

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
IFPB – CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ADIL MOURA DE SOUSA**

**ANÁLISE DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NAS CONTAS A RECEBER NUMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA ADVINDO DA OFERTA DO  
PROGRAMA DE FINANCIAMENTO ESTUDANTIL - FIES**

**João Pessoa-PB**

**2016**

ADIL MOURA DE SOUSA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

**João Pessoa-PB**

**2016**

ADIL MOURA DE SOUSA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ANÁLISE DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NAS CONTAS A RECEBER NUMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA ADVINDO DA OFERTA DO  
PROGRAMA DE FINANCIAMENTO ESTUDANTIL - FIES**

Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

**Relatório aprovado pela Banca Examinadora em 28 de Março de 2016**

---

Orientadora: Profa. Marcella Braga Tavares

---

Examinador: Prof. Herbert José Cavalcanti de Souza

---

Examinadora: Profa. Agnes Campello Araújo Braz

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, campus João Pessoa

S725a

Sousa, Adil Moura de.

Análise das mudanças ocorridas nas contas a receber numa instituição de ensino superior privada advindo da oferta do programa de financiamento estudantil - FIES / Adil Moura de Sousa. – 2016.

57 f.: il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2016.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Marcela Braga Tavares

1. FIES. 2. Financiamento estudantil. 3. Instituição de ensino. I. Título.

CDU 37.014.543.3

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me feito vencer as barreiras que vieram a me impedir de finalizar este estudo, mas principalmente por ter me dado a graça de perseverar em meio as dificuldades.

A minha amada esposa Anny, por ser minha maior incentivadora, eterna companheira e por enxergar nessa graduação um grande passo para os planos que Deus tem em minha vida.

A minha mãe, por ser um exemplo de rocha firme, me ensinando o zelo pela família e me indicando que falta apenas um filho se graduar para sua satisfação plena.

A minha irmã Raíssa, pela imensa ajuda com sua experiência em trabalhos acadêmicos e a minha irmã Luciana, por me mostrar que o amor a uma profissão nos traz um prazer em trabalhar.

A minha pequena filha Maria Alice, por me mostrar com sua vida que devo ser maduro para ser um bom homem, forte para ser um bom pai e sábio para ser espelho.

Aos meus amigos de caminhada na Igreja Católica através do Grupo de Jovens Divina Graça, por me impulsionarem a crescer na vida espiritual e profissional, despertando em mim instintos de liderança tão necessários em minha vida profissional.

A minha orientadora Profa. Ms. Marcella Braga Tavares, primeiramente por ter dito sim, em meio à dedicação a seu doutorado, e por ter se dedicado a melhorar este estudo, dividindo seu conhecimento, ainda que com um curto espaço de tempo.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma Estrutural.....	09
Figura 2 – Área de Realização do Estágio no Organograma Estrutural.....	20
Figura 3 – Fluxograma Atividade A – Implantação de Financiamento.....	22
Figura 4 – Fluxograma Atividade B – Concessão de Desconto Corporativo.....	23
Figura 5 – Fluxograma Atividade C – Auditoria nos Processos.....	24
Figura 6 – Classificação de alunos.....	39
Figura 7 – Crescimento FIES.....	43
Figura 8 – Faturamento Bruto Percentual por Curso em 2015.1.....	47
Figura 9 – Alunos Matriculados em 2015.1 por Curso.....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do Número de Alunos FIES.....	38
Tabela 2 – Evolução do Número Alunos Matriculados.....	44
Tabela 3 – Evolução do Número de Alunos Ingressantes.....	45
Tabela 4 – Faturamento Bruto.....	46

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – A Organização</b>	06
1.1 Identificação do Estagiário e da Empresa	07
1.2 Histórico da Empresa	07
1.3 Organograma Geral da Organização	08
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	09
1.5 Descrição da Concorrência	10
1.6 Organização e Principais Fornecedores	11
1.7 Relacionamento Organização – Clientes	11
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	12
1.8.1 Área de Recursos Humanos	13
1.8.2 Área de Marketing	14
1.8.3 Área de Finanças	15
1.8.4 Área de Produção	16
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	17
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	17
<b>CAPÍTULO 2 - Caracterização da Área em que se realizou o estágio</b>	19
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	20
2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxogramas de Atividades	21
2.2.1 Atividade A – Implantação de Financiamento	21
2.2.2 Atividade B – Concessão de Desconto Corporativo	23
2.2.3 Atividade C – Auditoria nos Processos	24
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	25
<b>CAPÍTULO 3 - Levantamento Diagnóstico</b>	26
3.1 Seleção de problemas na área do estágio	27
3.2 Problema de estudo	27
3.3 Características do Problema de Estudo	28
<b>CAPÍTULO 4 – Proposta de Trabalho</b>	29
4.1 Objetivos	30
4.1.1 Objetivo Geral	30
4.1.2 Objetivos Específicos	30
4.2 Justificativa	30

<b>CAPÍTULO 5 – Desenvolvimento da Proposta de Trabalho</b>	<b>32</b>
5.1 O Crédito	33
5.1.1 FIES	35
5.2 Contas a Receber	35
5.3 Aspectos Metodológicos	36
5.4 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	37
5.4.1 Mudanças no FIES em 2015	37
5.4.2 Crescimento do número de alunos FIES e suas consequências	41
5.4.3 Crescimento do número de matrículas	43
5.4.4 Analisando o crescimento do Faturamento Bruto	45
5.4.5 Mudanças de estratégias para controlar o ambiente de crise	48
5.5 Aspectos Conclusivos	49
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>51</b>

## **CAPÍTULO 1**

### **A Organização**

## **Capítulo 1**

### **Caracterização da Empresa**

#### **1.1 Identificação do Estagiário e da Empresa**

Adil Moura de Sousa, aluno do 8º período do curso Superior de Bacharelado em Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, campus João Pessoa, ingressou no curso no período letivo 2008.2.

Realiza o seu relatório de estágio obrigatório com o objetivo de desenvolvimento do seu TCC — Trabalho de Conclusão de Curso — nos Institutos Paraibanos de Educação — IPÊ, também conhecido como UNIPÊ, localizado na BR 230 KM 22, Água Fria, João Pessoa/PB, no qual ingressou como Assistente de Atendimento Financeiro em Agosto/2013 e hoje ocupa o cargo de Analista de Financiamentos.

#### **1.2 Histórico da Empresa**

O Unipê foi criado em 1971, sem muitos recursos financeiros, com fundadores com formação e experiência oriundas do exercício do magistério. A ideia era a criação de uma Universidade Católica, mas que não obteve êxito. O ambiente não era dos mais favoráveis, visto o alto investimento nas universidades públicas pelo governo, na época conduzido pelos militares, mas confiantes e crentes em suas convicções, os fundadores perseveraram na ideia. Através da consulta de opinião de alunos do curso de preparação para o acesso à Universidade, o Unipê surgiu com poucos cursos, estes escolhidos pelos seus primeiros alunos.

Com mais de 40 anos no segmento educacional, o Unipê possui um campus que ocupa uma área de 30 hectares, oferta 25 cursos de graduação, sendo eles: Administração, Ciências Contábeis, Gestão Ambiental, Gestão de RH, Gestão Financeira, Logística, Marketing, Medicina, Fonoaudiologia, Psicologia, Educação Física, Enfermagem, Fisioterapia, Odontologia, Ciência da Computação, Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Civil, Redes de Computadores, Gestão da Tecnologia da Informação, Sistemas para Internet, Design de Interiores, Design de Moda e Direito. Por fim, tem a missão de ministrar ensino de qualidade, integrando às funções acadêmicas de pesquisa e extensão, que orientam as ações institucionais no sentido de assegurar a formação integral aos seus alunos, compreendendo a sua melhor capacitação nas áreas que estão vocacionados, aliada a uma sólida formação ética e ao

compromisso com o desenvolvimento da Região e a promoção do bem-estar coletivo, proporcionados através da veiculação de um ensino superior de qualidade.

### 1.3 Organograma Geral da Organização

O conceito de organograma está diretamente interligado ao conceito de departamentalização, conforme conceitua Oliveira (2009), como sendo o agrupamento de atividades e seus correspondentes recursos em unidades organizacionais. O mesmo autor conceitua organograma como nada mais que a representação gráfica da departamentalização.

Maximiano (2008) tipifica os organogramas de acordo com os critérios de departamentalização, sendo eles:

- **Organograma funcional** – as funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes, orientadas para um objetivo singular.
- **Organograma territorial** – cada unidade de trabalho corresponde a um território, geralmente é utilizada em organizações que operam em locais diferentes.
- **Organograma por produto** – quando a empresa trabalha com vários produtos e serviços, onde apresentam diferenças importantes entre si, podendo ser melhor administrar individualmente.
- **Organograma por cliente:** é apropriado quando a organização atende a diferentes tipos de clientes, com necessidades distintas, ou com clientes iguais, mas também com necessidades diferentes.
- **Organograma de projetos:** é uma estrutura temporária, alojada dentro de uma organização funcional, destinada a concluir atividades temporárias (projetos).

Dentre os tipos de organogramas acima citados, de acordo com a literatura, o que mais se enquadra na estrutura hierárquica do Unipê é o Organograma Funcional, uma vez que a instituição atua de forma descentralizada através de departamentos e setores em um único local, atendendo a um mesmo cliente e oferecendo um único produto: a educação.

Segue o organograma estrutural do Unipê:



objeto de estudo, se enquadra no setor econômico terciário, uma vez que oferece serviços na área de educação e formação superior.

Quanto a segmentação de mercado, Kotler (1998) a conceitua como a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de marketing separados. São eles:

- **Marketing de Massa** – produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores.
- **Marketing de Segmento** – um grande grupo de compradores identificável em um mercado.
- **Marketing de Nicho** – grupos de mercados compradores identificáveis em um mercado.
- **Marketing Local** – programas preparados sob medida conforme as necessidades e desejos de grupos de consumidores locais (áreas comerciais, vizinhanças, até lojas individuais).
- **Marketing Individual** – segmento de um comprador, marketing customizado ou marketing um a um.

Dentre os diversos tipos de segmentação de mercado o Unipê se encaixa no Marketing de Segmento, direcionando-os nos alunos que não ingressaram em uma universidade pública, oferecendo serviços semelhantes a estes alunos.

