecomunicações, e apresentou os benefícios que a empresa teve com a implementação do novo fluxograma, entre outros:

- Maior agilidade nas análises;
- Disponibilidade dos relatórios com maior rapidez e qualidade;
- Redução do custo de salários, com a diminuição do número de associados para o desenvolvimento das atividades;
- Melhoria na qualidade dos projetos aprovados (HIAS; JONES, 2010, p. 13).

Para Oliveira (2006) existem alguns tipos de fluxogramas, como vertical, o parcial ou descritivo e o global ou de coluna. Este último é o fluxograma mais utilizado pelas empresas e será utilizado neste trabalho para descrever os processos de cobrança de uma escola de nível fundamental. Ele possui as seguintes características: a utilização deste tanto no levantamento quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos; demonstração de forma clara o fluxo de informações e documentos dentro e fora da unidade organizacional considerada; apresenta maior versatilidade, dando-se principalmente pela variedade de símbolos.

#### **2.4 Layout**

Conforme Dias (1993, p. 137), “o *layout* é uma preposição global inseparável em seus diversos elementos”. Para o desenvolvimento de um *layout* é necessário um estudo das divisões, móveis e equipamentos, considerando os aspectos do formato e amplitude das salas e espaços a serem utilizados; medidas e quantidade dos móveis e equipamentos bem como suas formas de uso e aparência do ambiente proporcionado (OLIVEIRA, 2006).

Faria (1997, p. 129) ainda complementa que “ao iniciarmos o trabalho, devemos ter em mãos desenho ou planta baixa da área disponível, com a localização dos pontos de instalações telefônicas, elétricas, gabaritos ou modelos dos itens físicos (mesas, cadeiras, armários, etc.)”.

Para analisar o ambiente de execução das atividades, é relevante considerar os seguintes aspectos básicos: temperatura, umidade, ventilação, espaço, ruídos, tipo e cores das pinturas e iluminação (OLIVEIRA, 2006). Dias (1993, p. 137) complementa: “o *layout* deve levar em conta as modificações que dever ser feitas para atenuar o efeito ruído, das temperaturas anormais, presença de agentes agressivos, enfim, todos os fatores que podem afetar o rendimento de trabalho do elemento humano”.

De acordo com Slack, Chamberts e Johnston (2002), o arranjo físico preocupa-se com o posicionamento físico dos recursos de transformação (estudo das condições humanas de trabalho, como a iluminação e a ventilação, de corredores eficientes e departamentos). Assim, o seu planejamento é recomendado a qualquer empresa, uma vez que o *layout* pode afetar a competitividade da empresa. Enfim, “um bom *layout* envolve um arranjo de instalações físicas que contribui para a eficiência das operações de negócio” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 227).

Enfim, o estudo do layout, de acordo com Araújo (2007, p. 95), tem por objetivo entre outros:

- Obter um fluxo eficiente de comunicações administrativas dentro da organização;
- Facilitar a supervisão;
- Impressionar favoravelmente consumidores, clientes e visitantes.

### 3. METODOLOGIA

No presente trabalho, o método científico de abordagem é o dedutivo que se caracteriza pela conexão descendente entre a teoria e a ocorrência dos fenômenos (MARCONI; LAKATOS, 2006). A classificação da pesquisa quanto aos objetivos é exploratória. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, que para Gil (2002) apresenta-se como menos formal e seus passos podem ser definidos de maneira mais simples.

Quanto aos procedimentos adotados para a coleta de dados tem-se que o presente trabalho adotou a pesquisa bibliográfica, a documental e o estudo de caso. Para Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

O trabalho teve como objeto de estudo o departamento financeiro de uma instituição de ensino particular, localizada numa grande cidade de Minas Gerais, fundada em agosto de 1993. A instituição atende até as séries finais do ensino fundamental (5ª a 8ª séries). Em 2010, a escola possuía mais de 283 alunos matriculados e atendia a mais de 34 bairros localizados na zona oeste da cidade. Para não revelar a identidade da instituição de ensino, o presente trabalho irá adotar a denominação Empresa Escola, para referir-se a ela.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foram realizadas entrevistas, visita ao local e uma das fontes de evidência para o desenvolvimento do presente estudo de caso foi a observação participante na empresa. Quanto às técnicas de coleta de dados, a pesquisa foi documental, tendo como fonte documentos primários e secundários, oriundos de arquivos particulares da instituição de ensino.