### 1.5 Descrição da concorrência

O mercado da Educação se tornou muito competitivo com as facilidades de se ingressar numa faculdade nos dias de hoje. O governo federal fornece benefícios que propiciam aos estudantes que não conseguiram entrar em uma universidade pública federal, a possibilidade de estudar em uma universidade particular, muitas vezes, gratuitamente. A integralização de quase todos os processos seletivos ao ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) vem possibilitando ao aluno concluinte do Ensino Médio o rápido ingresso em um curso de graduação de nível superior, seja de forma gratuita em universidades federais ou até mesmo em instituições particulares, de forma gratuita através do ProUni, programa que oferece bolsa de estudos de caráter filantrópico. Outra opção é o financiamento do curso, em instituições privadas, através de alguma modalidade de crédito estudantil. O FIES, crédito estudantil operacionalizado e controlado pelo FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), vinculado ao MEC (Ministério da Educação), hoje é o que possui maior demanda.

As faculdades, para atender as demandas não suportadas pelas universidades públicas, formam um mercado cada dia mais competitivo. Gemaque e Chaves (2010) mostram que houve uma redução de 23,5% para 10,5% da participação do setor público no número total de IES, enquanto o setor privado subiu de 76,5% para 89,5%, compreendendo o período de 1995 à 2008. Dentre as principais faculdades concorrentes da Unipê, destacam-se: Faculdade Maurício de Nassau, FACENE / FAMENE, FPB, Faculdade de Ciências Médicas – FCM, Faculdade Estácio de Sá, IESP e ASPER / FAP.

### 1.6 Organização e Principais Fornecedores

Fornecedores são aqueles que, literalmente, fornecem um produto ou serviço ao cliente que o solicita. Estes podem ser tipificados de acordo com suas avaliações, seguindo alguns critérios descritos por Viana (2002):

- **Desempenho comercial** - coleta de preços e cumprimento das condições contratuais.
- **Cumprimento dos prazos de entrega** – além do cumprimento dos prazos, avalia-se a presteza no atendimento de emergências.
- **Qualidade do produto** – avaliado por meio da quantidade de devoluções efetuadas.
- **Desempenho do produto em serviço** – avaliado por meio das ocorrências de desempenho insatisfatório no serviço.

Os fornecedores controlados pelo setor de Compras em sua maior parte são os de material de expediente, a diferença entre fornecedores não é muito alta. Os principais fatores que atuam como diferenciais para manter uma relação de fidelidade com os fornecedores são a rapidez na entrega e o preço, uma vez que demandas emergenciais costumam surgir constantemente advindas de vários setores da instituição.

### 1.7 Relacionamento Organização – Clientes

Os principais departamentos que se responsabilizam e fornecem diretamente o atendimento ao cliente (aluno) são a SEGEN (Secretaria Geral de Ensino), a Pró Reitoria de Educação Continuada e o Departamento Financeiro.

O cliente procura a SEGEN em busca de informações acadêmicas sobre os cursos de Graduação, bem como as formas de ingresso na instituição. Após o ingresso, a SEGEN é a responsável pela manutenção e controle das atividades acadêmicas dos alunos. As solicitações que tenham por finalidade a manutenção da matrícula do aluno são de responsabilidade da mesma.

A Pró Reitoria de Educação Continuada funciona de maneira semelhante a da SEGEN, diferenciando no produto, que corresponde a cursos de Pós Graduação (Especialização, MBA's, Curta Duração e Mestrado), além de cursos de curta duração integrados à Graduação.

O Departamento Financeiro é requisitado pelo cliente quando se busca informações relacionadas aos pagamentos mensalidades dos cursos. Caso o aluno pleiteie alguma modalidade de crédito estudantil, bolsa filantrópica ou desconto de marketing, ou apenas deseje efetuar os pagamentos de seus débitos e receber pagamentos, ele é direcionado a este departamento.

Foi criado recentemente o setor de *Recruitment* com o objetivo de reduzir a evasão de alunos. Sua principal atividade é o contato direto com o aluno, recebendo dele *feedbacks* positivos e/ou negativos sobre a instituição, oferecendo produtos e serviços, além da melhor maneira de fazer com que o cliente retorne e permaneça na instituição.

Também dentro do relacionamento com o cliente se encontra a Ouvidoria, que é responsável por receber do aluno dúvidas, reclamações, solicitações, elogios e melhorias, encaminhando para os gestores das áreas competentes para que tenham sua comunicação e providencia efetuada de maneira rápida e precisa.

### **1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões**

Um processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que parte de um ou mais insumos, transforma-os e lhes agrega valor, criando um ou mais produtos (ou serviços) para os clientes (RITZMAN & KRAJEWSKI, 2004). Os procedimentos administrativos no Unipê são discurridos através de sua estrutura administrativa, onde seu corpo técnico-administrativo é composto da seguinte forma:

A Reitoria e a Vice Reitoria compõem o nível estratégico da organização, tendo através dos órgãos de competência deliberativa, normativa e consultiva como as Assessorias Jurídica, de Planejamento, de Desenvolvimento Organizacional, dos Conselhos e dos Departamentos de Nível Tático o subsídio para auxiliar na tomada das decisões de impacto global.

O nível tático é composto do corpo técnico-administrativo e de ensino que fornecem informações e dados para a Reitoria. Fazem parte deste nível a Pró-Reitoria Administrativa, a de Ensino de Graduação, a de Pós-Graduação e Educação Continuada, a Controladoria, o Departamento de Recursos Humanos, a Secretaria Geral de Ensino (SEGEN), o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e a Assessoria de Comunicação e Marketing (Ascom).

No nível operacional se encontram os setores dentro dos departamentos de nível tático e são responsáveis por executar as tarefas que mantém a instituição funcionando perfeitamente. Dentro da Controladoria encontram-se os setores de Contas a Receber, Contas a Pagar e a Contabilidade, setores que representam a vida financeira da instituição. Na Pró-Reitoria Administrativa estão o Setor de Compras, Almoxarifado e Patrimônio e o Setor de Serviços Gerais e Manutenção, que são responsáveis pelos contatos com fornecedores, manutenção e estoque de materiais de uso diário, além da manutenção predial. Na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação estão o corpo docente e as coordenações de cursos de Graduação. O Setor de Bolsas, Incentivos e Créditos Estudantis, a SEGEN e a Biblioteca respondem diretamente a Vice Reitoria e são responsáveis diretamente pelo atendimento ao aluno.

### **1.8.1 Área de Recursos Humanos**

Dessler (2003) descreve que a administração de recursos humanos refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, no que compete à contratação, treinamento, avaliação, remuneração e ao oferecimento de um bom e seguro ambiente de trabalho aos colaboradores da empresa.

Segundo Maximiano (2011) a área de recursos humanos tem como funções:

- Planejamento de mão de obra – quantidade de pessoas necessárias a organização.
- Recrutamento e seleção – localização e aquisição de pessoas.
- Treinamento e desenvolvimento – transformar potenciais em competências.
- Avaliação de desempenho – informações sobre desempenhos nas atividades.
- Remuneração e compensação – recompensas para as pessoas por seu trabalho.
- Higiene, saúde e segurança – proteção para as pessoas que trabalham.
- Administração de pessoal – registro de pessoal, manutenção de arquivos, folhas de pagamento, acompanhamentos de carreira e contagem de tempo de serviço.
- Funções pós-emprego – aposentadoria e outros benefícios.

Dentro das atribuições citadas na literatura, o Departamento de Recursos Humanos do Unipê, possui responsabilidades relacionadas aos colaboradores da instituição, sendo responsável por atividades como:

- Folha de Pagamento
- Benefícios dos Colaboradores (concessão e manutenção)
- Controle de Ponto

- Recrutamento, Seleção, Contratação e Integração
- Execução de Planos de Cargos e Carreira
- Coordenação, execução e fiscalização dos Direitos Trabalhistas

Os mecanismos de controle e gerenciamento de colaboradores no Unipê evoluíram muito graças a uma eficiente execução e adequação das normas e deveres internos às normas e direitos trabalhistas. O acompanhamento do departamento de Recursos Humanos é muito próximo e aliado aos gestores dos diversos departamentos e setores. Essas mudanças refletem em prejuízos menores à instituição, bem como reflete na expansão dos benefícios, na implantação de planos de cargo e carreira, no respeito e cumprimento aos direitos dos trabalhadores e no aumento da qualidade de vida no trabalho.

### **1.8.2 Área de Marketing**

Segundo Minadeo (2008), Marketing pode ser entendido como uma orientação da administração baseada em que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, os desejos e os valores de um mercado visado, e adaptar-se para promover a satisfação do consumidor de forma mais eficaz que os seus concorrentes, em suma, seu papel é conquistar e manter clientes.

São atividades do setor de marketing:

- Pesquisa de mercado
- Merchandising
- Gerência de Marketing
- Publicidade
- Realização de venda
- Relações públicas
- Promoções de Vendas

O Marketing no Unipê está diretamente focado na publicidade e propaganda da instituição. Suas principais atribuições são a comunicação, executada pela Assessoria de Comunicação (Ascom).

A Ascom é a assessoria que mais se relaciona com todos os setores da organização, uma vez que a necessidade de comunicação e divulgação de informações a sociedade devem e são fornecidas por estes. As decisões estratégicas, mudanças institucionais, informações sobre os cursos de Graduação e de Educação Continuada, processos seletivos de bolsas

filantrópicas, compromissos e atos realizados pela Reitoria e pelos Associados (Fundadores), são diariamente divulgados para a sociedade e principalmente para os alunos.

A Ascom utiliza de muitas ferramentas de divulgação, tais como: website, propagandas na TV, mídias sociais, hotsites, publicações em outdoors, banners, panfletos, entre outras. A assessoria é responsável pelo primeiro impacto de recrutamento de alunos ingressantes a instituição.

Dentro das ferramentas de divulgação, existe também, o projeto UnipêTV, que se responsabiliza pela realização de matérias que retratam o cotidiano da instituição, divulgadas na TV aberta e em canais de vídeo na internet.