Assim, após as coletas de dados realizou-se uma revisão bibliográfica com levantamento de citações de autores relacionados com o tema de pesquisa e para apresentação dos resultados, primeiramente analisou-se o processo atual de cobrança da instituição de ensino e estruturado o fluxograma do processo, paralelamente, tendo sido estudado o *layout* atual da área financeira da empresa. Na visita realizada fotos foram tiradas do setor estudado, apresentando as posições de colaboradores e a localização dos móveis e equipamentos, para auxiliar na proposição de um novo *layout*.

Posteriormente, propôs-se um novo fluxograma para o processo de cobrança, considerando-se todos os pontos analisados que precisam ser melhorados. Definiu-se também um novo *layout* para a área financeira da empresa, com base no resultado dos estudos da distribuição do espaço físico atual. Por fim, foram apresentados os impactos e benefícios das alterações propostas para a instituição de ensino.

### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO

O departamento analisado na empresa estudada é o financeiro, aquele que lida com um dos recursos mais indispensáveis para seu funcionamento: o dinheiro (SOBRAL; PECI, 2008).

O processo a ser analisado é o de cobrança, que segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) é o “ato de concretização do recebimento de valores representativos de vendas, à vista ou a prazo, de forma oportuna”.

A inadimplência em instituições de ensino é assunto que interessa aos gestores educacionais, porque seu percentual é representativo e também devido a legislação vigente.

Segundo a Lei nº 9.870/99, art. 6º citado por Ferreira (2005), o Estado reconhece que a escola pode cancelar o contrato e não rematricular o aluno inadimplente, no entanto este cancelamento poderá ocorrer somente no final do ano letivo. A escola não pode aplicar nenhuma penalidade ao aluno inadimplente, inclusive a documentação de transferência deve ser concedida ao aluno, se solicitada.

O estudo de Medeiros et al (2005) teve como objetivo determinar quais os fatores que mais influenciam no nível de inadimplência das instituições de ensino fundamental e médio de Curitiba – PR. Os resultados do trabalho mostraram que as variáveis relevantes para se determinar as características daqueles que são inadimplentes são: dias inadimplência, renda, valor da parcela e quantidade de parcelas em atraso.

A média da inadimplência em escolas privadas em Minas Gerais em 2009 era 4%, a Empresa Escola teve inadimplência inferior, cerca de 3,71%, enquanto que na região onde está localizada a média foi bem acima 20%, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Comparativo de Inadimplência.

INADIMPLÊNCIA					
2009			2010		
Empresa Escola (%)	Região (%)	Minas Gerais (%)	Empresa Escola (%)	Região (%)	Minas Gerais (%)
3,71	20,00	4,00	11,80	25,00	6,50

Fonte: Empresa Escola e Sindicato das Escolas Particulares de Minas Gerais (SINEP/MG)

Mesmo que o índice de inadimplência da Empresa Escola esteja abaixo dos índices da sua Região, estes números podem comprometer com a continuidade da instituição, considerando que existem despesas e obrigações financeiras a cumprir por parte da empresa. Bezerra (2010, p. 1) defende que “o empresário educacional tem que ter na sua consciência e vocação o sentido de que a prestação de serviços tem que ser remunerada, para que proporcione a manutenção da empresa e aufera lucros, com intuito de investimentos”.

Com o objetivo de reduzir os valores a receber, processos devem ser estruturados de forma a validar políticas de cobrança.

É importante ressaltar que nestas políticas, a forma de cobrança deve ser do conhecimento dos clientes, para que não haja reclamações futuras. Assim, deve-se estabelecer desde mecanismos de como o débito será cobrado até os procedimentos no caso de atrasos e inadimplências.

#### 4.1 Fluxograma do processo de cobrança

O fluxograma apresentado a seguir (Figura 1) demonstra os procedimentos realizados pela área de cobrança da instituição e os responsáveis por cada atividade. Para a sua elaboração foram analisadas todas as rotinas de trabalho realizadas pela área financeira da Empresa Escola por meio da observação participante. Assim, foi possível mapear as principais etapas do processo de cobrança. Nesta etapa de desenvolvimento do estudo de caso, foi realizada entrevista com o responsável do setor para levantamento de dados, além dos obtidos por meio da observação participante, para a elaboração do fluxograma atual das atividades envolvidas no processo de cobrança.



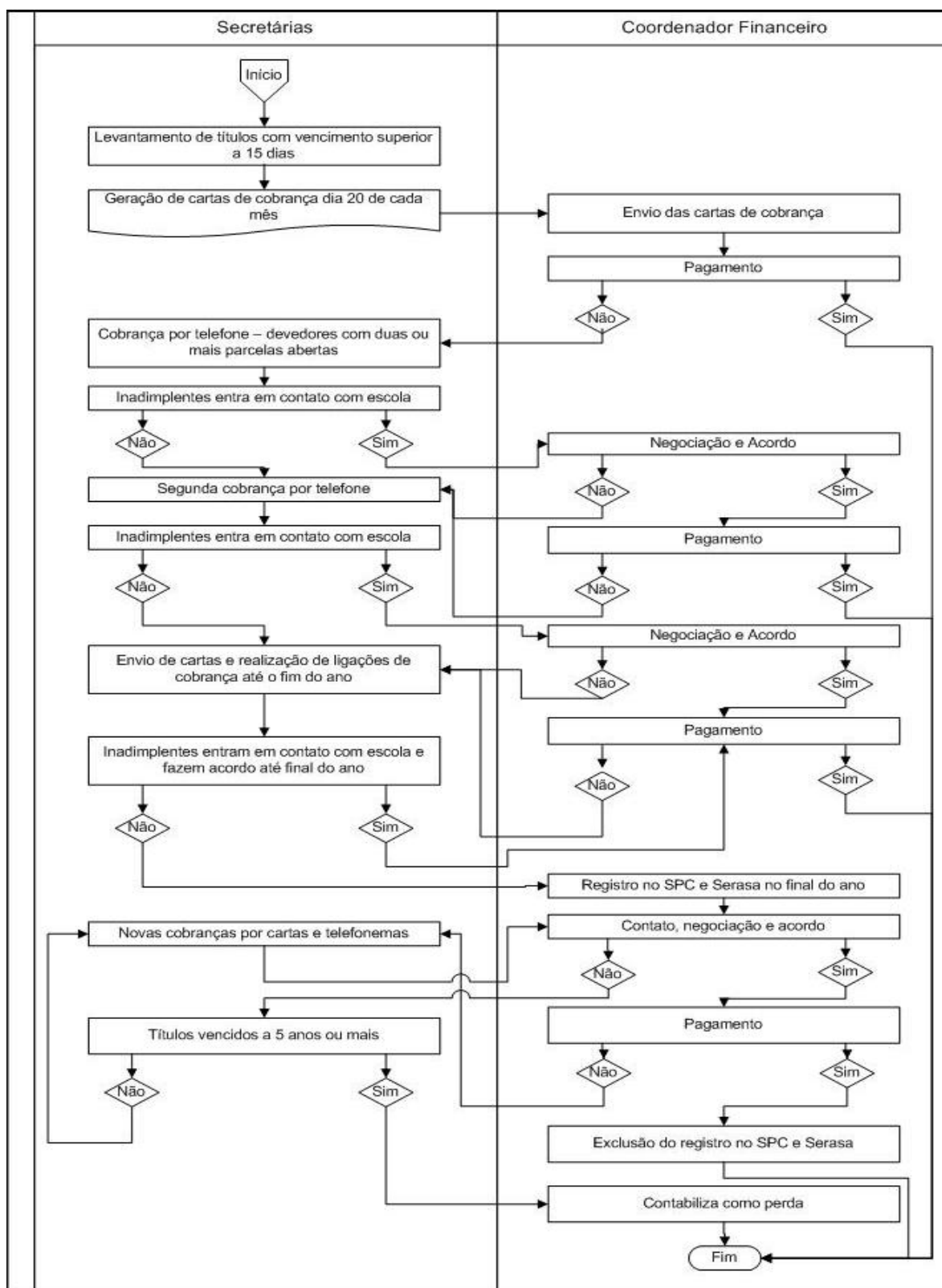


Figura 1: Fluxograma atual do processo de cobrança

Fonte: Dados da Pesquisa

O atual processo conta com duas secretárias para efetuar as ações de cobrança, o que dificulta o controle das atividades por parte do coordenador, e ainda prejudica a comunicação

eficaz, já que ele tem de consultar as duas secretárias para obter as informações que necessita. Também, as secretárias realizam outras atividades e deixam de dedicar o tempo necessário ao procedimento de cobrança.

O envio de cobrança por correspondência, sem antes ter tentado outra forma de contato ágil, como o telefonema ao devedor, pode ser caracterizado como um ponto a ser melhorado, já que a parcela em atraso pode ter sido provocada por esquecimento. Outro ponto que merece destaque é que as ligações só iniciam quando há duas parcelas ou mais em atraso. Assim, observa-se que há poucas tentativas de recebimento.

Após analisado o fluxograma atual (Figura 1) e identificados os pontos a serem melhorados, o presente trabalho propõe um novo fluxograma para o processo de cobrança da instituição.

#### **4.2 Proposta de um novo fluxograma**

O Fluxograma permite agilidade na descrição de métodos, apresenta maior flexibilidade e melhor grau de análise, além de facilitar a localização e identificação de pontos críticos (OLIVEIRA, 2006).