### 1.8.3 Área de Finanças

A função financeira, como descreve Maximiano (2011), tem como objetivo o bom uso e a proteção dos recursos financeiros da organização, buscando manter equilibrado o grau de liquidez financeira para que assim, a organização possa honrar com seus compromissos. Assaf Neto & Lima (2009) complementam que, dentro do ambiente empresarial, a administração financeira volta-se basicamente a quatro funções:

- a) **Planejamento Financeiro** – identificando as necessidades de crescimento da empresa, bem como suas possíveis dificuldades e problemas futuros.
- b) **Controle Financeiro** – controle, avaliação e acompanhamento do desempenho financeiro da empresa, como custos e despesas, margens de ganho, entre outros.
- c) **Administração de Ativos** – busca o melhor ambiente para dos investimentos empresariais, em termos de risco e retorno.
- d) **Administração de Passivos** – aquisição de fundos, procurando uma estrutura de capital com maior liquidez, menores custos e riscos financeiros.

O Departamento Financeiro da instituição é responsável por gerir e manter o controle os recursos financeiros a receber e a pagar da instituição, além de comandar e ser a base para as informações da Contabilidade.

Este departamento foi o que recentemente mais se modificou na instituição. Está subdividido em vários setores, com suas particularidades, responsabilidades e funções diferenciadas, tais como:

- **Contas a Pagar:** responsável pelos pagamentos dos fornecedores e das obrigações da instituição, pagamento de incentivos estudantis e reembolso de pagamentos, baixas de parcelas de pagamentos dos alunos. O foco no atendimento não é tão prioritário, por

possuir, em sua maior parte atividades rotineiras que necessitam ser realizadas internamente, longe dos atendimentos ao aluno.

- **Contas a Receber:** responsável pelos recebimentos de pagamentos de parcelas de mensalidade, geração de boletos bancários de mensalidades, multas e demais débitos dos alunos, bem como nas negociações, parcelamentos e antecipação de débitos dos alunos. O setor de Pagamentos e Parcelamento de Débitos também está englobado na subdivisão de Contas a Receber do Departamento Financeiro, tendo seu foco exclusivo no atendimento ao aluno. Dentro desta subdivisão está sendo implementado o controle e acompanhamento dos valores a receber oriundos dos financiamentos estudantis.
- **Controladoria:** responsável por controlar gerencialmente as Contas a Receber e as Contas a Pagar da instituição e o comando da Contabilidade.

#### 1.8.4 Área de Produção

Ocupa-se da atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender a necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes. (CORRÊA & CORRÊA, 2013)

O conceito de produção sempre foi pregado como o processo de desenvolver bens tangíveis. Porém, com o forte crescimento do setor de serviços, este conceito teve de se adequar e englobá-lo no mesmo. Corrêa & Corrêa (2013) definem a área de produção como a responsável pelo gerenciamento estratégico dos recursos humanos, tecnológicos, informacionais e outros recursos escassos, do que produzem e como interagem, tendo como finalidade a entrega de bens e serviços, buscando atender os requisitos de qualidade, tempo e custo dos clientes. Ritzman & Krajewski (2004) descrevem a expressão administração de operações como a mais correta, definindo-a como a direção e controle dos processos que transformam insumos em produtos e serviços para os clientes externos.

Martins & Laugeni (2005) descrevem que na operação em serviços é necessário o encontro entre o fornecedor e o cliente, e estima-se que este setor representa 75% do produto interno bruto (PIB) nas economias modernas. Dentre suas principais características estão o alto contato com o cliente, a participação do cliente no processo, a perecibilidade, a intensiva mão-de-obra, tempo de atendimento rápido, a dificuldade em se medir produtividade e qualidade e, principalmente, a intangibilidade. É neste setor que está inserido o Unipê,

oferecendo a educação como serviço através dos cursos de Graduação, Pós Graduação e Educação Continuada.

### **1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio**

O objetivo fundamental da Administração de Materiais, como define Viana (2002), é determinar quando e quanto adquirir, para repor o estoque, tendo como premissas o planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final. O mesmo autor tipifica os materiais da seguinte forma:

- Materiais de estoque e de não estoque
- Materiais críticos
- Perecibilidade
- Periculosidade
- Tipos de estocagem
- Dificuldade de aquisição
- Mercado fornecedor
- Possibilidade de fazer ou comprar

Diretamente interligada a administração de recursos materiais está a administração de recursos patrimoniais que, segundo Francischini & Gurgel (2004) entende-se como ativo imobilizado, sendo ele todo ativo de natureza permanente, que normalmente é mantido na empresa para a utilização na produção de mercadorias ou prestação de serviços.

No Unipê a administração de materiais atualmente vem sendo feita de maneira mais eficaz. Problemas como distância entre o setor de compras e o almoxarifado não colaboravam com o bom controle e manutenção dos estoques de material de expediente, que numa instituição de ensino é de uso constante e em grande quantidade, necessitando de um rigoroso controle.

### **1.8.6 Área de Sistemas de Informação**

O sistema de informação de uma organização consiste do hardware, software, de telecomunicações, administração do banco de dados e outras tecnologias que ela usa para armazenar dados e torna-los disponíveis na forma de informações para a tomada de decisão organizacional (DAFT, 2007).

O'Brien (2004) classifica os sistemas de informação em dois tipos com suas subdivisões:

- **Sistemas de Apoio às Operações** – processam dados gerados por operações das empresas e produzem uma diversidade de produtos de informação para uso interno e externo.
  - ✓ Sistemas de apoio de processamento de transações: processam dados resultantes de transações empresariais, atualizam bancos de dados e produzem documentos empresariais.
  - ✓ Sistemas de controle de processos: monitoram e controlam processos industriais.
  - ✓ Sistemas colaborativos: apoiam equipe, grupos de trabalho, bem como comunicação e colaboração entre e nas empresas.
- **Sistemas de Apoio Gerencial** – aqueles que se concentram em fornecer informações e apoio aos gerentes em sua tomada de decisão eficaz.
  - ✓ Sistemas de informação gerencial: fornecem informações na forma de relatórios e demonstrativos pré-estipulados para os gerentes.
  - ✓ Sistemas de apoio à decisão: fornecem apoio interativo para o processo de decisão dos gerentes.
  - ✓ Sistemas de informação executiva: fornecem informações críticas elaboradas especificamente para as necessidades de informação dos executivos.

Dentro do Unipê, o Núcleo de Tecnologia de Informação é o departamento que responde pela implantação, manutenção e suporte dos sistemas de informação da instituição. Está subdividido em três vertentes:

- **Suporte:** responsável pelo controle das redes, acessos e, literalmente, do suporte ao uso dos diferentes programas vinculados ao sistema ERP da instituição;
- **Sistemas:** responsável pelo desenvolvimento de programas, relatórios e outros sistemas de informação de acordo com as solicitações e necessidades dos departamentos/setores;
- **Infraestrutura:** dá o devido suporte as solicitações diárias de conserto de hardwares, instalação de softwares, implantação física das redes e por controlar os equipamentos de informática.

Todos os departamentos, setores e assessorias da instituição trabalham conjuntamente para que através da execução das atividades rotineiras de cada ambiente de trabalho, seja

oferecido aos alunos um serviço de qualidade e para que estes tenham apenas a preocupação em estudar, obtendo assim um crescimento pessoal e profissional.

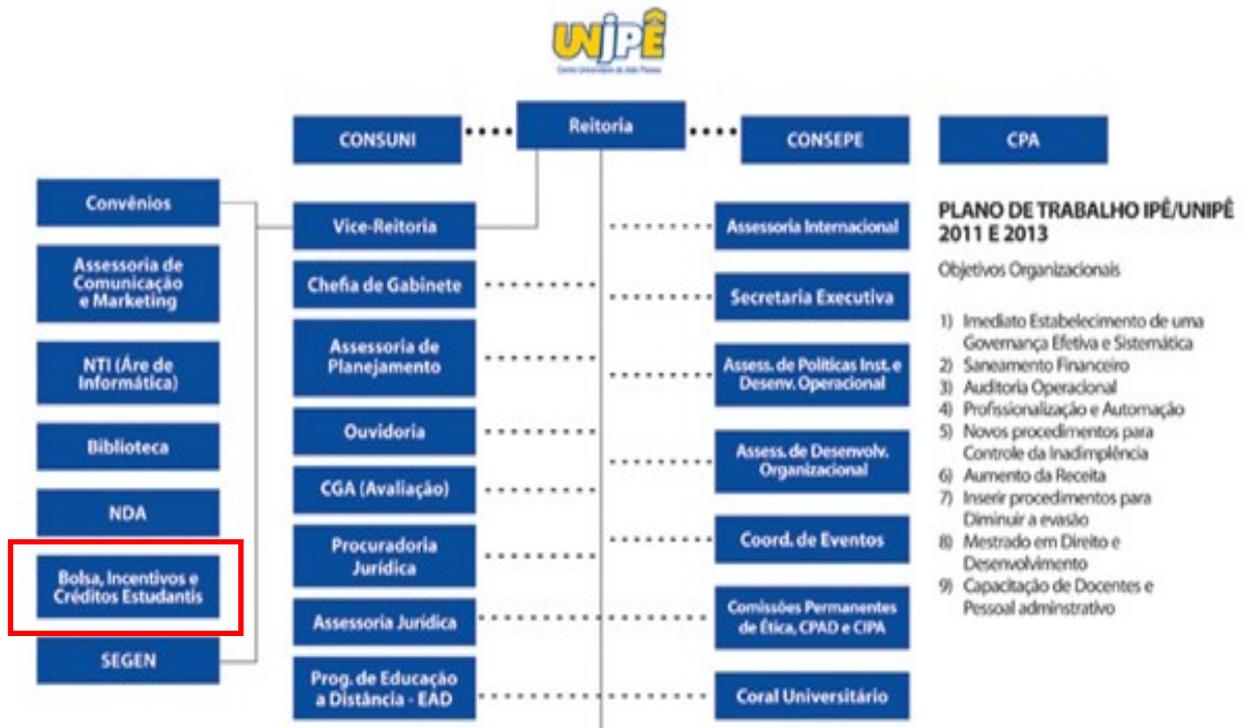
## **CAPÍTULO 2**

### **A Área de Realização do Estágio**

O Setor de Bolsas responde pelo atendimento e suporte aos alunos que possuem benefício que os proporcione desconto ou abatimento no pagamento de suas mensalidades, sejam eles de origem filantrópica, descontos oferecidos pela instituição, financiamentos e créditos estudantis e incentivos estudantis. É um setor, até então, com uma estrutura pequena, poucos colaboradores, sem uma gestão direta e um acompanhamento intensivo. As principais atribuições dos colaboradores do setor são a de atendimento ao aluno e *backoffice*, realizando atividades que assegurem ao aluno a manutenção e usufruto do seu benefício.