A partir de observações realizadas através do fluxograma, para melhorar o processo de cobrança da empresa, propõe-se designar um único auxiliar de cobrança. Sugere-se que ele inicie as suas atividades com o levantamento de todos os devedores, procedimento que deve ser realizado todo dia 15 de cada mês, seguido de telefonema aos responsáveis pelos alunos. Persistindo o atraso, deve-se iniciar a geração de cartas, que serão enviadas no dia 20 de cada mês. Esta carta mencionará sobre o registro do nome do devedor junto ao SPC e Serasa, caso o pagamento não seja efetuado até o dia 28 do mês vigente.

Todo dia 28 de cada mês, a instituição deverá realizar ligação telefônica aos inadimplentes, comunicando o registro junto ao SPC e Serasa, que deverá ser feito pelo coordenador financeiro, imediatamente após a comunicação. Se o débito com a escola permanecer, os responsáveis continuarão sendo cobrados durante o período de um mês pelo auxiliar de cobrança, com telefonemas realizados três vezes durante o mês, fixados para os dias 5, 15 e 25.

Se após todas as tentativas, o recebimento não ocorrer, o coordenador financeiro destinará os títulos vencidos a 2 meses, a uma Empresa de Cobrança, que efetuará o procedimento de cobrança durante um ano. Não havendo o recebimento neste período, o coordenador deverá fazer uma análise dos títulos e tomar a decisão de entrar ou não com uma ação judicial para recebimento. No caso de decisão pela ação judicial e o recebimento não for realizado, o coordenador deverá contabilizar estes valores como perda.

Porém, os recebimentos que a instituição tiver durante o processo de cobrança, serão baixados no sistema da escola, que também providenciará a retirada dos nomes dos devedores do SPC e Serasa. “A melhoria de cada uma das etapas que compõem um processo passa a fazer parte de um objetivo comum a todas as pessoas que ora ocupam a posição de cliente ora a de fornecedor durante a fabricação de um produto ou prestação de um serviço” (ROGLIO 2001, p. 2).

Propõe-se também a alteração do Contrato entre a escola e o responsável pelo aluno, que deve conter cláusula contemplando os procedimentos da instituição em caso de inadimplência, para deixar o responsável pelo aluno ciente das medidas a serem tomadas. Devem ser destacados os procedimentos tais como: envio do nome ao SPC e Serasa e possibilidade de encaminhamento de títulos vencidos para empresa de cobrança. Por fim, propõe-se que a Empresa Escola não faça a matrícula do aluno inadimplente.

Segundo Rodrigues (2004, p. 40), “as instituições de ensino, normalmente, pedem somente o preenchimento de um requerimento de matrícula simples, pois se sentem constrangidas em perguntar ao pai ou ao próprio aluno se há condições financeiras para arcar com as mensalidades escolares”. Este mesmo autor destaca ainda a importância de que no contrato as cláusulas de inadimplência, devem ser claras apresentando as consequências do não cumprimento da obrigação.

Assim, destaca-se a importância da negociação com o contratante no momento de assinatura de Contrato, segundo Mello (2008, p. 25) negociação “é um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos. É utilizada quando as partes interessadas desejam estabelecer regras de relacionamento mútuo ou quando desejam mudar as regras de um acordo já existente”.

Todos os procedimentos citados no tópico 4.2 podem ser visualizados no novo fluxograma proposto para o gerenciamento do processo de cobrança (Figura 2) a seguir:

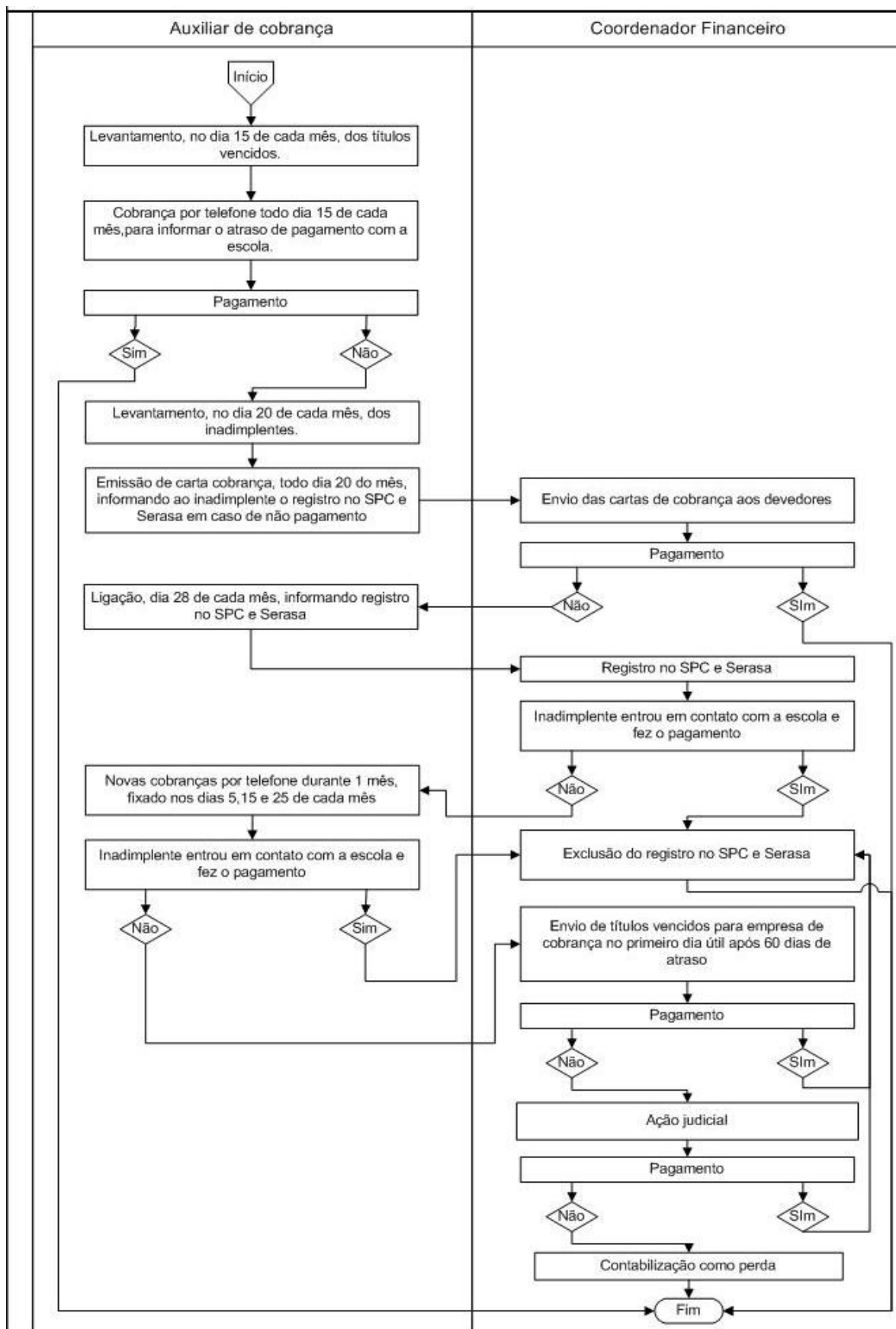


Figura 2: Fluxograma proposto do processo de cobrança

Fonte: Elaborado pelas autoras

Além dos aspectos relacionados ao Processo de Cobrança, o presente trabalho propõe alterações no *layout* da área financeira da empresa.

### 4.3 *Layout* do departamento estudado

O *layout* atual da empresa estudada é o panorâmico, constituído por divisórias transparentes que não seguem até o teto e que dão a sensação de privacidade, uma vez que as salas são separadas. O coordenador possui visão das atividades desempenhadas sem ser percebido, o que não prejudica os subordinados. O *layout* panorâmico, conforme Cordeiro (1998), permite observar, em vários setores de uma empresa, postos de trabalho, em áreas amplas com divisórias, facilitando o acesso e a comunicação entre colaboradores e gestores. A Figura 3, a seguir apresenta o esboço do *layout* atual da Empresa Escola.

O *layout* foi estruturado mediante visita ao local e análise das fotos tiradas do departamento com a utilização do *Software* Microsoft Visio® 2007, demonstrando como eram distribuídos os móveis e equipamentos e as posições e divisões dos colaboradores do setor financeiro da Empresa Escola.

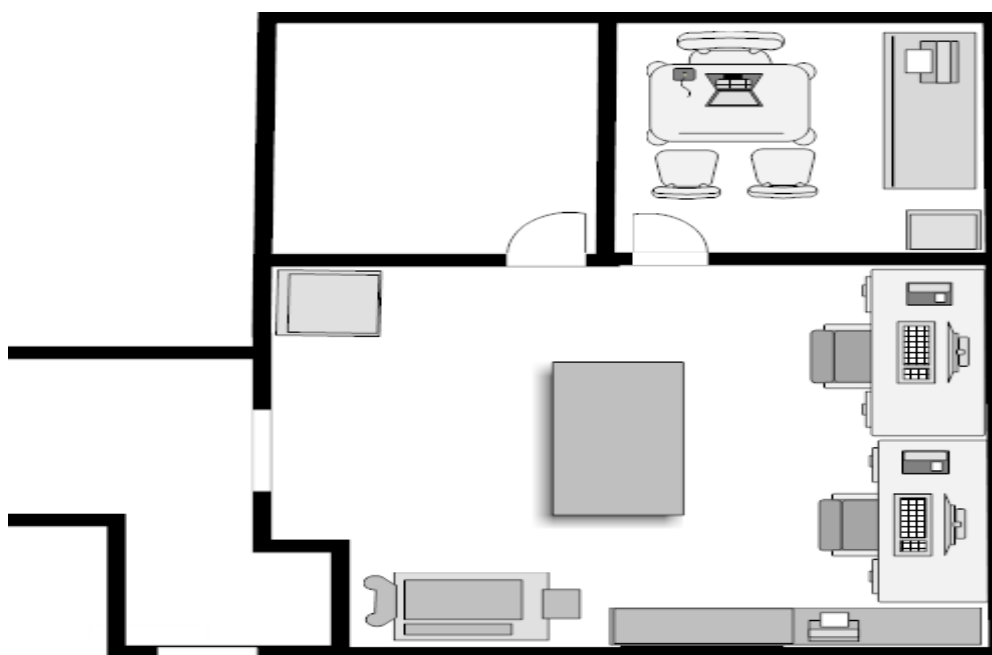


Figura 3: Planta baixa no *layout* atual

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-se o *layout* atual (Figura 3), percebe-se um fluxo cruzado de pessoas, decorrente da passagem do cliente pelo setor de Secretaria (sala maior à frente) para chegar até a sala do coordenador financeiro (sala no fundo a direita) para possíveis negociações. Este fluxo de pessoas compromete o trabalho das auxiliares de secretaria.

Além disso, identificou-se falta de privacidade para a realização das cobranças. Toda negociação de cobrança com o devedor pode ser ouvida por qualquer pessoa que esteja próximo ao local, e também pelas pessoas que estejam na parte frontal da secretaria, aguardando pelo atendimento.

Caracteriza-se ainda, o *layout* panorâmico, pelo tratamento acústico que faz reduzir o nível de ruído e por mesas que embora do mesmo padrão, diferem na tonalidade, o que evita a padronização plena e a dificuldade na diferenciação dos elementos da estrutura social (ARAÚJO, 2007).

Visando otimizar os espaços existentes, para garantir uma melhor distribuição do espaço físico e a eliminação do fluxo cruzado de pessoas, propõe-se uma adaptação na estrutura atual (Figura 4).

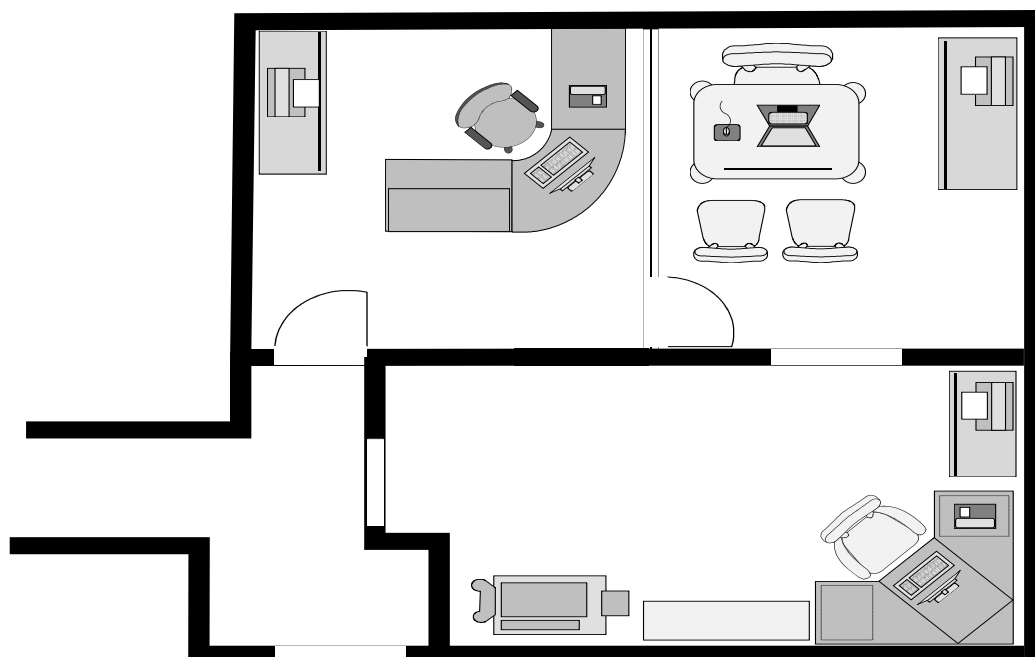


Figura 4: Planta baixa do *layout* proposto para a Empresa Escola  
Fonte: Elaborado pelas autoras