Dentro do organograma, o Setor de Bolsas não está alocado a nenhum departamento maior, se reportando diretamente a Vice Reitoria. Segue abaixo a identificação da área dentro do organograma da instituição:

**Figura 2 – Área de Realização do Estágio no Organograma**



Fonte: <http://intranet.unipe.br>, acesso em 27/06/2015

## 2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

O Unipê é um centro universitário particular, porém com fins filantrópicos, ou seja, 20% do valor de sua receita devem ser destinados à concessão de bolsas filantrópicas. O Setor de Bolsas tem o controle e manuseio desta parcela de alunos que possuem essa modalidade de benefício na instituição e oferece dados que subsidiam a tomada de decisões sobre a cota filantrópica da instituição e permitem o controle da receita líquida. Além disso, a demanda de

alunos que, por não possuírem condições financeiras, optam pelo financiamento de seu curso como uma opção para manter a adimplência dos seus pagamentos.

O Setor de Bolsas oferece a alunos com condição econômica desfavorável a oportunidade de terminar um curso superior sem ter o pagamento das suas mensalidades, favorecendo assim a inclusão social dessas pessoas.

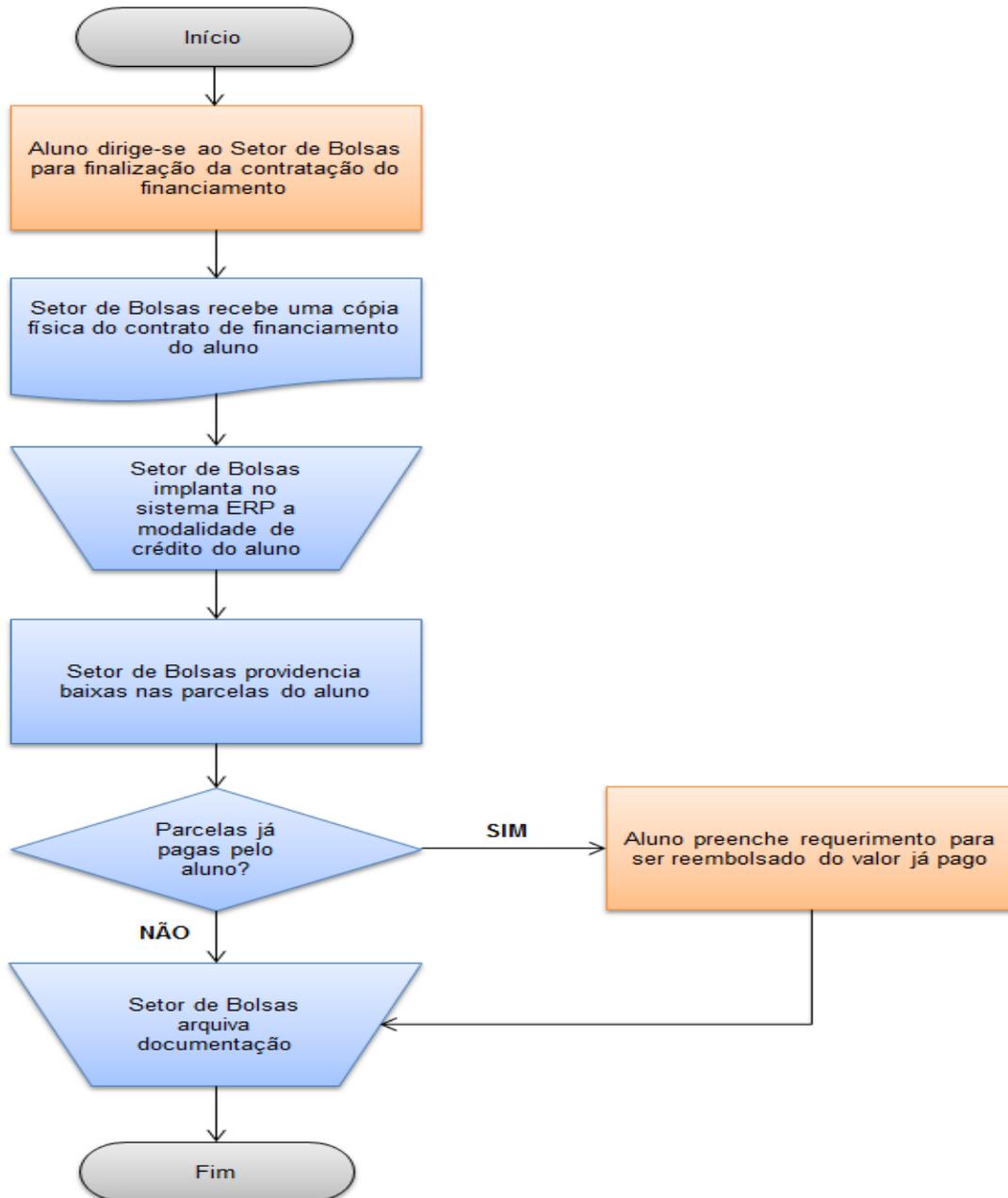
## 2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxogramas de Atividades

Araújo (2011) define fluxograma como um termo empregado para definir todo e qualquer gráfico que demonstre algum fluxo, obedecendo, além do costume, ao verdadeiro sentido etimológico da palavra. Podem ser tipificados em:

- **Fluxograma Sintético:** sendo classificado como a demonstração representativa de uma sequência de passos relacionados a um determinado processo, oferecendo uma ideia genérica do que de fato é realizado nesse processo.
- **Fluxograma Esqueleto:** geralmente é utilizado quando existem consultas a documentos não interligados ao processo.
- **Fluxograma de Blocos:** é um dos mais usuais nas organizações, por descrever em forma gráfica os processos tipificando por símbolos cada etapa do processo.
- **Fluxograma Vertical e Horizontal:** oferece a rápida demonstração do fluxo, ligando os símbolos já impressos na folha e é de fácil entendimento, inclusive para quem tem dificuldade em compreender gráficos.
- **Fluxograma de Documentos:** aborda problemas vinculados a vias, cópias e originais de documentos.
- **Fluxograma Integrado:** busca integrar todas as informações em uma só planilha, sendo preenchido em colunas de forma vertical.

### 2.2.1 Atividade A – Implantação de Financiamento

O aluno que obteve êxito no pleito de alguma modalidade de financiamento/crédito estudantil se dirige ao Setor de Bolsas para efetivação de tal benefício, entregando uma cópia do contrato de financiamento para que sejam inseridos os dados referentes à modalidade contratada pelo aluno. A importância do analista nessa hora é assegurar que o aluno não receba cobranças da instituição da parte que está financiada, para tanto é providenciada a baixa financeira do pagamento através do crédito estudantil. Segue figura 3, representando o fluxograma de realização da atividade de implantação de financiamento:

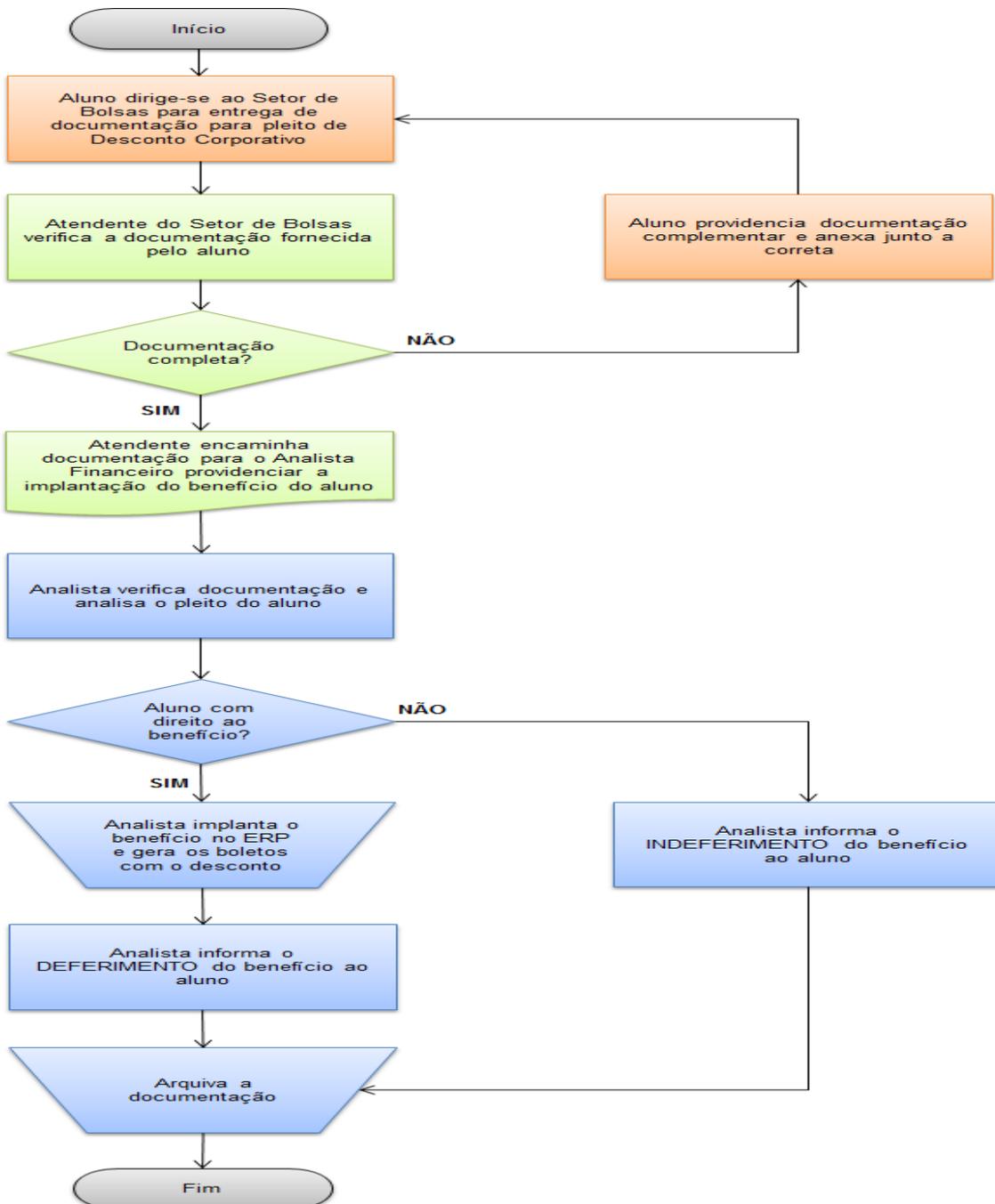
**Figura 3 – Fluxograma Atividade A – Implantação de Financiamento**

Fonte: Elaboração própria do autor, 2016.

### 2.2.2 Atividade B – Concessão de Desconto Corporativo

O aluno que pleiteia algum desconto corporativo se dirige ao Setor de Bolsas com a documentação particular do benefício que ele almeja. O atendente verifica a documentação e, caso esteja incompleta, a devolve para que o aluno a complemente com o que falta e assim prosseguir com o processo, caso esteja completa, a retém para prosseguir com o processo de implantação do benefício. Após a aprovação do benefício os boletos já gerados anteriormente serão regerados com o desconto corporativo agora adquirido pelo aluno. Segue figura 4, representando o fluxograma de realização da atividade de concessão de desconto corporativo:

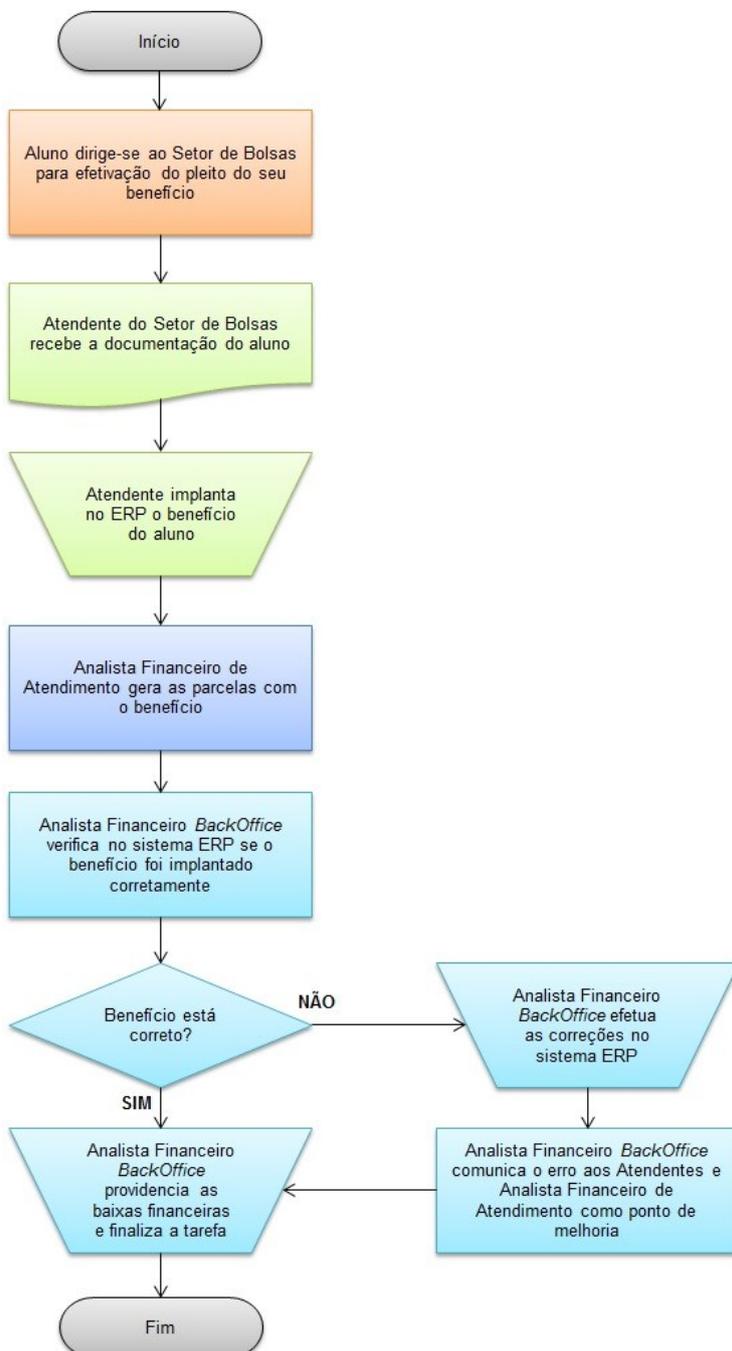
**Figura 4 – Fluxograma Atividade B – Concessão de Desconto Corporativo**



### 2.2.3 Atividade C – Auditoria nos Processos

O atendente/analista ao prestar o devido atendimento ao aluno que recém adquiriu um benefício na instituição pode cometer o erro na hora de implantação deste. Como ferramenta de controle o Analista Financeiro também é responsável por auditar frequentemente o processo de implantação dos benefícios efetivados pelo atendimento direto ao aluno, bem como efetuar as correções e comunicar aos colaboradores o erro como *feedback* de um ponto de melhoria. Segue figura 5, representando o fluxograma de realização da atividade de auditoria nos processos:

**Figura 5 – Fluxograma Atividade C – Auditoria nos Processos**



Fonte: Elaboração própria do autor, 2016.

### **2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa**

O Setor de Bolsas, hierarquicamente, se reporta diretamente a Vice Reitoria, porém muitas de suas atividades estão diretamente relacionadas e, muitas vezes, dependem de outros departamentos/setores para serem desempenhadas.

O grande parceiro e, também o setor que mais se relaciona com o Setor de Bolsas, é a Secretaria Geral de Ensino (SEGEN), uma vez que as atividades acadêmicas estão intimamente ligadas as do Setor de Bolsas. Exemplificando, se um aluno deseja trancar seu curso e possui uma bolsa filantrópica é necessária a comunicação entre os setores para averiguar se efetivando o trancamento, ele ainda possuirá o seu benefício, caso retorne ao curso. Também nos processos de concessão de bolsas filantrópicas oriundas do ProUni, a SEGEN atua diretamente e agilmente nas matrículas desses alunos que tem sua bolsa aprovada, entre outras diversas atividades em que os setores se comunicam diretamente.

Existem também os Incentivos Estudantis, que são pagamentos concedidos aos alunos que prestam algum serviço à instituição, seja ele oriundo de Monitoria, Pesquisa ou Extensão. A comunicação nesses procedimentos é feita entre as coordenações dos cursos de graduação e o Setor de Bolsas, que recebem a listagem de alunos, averigam se possuem algum benefício e encaminham para pagamento.

Além disso, existe o Departamento Financeiro (Tesouraria e Controladoria), responsável pelas baixas de pagamentos, reembolsos de pagamentos, pagamentos de incentivos e controles de contas a receber.

A comunicação entre os setores/departamentos se dá maneira amistosa e positiva, uma vez que o trabalho de um depende diretamente da execução do outro, portanto, a cooperação e a presteza são características do relacionamento com as demais áreas da empresa.

O Setor de Bolsas, local onde foi realizado o estágio, possui muitas características que se englobam no Departamento Financeiro. O fato das concessões de benefícios como bolsas filantrópicas, financiamentos e descontos corporativos impactarem diretamente nas Contas a Receber geram questionamentos sobre o futuro deste setor. A falta de uma gestão direta, de controles gerenciais e da supervisão das atividades podem ocasionar muitos problemas nas Contas a Receber, bem como prejuízos financeiros, se fazendo necessário o estudo de mudanças e a realização de ações de melhorias.

## **CAPÍTULO 3**

### **Levantamento Diagnóstico**

### 3.1 Seleção de Problemas na Área de Estágio

O Setor de Bolsas do Unipê, como dito anteriormente, hierarquicamente se reporta a Vice-Reitoria. Porém, sendo responsável pela concessão de bolsas de estudos, descontos e financiamentos para os alunos, suas atividades afetam diretamente o Departamento Financeiro, mais diretamente nas Contas a Receber. Segundo informações fornecidas pela IES, este setor vem sendo atingido por uma demanda cada dia maior, devido a uma decisão estratégica em optar por uma liberação maior das linhas de crédito estudantil. Desde a tomada desta decisão, compreendendo o período entre o segundo semestre de 2013 e o primeiro semestre de 2015, a instituição sofreu um aumento de aproximadamente 41% no número de matriculados, ou seja, de 8.692 em 2013.2 para 12.342 alunos em 2015.1.

A incorporação deste setor ao Departamento Financeiro tornou-se uma necessidade urgente, devido aos seguintes problemas:

- Acúmulo de funções e desorganização hierárquica: por se tratar de um setor que se responsabiliza pelo atendimento direto ao aluno e pela realização de diversas atividades internas, os colaboradores revezam entre os dois tipos de atividades, ocasionando acúmulo de funções. Além disso, não existem planejamento nem supervisão direta do que eles desenvolvem, uma vez que a supervisão deste setor é a mesma de diversos outros.
- Ausência de Supervisão: os colaboradores do Setor de Bolsas possuem uma autonomia em suas atividades que não é benéfica, uma vez que muitas delas são desenvolvidas sem o devido treinamento nem são corrigidas ou auditadas por terceiros, bem como por um supervisor, dando margem a erros graves e falta de transparência em seus processos.
- Ausência de controle das Contas a Receber: ao ser a “porta de entrada” para alunos bolsistas ou financiados o Setor de Bolsas reduz drasticamente o valor das mensalidades pagas pelos alunos. Existe a necessidade do controle de valores a receber para que se tenha conhecimento dos descontos concedidos nos recebíveis e nos valores já recebidos.

### 3.2 Problema de Estudo

O problema que será trabalhado no presente estudo é a ausência de controle das Contas a Receber.

### **3.3 Características do Problema de Estudo**

Os incentivos e facilidades dados pelos programas de financiamento estudantil as instituições de ensino superior a partir do Governo Lula, deram ao Unipê a oportunidade de aumentar o número de vagas nos seus diversos cursos de Graduação. Sendo assim, gradativamente, a demanda por financiamentos estudantis foi aumentando, por ser uma instituição filantrópica, consequentemente teve de ofertar um número maior de bolsas de estudo, seguindo a proporcionalidade ao número de alunos devidamente matriculados.

Devido a crescente oferta de bolsas de estudo, destacando-se que de natureza filantrópica, surgiu a necessidade de controlar o número de alunos bolsistas e o cumprimento da cota filantrópica da instituição.

Tendo um aumento no número de alunos financiados, passou a existir a forte necessidade de se exercer um controle nesses recebíveis, afinal de contas, um aluno financiado gera um valor a receber, ou seja, não é recebido de maneira imediata, logo um novo tipo de planejamento financeiro surge para ser construído.