A proposta do novo *layout* (Figura 4) prevê a separação de uma sala para o auxiliar de cobrança, especificamente, a sala ao fundo à esquerda, que terá acesso direto pelo corredor de entrada e também dará acesso à sala do coordenador financeiro (sala ao fundo à direita) por uma porta interna, o que possibilitará o deslocamento do cliente entre as salas sem que haja necessidade da sua passagem pela sala da Secretaria. A porta da sala do coordenador, que dá acesso à Secretaria, continuará existindo para que ele não tenha que passar pela sala do auxiliar de cobrança sempre que precisar ir até lá.

Mediante as mudanças propostas com o novo fluxograma do processo de cobrança da escola e das mudanças no *layout*, existe a possibilidade de inúmeras vantagens. O mapeamento de processos “é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos” (MARETH; ALVES; BORBA, 2009, p. 4).

Assim, considerando-se as propostas do novo fluxograma e das alterações no *layout* da área financeira, esperam-se grandes benefícios para o processo de cobrança e para o desenvolvimento das atividades, que podem ser enumerados da seguinte forma:

- a) Otimização dos processos de cobrança;
- b) Redução do custo de salários, com a diminuição do número de associados para o desenvolvimento das atividades (HIAS; JONES, 2010);
- c) Agilidade no processo de cobrança;

- d) Garantia de menores índices de inadimplência;
- e) Melhoria na qualidade das atividades desenvolvidas;
- f) Facilidade no processo de comunicação entre o responsável pela cobrança e o coordenador financeiro;
- g) Melhor distribuição do espaço físico;
- h) Identificar as oportunidades para simplificação (KAMEL, 1994);
- i) Possibilidade de maior privacidade, e conseqüentemente maior concentração dos profissionais da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inadimplência tem aumentado no segmento de ensino privado no Brasil, o que exige processos internos que auxiliem no controle de recebíveis e na redução de valores a receber, por parte das instituições de ensino.

A questão que direcionou este estudo foi: De que forma ocorre o gerenciamento do processo de cobrança em uma instituição particular de ensino e quais os pontos críticos apresentados por este processo? O presente trabalho teve o objetivo de analisar o gerenciamento processo de cobrança de uma instituição particular de ensino localizada em uma grande cidade de Minas Gerais. Adicionalmente, propôs um novo fluxograma e alterações no *layout* da área financeira da empresa, visando aprimorar a estrutura organizacional no seu aspecto físico e o processo já existente.

Em relação aos procedimentos, o presente trabalho adotou a pesquisa bibliográfica, a documental e o estudo de caso, e teve como objeto o departamento financeiro de uma instituição de ensino particular, que atende até as séries finais do ensino fundamental (5<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> séries).

Como resultado obteve-se que o gerenciamento do processo de cobrança da instituição apresenta algumas deficiências, discutidas no decorrer da apresentação do estudo de caso.

Ao conceder crédito a instituição passa a correr risco de que por algum motivo, o cliente não consiga efetuar o pagamento no prazo determinado. Segundo Lima (2002, p.25), “risco é a probabilidade de que algo acordado não se concretize por determinado motivo. Quando esse acordo envolve valores é preciso avaliar a operação em seu conjunto e utilizar mecanismos para minimizar este risco”.

Com a proposta do novo fluxograma para o processo de cobrança e as alterações no *layout* da área financeira esperam-se grandes benefícios para o desenvolvimento das atividades e também para o resultado das operações da instituição, podendo ser destacados, entre outros: otimização dos processos de cobrança, redução do custo de salários, garantia de menores índices de inadimplência, melhoria na qualidade das atividades desenvolvidas e melhor distribuição do espaço físico.

Ressalta-se a importância do mapeamento de processos por meio da utilização de fluxogramas para o gerenciamento dos processos; e do estudo do espaço físico, considerando-se que um bom *layout* contribui para a eficiência das operações de uma empresa (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Em termos de contribuição prática do trabalho, acredita-se que o estudo sobre o gerenciamento do processo de cobrança pode contribuir na tomada de decisões de outras empresas que estejam revendo seus processos. Sugere-se que novos estudos sobre o assunto

sejam desenvolvidos em outras instituições de ensino, e até mesmo em empresas de outros setores.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEZERRA, Ricardo. Inadimplência zero. Inadimplência escolar e sua cobrança. 2010. Disponível em: <http://inadimplenzero.com.br/artigos-inadimplenciacobranca.asp#escolar>. Acesso em: 03 nov. 2012.