Porém, em 2015, as IES são repentinamente surpreendidas com novas regras de política de governo, tendo que se adequar a uma forte restrição de crédito estudantil. As novas regras passaram a exigir um melhor desempenho dos alunos no ENEM e passaram a exigir das mantenedoras das instituições de ensino um melhor planejamento financeiro, reduzindo quantidade de repasses financeiros anuais. Além disso, o governo decidiu analisar a evolução dos valores das mensalidades cobradas pelas IES com o objetivo de não prejudicar os alunos que podem ter valores altos de financiamento sem a garantia de qualidade do curso ofertado pela IES.

Num ambiente de incertezas, o intuito de manter através do controle a saúde das finanças da instituição de ensino se torna uma necessidade latente. Com base nestes aspectos, o presente estudo pretende analisar as mudanças ocorridas nas Contas a Receber do Unipê oriundas do aumento da oferta dos programas de financiamento estudantil subsidiados pelo Governo Federal.

## **CAPÍTULO 4**

### **Proposta de Trabalho**

## **4.1 Objetivos**

### 4.1.1 Objetivo geral

Analisar as mudanças ocorridas nas Contas a Receber de uma instituição de ensino superior privada, oriundas da variação da oferta dos programas de financiamento estudantil, especificamente o FIES, no período de 2012 a 2015.

### 4.1.2 Objetivos específicos

- Analisar as mudanças nos números de matrículas e no faturamento bruto através de consulta a dados financeiros da instituição;
- Apresentar as mudanças nas normas do FIES no período de 2012 a 2015;
- Descrever as consequências da mudança da oferta de financiamento estudantil na IES.

## **4.2 Justificativa**

A educação superior vem obtendo uma forte expansão nas últimas décadas. MICHELOTTO, COELHO e ZAINKO (2006) descrevem duas fases de expansão do ensino superior no Brasil: de 1964 a 1980, onde, dentro do período militar, deu-se início ao processo de privatização da educação superior, e de 1995 em diante. As autoras afirmam ainda que nessa segunda fase, iniciada em 1995, o substancial crescimento do ensino superior se deu a expansão da rede privada e, posteriormente, devido à diversificação das instituições.

O crescimento das instituições de ensino superior privadas na década de 2000 ocorreu principalmente devido aos incentivos fiscais dados pelo Governo Federal. Programas como o PROUNI (Programa Universidade para Todos), que oferece isenção fiscal as IES em “troca” do preenchimento das vagas ociosas por alunos com determinados perfis socioeconômicos, e como o FIES (Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior), financiamento do Governo Federal concedido por bancos públicos com o intuito de fomentar os estudos de alunos, ofereceram redução de custos e redução da inadimplência nas IES (GEMAQUE e CHAVES, 2010) ao mesmo tempo em que aumentaram a diversidade na oferta de cursos e consequentemente o aumento no número de matrículas. Tais programas tiveram um incentivo maior a partir da implantação do PNE (Plano Nacional da Educação) no governo Lula em 2003. Este visava aumentar a proporção de jovens de 18 a 24 anos matriculados em curso superior para 30% até 2010 (CATANI; HEY; GILIOLI, 2006, p. 127 apud GEMAQUE e CHAVES, 2010). Assim, o Governo Federal avançou na conquista de suas metas e as IES puderam expandir seus horizontes.

Porém, o aumento considerável nas concessões de crédito pelo FIES no ano de 2014 ocasionaram restrições no ano de 2015. Segundo Ayres (2015), o FIES teve uma taxa de utilização acima de 39%, muito acima da meta estipulada pelo Governo Federal, que era de 15%. Isso levou o governo a mudar as regras, buscando restringir ainda mais o acesso ao crédito educativo, primando pela qualidade dos cursos e dos estudantes.

Toda essa mudança impactou diretamente nas Contas a Receber da instituição de ensino em estudo, uma vez em que se encontra numa situação de maior recorrência ao seu fluxo de caixa para manter a “saúde” de suas obrigações, planejando-as baseadas no que efetivamente fora recebido e no calendário de repasses do FIES, uma vez que, anteriormente, com a maior abertura de crédito do FIES para a IES provocou um crescimento no número de matrículas e, conseqüentemente, a expansão da instituição. No atual momento, a empresa estuda possibilidades de manter a expansão sem maior dependência da modalidade de crédito estudantil ofertada pelo Governo Federal, desmembrando um excelente cenário para o desenvolvimento deste estudo.

## **CAPÍTULO 5**

### **Desenvolvimento da Proposta de Trabalho**

O setor da educação vem ganhando foco nos últimos governos, com o objetivo de elevar o número de alfabetizados, bem como de universitários no Brasil. O mercado reflete a expansão das IES privadas, e a de que expanda ainda mais, visto o tamanho ainda reduzido do ensino superior no Brasil e das limitações do setor público (SCHWARTZMAN e SCHWARTZMAN, 2002). Os mesmos autores afirmam ainda que as instituições privadas se diferem das universidades públicas quanto ao foco na formação de profissionais voltados ao mercado de trabalho, ficando a cargo das universidades a formação e gerência principalmente de pesquisadores.

Gemaque e Chaves (2010) afirmam em seu estudo que houve um crescimento de 194,7% no número de instituições ensino privadas entre os anos de 1995 e 2008. Esse aumento é resultado dos estímulos concedidos pelo governo federal sobre a ampliação da prestação de serviços, dentre eles: liberalização dos serviços educacionais, isenção do pagamento do salário educação, bolsas de estudos para alunos carentes, empréstimos financeiros a juros subsidiados por instituições bancárias oficiais e o ProUni. Carvalho (2014) disserta também sobre a expansão das IES privadas afirmando que o governo Lula em 2008 tinha por objetivo reduzir as distâncias geográficas e as desigualdades da educação superior e por isso foram criadas novas universidades federais localizadas em cidades interioranas, o que levou a busca de novos mercados pelas instituições privadas principalmente nas regiões Norte e Nordeste, promovendo assim um processo de interiorização do ensino superior.

Conforme Aprile e Barone (2009), os programas de acesso ao ensino superior do governo federal são inseridos como políticas inclusivas que buscam a correção das lacunas deixadas pelas insuficiências das políticas universalistas, onde destacam-se o FIES e o ProUni, ambos voltados para a população de baixa renda.

O presente estudo analisa as mudanças nas contas a receber de uma IES, sendo fundamentado por temas de cunho financeiro como: o crédito e contas a receber.

## **5.1 O Crédito**

O crédito é a troca de bens presentes por bens futuros (LEMES JÚNIOR, 2010). O crédito vem sendo utilizado maciçamente nos dias atuais, facilitando e alavancando as vendas de uma empresa. Apesar de suas vantagens em termos de vendas, podem acarretar diversas consequências negativas para uma empresa, pois implicam em riscos, principalmente quando se fala em devedores inadimplentes. Segundo Fonseca, Mora Neto e Souza (2005), o risco nas operações de crédito existe porque o fluxo de caixa prometido pode ou não ser pago na sua

totalidade pelos diversos tomadores. Se a instituição financeira recebesse tudo, obviamente não haveria risco de crédito.

Crédito é a disposição de alguém ceder temporariamente parte de seu patrimônio ou prestar serviços a terceiros, com a expectativa de receber de volta o valor cedido ou receber pagamento, depois de decorrido o período de tempo estipulado, na sua integralidade ou em valor correspondente (LEMES JÚNIOR, 2010).

Hoje, a maior parte das empresas trabalha com investimentos em concessão de crédito, como afirma Neto (2010), muitas empresas em que os investimentos em valores a receber representam uma parte significativa de seus ativos circulantes, tem como reflexo importantes influências em suas rentabilidades.

Conceder crédito não é uma tarefa simples, há a necessidade de se avaliar vários fatores antes de uma concessão. Seria muito mais fácil conceder o valor que o cliente pede, aplicar as suas taxas e aguardar o pagamento dos clientes. Conceder crédito implica em proceder ao recebimento do valor do crédito em época futura, o que torna necessária a emissão de documento que será o instrumento de cobrança (LEMES JÚNIOR, 2010). Ross (2010) completa afirmando que conceder crédito equivale a investir num cliente, e esse investimento está vinculado à venda de um produto ou serviço.

Conforme afirmam Neto e Lima (2009) e Ross (2010), um enfoque tradicional da análise do crédito é desenvolvido pelo estudo de cinco fatores, definidos na proposição original de Brigham e Weston como os cinco Cs do crédito, são eles:

- Caráter: que identifica a disposição do cliente em pagar corretamente seu crédito.
- Capacidade: que mede o potencial de recursos dos clientes visando à liquidação do crédito conforme solicitado.
- Capital: parecida com a variável capacidade, analisa a mediação dos investimentos da firma cliente, dando atenção especial a seu patrimônio líquido e solidez econômica do devedor.
- Colateral: julgam os ativos que o cliente pode oferecer como forma de garantir seu crédito.
- Condições: envolve as influências do comportamento da conjuntura econômica sobre a capacidade de pagamento do cliente.

### 5.1.1 FIES

O Art. 1º na Lei Ordinária 10.260, de 12 de julho de 2001, define o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) é um programa destinado a financiar a graduação de cursos superiores em instituições de ensino não gratuitas e com avaliação positiva pelo Ministério da Educação. O programa objetiva conceder financiamento a estudantes que, de acordo com uma análise, não teriam condições de arcar com encargos educacionais nas instituições privadas, o que passou a caracterizá-lo como um programa de contexto social, assim como afirma Gemaque e Chaves (2010), constituindo o FIES como um empréstimo para os que não têm condições de pagar as mensalidades do curso.

Aprile e Barone (2009, p. 48) descrevem os requisitos para os alunos que pleiteiam o FIES:

Para candidatar-se ao FIES, o aluno deve estar regularmente matriculado em instituição privada, cadastrada no Programa e com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo MEC. Não poderão se candidatar os alunos cuja matrícula acadêmica esteja em situação de trancamento; que já foram beneficiados pelo FIES e que sejam responsáveis por inadimplência com o Programa de Crédito Educativo (PCE/CREDOC); beneficiários de bolsas integral ou parcial do ProUni, bem como em curso/ habilitação/turno diferente daquele vinculado a sua bolsa; alunos cuja renda bruta total mensal familiar seja inferior ao valor da mensalidade do curso a ser financiado.