CHINELATO FILHO, João. **Arte de organizar para informatizar**. Rio de Janeiro: LTC, 1993.

CORDEIRO, Claudia V. C; SLAMA, Jules G. Qualidade acústica em escritórios panorâmicos: utilização de sistemas eletrônicos de mascaramento. **Revista Acústica & Vibrações**, n. 21, 1998. Disponível em: <http://www.acustica.org.br/revistas.cfm>. Acesso em: 03 nov. 2012.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology**, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: Uma abordagem logística**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FARIA, J. C. **Administração: Introdução ao estudo**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, J. T. **Inadimplência no Setor Educacional**. Espírito Santo: Hoper, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª Edição, São Paulo: Editora Harbra, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto L. As empresas são grandes coleções de processo. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GUSE, Jaqueline Carla; FREITAS, Luiz Antonio Rossi de; POTRICH, Ani Caroline; LINHARES, Tamara da Silva. Política de cobrança de contas a receber: um estudo de caso no comércio varejista de materiais de construção. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, VII, 12 a 13 de agosto de 2011, Rio de Janeiro/RJ **Anais**. Rio de Janeiro/RJ, 2011. Disponível em:



[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0335\\_1923.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0335_1923.pdf). Acesso em 15 abr. 2012.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HIAS, R. L.; JONES, G. D. C. Um estudo do processo de gerenciamento das demandas de investimentos em ativos imobilizados: o caso de uma empresa de telecomunicações. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, VII, Resende – RJ. **Anais**, 2010. CD-ROM.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAMEL, Nadim Mahmoud. **Melhoria e reengenharia de processos empresariais focando o cliente**. São Paulo: ERICA, 1994. ISBN 857194203X.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIMA, Adriano Naves de. **Risco de Crédito**: Enfoque para a micro e pequena empresa recém constituída. 1 ed. Franca: Facef, 2002.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARETH, T.; ALVES, T. W.; BORBA, G. S. Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de Cruz Alta. In: Congresso USP, IX, São Paulo. **Anais...**, 2009. CD-ROM.

MEDEIROS, Edson Erthal de; REZLER, Gustavo; CORSO, Jansen Maia Del; SILVA, Wesley Vieira da. Fatores determinantes da inadimplência em instituições de ensino dos níveis fundamental e médio de Curitiba: um estudo de caso. In: Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP, XII, 07 a 09 de novembro de 2005, **Anais**. Bauru/SP. CD – ROM.

MEDEIROS, K. M.; BRITO, F. I, e ARAUJO, A. O. Gestão de Crédito e Cobrança: análise dos resultados da terceirização em uma financeira. In: Congresso USP Iniciação Científica em Contabilidade, 5º, 24 e 25 de julho de 2008, São Paulo, **Anais**. São Paulo: USP, 2008. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos82008/115.pdf>. Acesso em 5 ago. 2012.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo: Atlas, 2008.

Microsoft Office Visio® 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistema de informações gerenciais**: estratégicas, táticas, operacionais. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, R. S.; MACEDO, M. A. S. Análise da política de crédito adotada por empresas distribuidoras de combustíveis na cidade do Rio de Janeiro sob a ótica dos revendedores. In: Seminários em Administração – SEMEAD, XIII, 09 e 10 de setembro de 2010, São Paulo, **Anais**. São Paulo: USP, 2010. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=525](http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=525). Acesso em: 5 ago. 2012.

PLATTS, K.; MILLS, J.; NEELY, A.; GREGORY, M.; RICHARDS, H. Evaluating manufacturing strategy formulation processes. **International Journal of Production Economics**, v. 46-47, p. 233-240, 1996.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal. **Organização e métodos**: uma abordagem prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1980.

RODRIGUES, Luis Fernando. **Gestão da Inadimplência Educacional**. Cotia: Alabama, 2004.

ROGLIO, K. D. Aperfeiçoamento de processos: uma oportunidade para desenvolvimento da aprendizagem em equipe. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – **ENEGEP**, Salvador – BA, 2011. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR21\\_0083.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR21_0083.pdf). Acesso em 03 nov. 2012.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas**: Planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

SECURATO, José Roberto. **Crédito**: Análise e Avaliação do Risco. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance Editora, 2002.

SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

SINEP/MG – Sindicato das Escolas Particulares de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.sinepe-mg.org.br/>. Acesso em 03 nov. 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, H.; FINGAR, P. Business process management: the third wave. Tampa: Meghan-Kiffer, 2003.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. **Administração**: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, Almir Ferreira de; CHAIA, Alexandre Jorge. Política de Crédito: Uma Análise Qualitativa dos Processos em Empresas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 07, nº 3, julho/setembro 2000.