Deitos (2007) afirma que além das situações citadas anteriormente, o FIES também passou a conceder financiamento para os estudantes selecionados pelo ProUni – Programa Universidade para Todos, nos casos em que o aluno possui uma bolsa parcial de 50%. Essa complementação entre os programas do governo federal só reafirma o intuito de priorizar o atendimento a parcela de estudantes com situação econômica menos privilegiada.

### 5.2 Contas a Receber

As contas a receber refletem os resultados mais importantes dentro da empresa, pois implicam nas entradas de valores oriundas de vendas à prazo. Iudícibus *et al* (2010) ressalta que as contas a receber estão diretamente ligadas com as receitas da empresa, devendo ser reconhecidas por mercadorias vendidas ou serviços executados ao cliente.

Matias (2007 *apud* ULIANO, 2007) reafirma que os recebíveis são originados de vendas à prazo, onde a empresa entrega a mercadoria/serviço, emitindo um carnê de cobrança ao cliente. No caso das instituições de ensino superior privadas (IES), o serviço é prestado sendo gerada a cobrança diretamente ao agente financeiro, que passa a ser o banco financiador e novo devedor da IES.

Hoji (2014) também afirma que as contas a receber são originadas das vendas a prazo, ressaltando que geram riscos de inadimplência, mas em compensação, alavancam as vendas. O autor denomina que as compras e vendas a prazo entre empresas como créditos mercantis, enquanto a concessão de crédito para consumidores finais pessoas físicas, crédito ao consumidor.

Na instituição de ensino estudada as contas a receber representam diretamente as mensalidades faturadas pela prestação de serviços aos alunos, representando a integralidade das receitas da IES.

### **5.3 Aspectos Metodológicos**

Segundo Trindade (2003), a análise de dados quantitativos e dos cruzamentos entre as diversas informações coletadas vão produzir algo qualitativo. Não possibilitar ao pesquisador tirar conclusões que não poderiam ser tiradas sem o levantamento e o cruzamento de informações quantitativas. De acordo com Matias-Pereira (2010) a pesquisa quantitativa parte do enfoque de que tudo pode ser mensurado numericamente, ou seja, pode ser traduzido em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Portanto, esta pesquisa pode ser classificada como quantitativa, pois descreve um fenômeno através da coleta de dados descritivos e quantificáveis. Essa abordagem é aplicada frequentemente aos estudos descritivos, pois tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções nas análises e interpretações, possibilitando, por conseguinte, uma margem de segurança quanto às inferências realizadas (RICHARDSON, 2008).

Também é definida como uma pesquisa descritiva, pois segundo Cervo e Bervian (2002, p. 69), busca observar, registrar, analisar e correlacionar fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Gil (2002, p. 42) acrescenta que “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos métodos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois como observa Farina (1997), a elaboração de um estudo de caso deve ser feita em estreita colaboração com a instituição, objeto de estudo, visando apresentar uma situação problema que exija tomada de decisão, sendo necessário o levantamento de dados que somente serão obtidos na empresa pesquisada.

Como objeto de estudo foram utilizados relatórios gerenciais fornecidos e autorizados pela instituição de ensino. Tais relatórios refletem dados necessários para a obtenção de informações globais e de fundamental importância para a tomada de decisões estratégicas. A

escolha desses instrumentos de coleta de dados deveu-se a estes refletirem a proporção do uso de financiamentos estudantis sobre o faturamento da empresa, conseguindo assim informações sobre as mudanças ocorridas entre os anos de 2012 e 2015.

#### **5.4 Análise de Dados e Interpretação de Resultados**

A instituição de ensino em estudo sempre teve uma política restritiva com relação ao financiamento estudantil. O FIES, sendo uma modalidade de crédito educativo oriunda e totalmente dependente de recursos públicos, gerava ainda mais insegurança e receio na diretoria da instituição, restringindo a expansão na adesão de alunos ao financiamento.

A oferta de crédito do FIES nesta instituição, desde sua adesão, sempre foi feita de maneira limitada, o que garante um controle mais fácil nos valores concedidos e nos alunos que contratam. O crescimento no número de novos matriculados sempre foi acompanhado de maneira estática, sem números surpreendentes, visto que os cursos de graduação também se mantinham estáticos.

Em paralelo a situação da instituição estudada, grandes grupos passaram a investir maciçamente em faculdades na cidade João Pessoa, tendo uma excelente captação de alunos tomando por base o crescimento da oferta de crédito do financiamento estudantil do governo federal. O FIES oferece o pagamento mensal às instituições de ensino no lugar do aluno, reduzindo os percentuais de inadimplência, além de ser um facilitador de acesso à graduação àqueles que não obtiveram um bom desempenho nos vestibulares tradicionais, gerando custos baixíssimos aos alunos. Em faculdades com mensalidades altas, mas que ofertam uma qualidade maior nos seus cursos, o FIES foi o ponto-chave na captação de mais alunos e na garantia de aumento nos números de faturamento.

Vendo a oportunidade e os retornos dados pelo FIES, com o foco na expansão da instituição foi tomada a decisão da diretoria por aderir à oferta do financiamento de maneira ilimitada. Após o início do segundo semestre de 2013, com estratégias de divulgação ainda tímidas e a efetivação de apenas um vestibular, a IES foi colhendo bons resultados da expansão do financiamento.

##### **5.4.1 Mudanças no FIES em 2015**

Durante o ano de 2014 a instituição de ensino em estudo teve um crescimento no número de alunos financiados pelo FIES, reflexo da decisão estratégica em aumentar a oferta do financiamento estudantil. A Tabela 1 retrata, por semestre e entre os períodos 2012.1 e

2015.1, o número geral de alunos matriculados e de alunos FIES, bem como a proporção de alunos FIES sobre o número de alunos matriculados.

**Tabela 1** - Evolução do Número de Alunos FIES

Semestre	Alunos Matriculados	Alunos FIES	% Alunos FIES
2012.1	7.908	509	6,44%
2012.2	8.089	743	9,19%
2013.1	8.406	842	10,02%
2013.2	8.692	1.966	22,62%
2014.1	9.524	2.922	30,68%
2014.2	10.651	4.166	39,11%
2015.1	12.342	4.837	39,19%

Fonte: Elaboração própria do autor, 2016.

No final de dezembro de 2014, às vésperas do semestre 2015.1, foram publicadas 3 portarias normativas que mudaram completamente a forma como o FIES vinha sendo conduzido nas IES privadas. A Portaria Normativa nº 23, de 29 de dezembro de 2014, publicada no Diário Oficial da União (D.O.U.), em 30/12/2014 – Seção 1, causou uma mudança drástica, causando preocupação a diretoria da instituição em estudo, principalmente no que compete a parte financeira. O conteúdo da portaria altera o descrito na Portaria Normativa nº 15, de 8 de julho de 2011, onde estipula que os repasses financeiros do FIES serão disponibilizados em 8 parcelas anuais e não em 12. A nova regra foi destinada para mantenedoras de instituições de ensino com um número de alunos matriculados com FIES igual ou superior a 20.000. A princípio não impactaria a IES em estudo, pois, como descrito na Tabela 1, ao final de 2014, período no qual a portaria nº 23 foi publicada, a IES possuía 4.166 alunos matriculados e financiados pelo FIES, número que não abrange o que fora estipulado na portaria.

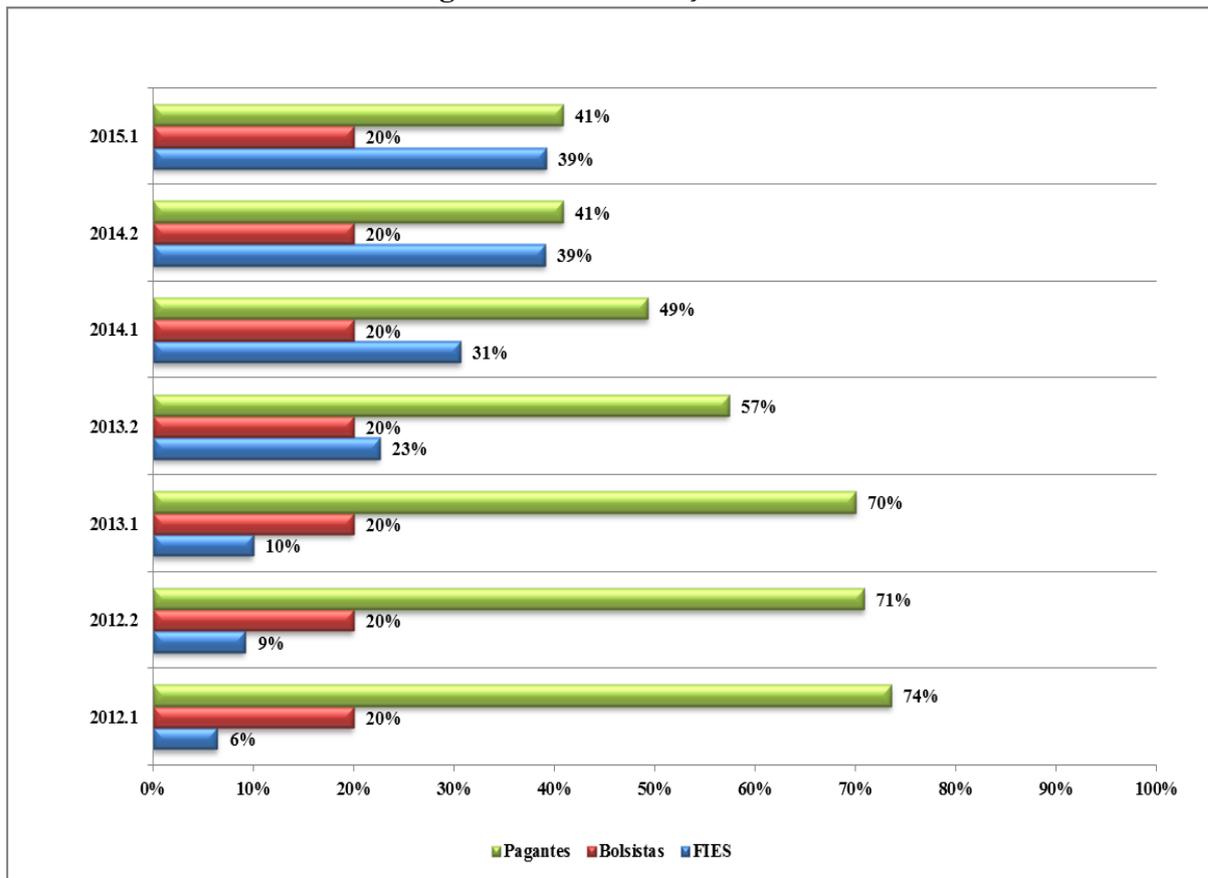
Porém, o número de contratos FIES atingiu a marca de 663.396 estudantes<sup>1</sup> no ano de 2014, fazendo com que o governo federal tomasse atitudes visando à contenção de despesas, o controle sobre o uso do financiamento e a sustentabilidade do programa. A principal delas foi

<sup>1</sup> MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/>>. Acesso em 01/04/2016.

a mudança no calendário de recompras<sup>2</sup> das mantenedoras, que foi a adequação a quantidade estabelecida na Portaria nº 23, ou seja, em 8 vezes. Conforme descrito na Tabela 1, a instituição de ensino em estudo apresentou uma elevação no percentual de alunos FIES no decorrer dos semestres letivos, chegando ao percentual de 39% do número de alunos matriculados, o que sinaliza um comprometimento considerável do faturamento.

A figura 6 descreve os percentuais de alunos de acordo com a forma de pagamento de suas mensalidades, onde, na IES em estudo, podem ser classificados como pagantes (aqueles que efetuam a quitação de suas mensalidades sem uso de um financiamento), bolsistas (alunos beneficiados com bolsas de estudo através de processos seletivos) e FIES (alunos com mensalidades subsidiadas pelo FIES). Os percentuais representam as proporções de alunos de acordo com a forma de pagamento de suas mensalidades por semestre compreendendo o período entre o 2012.1 e 2015.1.

**Figura 6 - Classificação de alunos**



Fonte: Elaboração própria do autor, 2016.

<sup>2</sup> Recompra de título de créditos é o procedimento em que mensalmente, após a efetivação do repasse, as mantenedoras podem transferir o saldo disponível do FIES oriundos dos encargos educacionais dos alunos financiados para a conta bancária da mantenedora. Seu acesso é restrito às IES. Anualmente é fornecido às IES, diretamente pelo agente operador do FIES, um calendário de recompras de acordo com a disponibilidade orçamentária do MEC.

Na instituição em estudo, o clima de incerteza ocasionado pelas mudanças gerou uma insegurança sobre o FIES. O efeito foi imediato: prorrogação de pagamentos a fornecedores, fluxo de caixa comprometido para quitação de obrigações devido a falta de disponibilidade de crédito do FIES e um novo planejamento financeiro anual de uma instituição que chegou ao comprometimento de 39% do seu faturamento bruto com alunos financiados pelo FIES em 2014.2 (vide Figura 6). Na instituição em estudo 20% dos seus alunos são bolsistas e 41% são pagantes, ter 39% de sua receita paga de maneira incerta é muito preocupante. Além do calendário de recompras possuir datas distantes, a efetivação do crédito por parte do governo federal sempre acontece em uma data posterior da prevista, causando ainda mais incredibilidade e incerteza.

Outro ponto importante ocorrido durante o primeiro semestre de 2015 foi a restrição do aumento dos encargos educacionais das instituições de ensino. O governo federal impôs, sem aviso prévio nem publicação de portarias normativas, uma restrição nos valores das mensalidades das IES. Em suma, quem realizou um reajuste de mensalidade superior a 6,41% não teria a semestralidade financiada pelo FIES. Como a IES em estudo efetuou um aumento um pouco superior ao percentual de aumento estipulado pelo governo, as contratações e, principalmente, as renovações de financiamentos não eram de sua totalidade advinda do FIES. Essa restrição causou indignação no corpo discente, visto que a instituição, resguardada pela própria legislação do FIES efetuou a cobrança das diferenças não financiadas diretamente ao aluno, baseando-se no princípio da isonomia entre os alunos, onde um aluno financiado deve ter os mesmos direitos e deveres de um aluno pagante, de um aluno bolsista ou beneficiado com qualquer outro tipo de benefício. Logo, o aluno financiado não deve pagar menos que os outros.

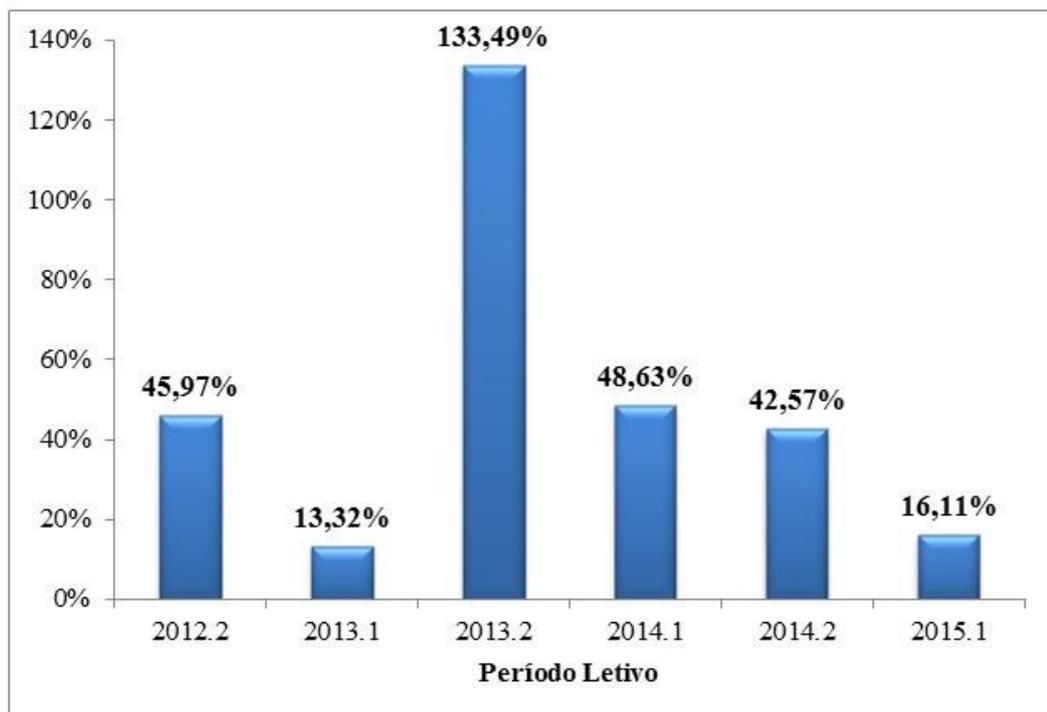
Logo após o término do primeiro semestre de 2015 foi publicada a Portaria Normativa nº 8, de 2 de julho de 2015, que reformulou o processo de seleção de candidatos ao FIES. Anteriormente, as IES tinham autonomia para selecionar e aprovar alunos matriculados os alunos e que pleiteavam o FIES, o que permitia o controle sobre a oferta do crédito, visto que não havia uma limitação por parte do governo, a opção era da instituição de ensino. O conteúdo a portaria nº 8 estipulou que as instituições devem manifestar semestralmente o interesse em ofertar o financiamento. Tal proposta é analisada pelo MEC e, de acordo com a disponibilidade orçamentária e financeira, os conceitos dos cursos, as áreas prioritárias dos cursos e a regionalidade, são aprovadas e distribuídas as vagas entre as IES de todo o país. Essa mudança retirou das instituições o controle sobre a oferta de crédito, assim como trouxe para o governo o controle de valores a serem destinados para novas contratações do FIES.

Além da limitação e controle da oferta de crédito, a portaria nº8 determinou também que a pré-seleção dos candidatos ao FIES será feita pelo MEC. Critérios como participação nas edições do ENEM, renda *percapita* de até 2,5 salários mínimos e não conclusão de curso superior são algumas condições que passaram a ser exigidas para pleito ao financiamento. O prazo para inscrições também passou a ser determinado por editais e cronogramas divulgados pelo MEC. Esse procedimento transformou o FIES em um processo seletivo a partir do segundo semestre de 2015.

#### 5.4.2 Crescimento do número de alunos FIES e suas consequências

O FIES foi utilizado pela instituição de ensino em estudo como uma ferramenta de captação de alunos. Mas o seu impacto vai além da captação de ingressantes, atingindo também os veteranos da IES. Através da análise de relatórios com os quantitativos de alunos beneficiados como o financiamento FIES de 2012.1 a 2015.1, podemos verificar que houve um elevado aumento no número de alunos que aderiram à modalidade de crédito estudantil. A Figura 7 descreve o percentual de crescimento do número de alunos FIES semestralmente, onde é feita uma análise comparativa com o semestre anterior.

**Figura 7 - Crescimento FIES**



Fonte: Elaboração própria do autor, 2016.

A Figura 7 demonstra o percentual de crescimento de alunos que aderiram ao FIES por semestre. Houve um aumento maior no número de alunos beneficiados com o FIES a partir do semestre em que a instituição optou por expandir o crédito de maneira ilimitada: o número mais que dobrou de 2013.1 para 2013.2. A mudança para o crédito ilimitado visava impactar os ingressantes, foi realizado um vestibular com o intuito de divulgar essa novidade e como estratégia na captação. O resultado foi além do esperado, pois atingiu principalmente os veteranos, que tentavam realizar sua inscrição no FIES para manter em dia o pagamento de suas mensalidades. Nos semestres posteriores a quantidade de novos alunos que aderiram ao financiamento passou a ser constante, mantendo o crescimento latente e acompanhando aumento do número de matrículas.

O FIES trouxe crescimento para a IES em estudo. Com a elevação do fluxo de caixa, advindo da efetivação dos repasses do FIES, a estratégia foi reinvestir o retorno obtido com o intuito de captar mais alunos. Dentre as principais mudanças dentro da instituição destacam-se:

- Aumento nas contratações, principalmente de colaboradores para o atendimento nos setores financeiros e na secretaria geral de ensino para dar suporte à alta demanda semestral de contratações e de renovações de matrículas e de financiamentos.
- Estruturação do Setor Financeiro – existia a segregação entre os setores de atendimento aos alunos que possuem algum tipo de desconto no pagamento das mensalidades, dos alunos que querem realizar pagamentos ou negociação de débitos. Tal mudança gerou a necessidade de unificar os dois setores de atendimento, transformando-o estruturalmente em um novo setor financeiro.
- Oferta de novos cursos – o aumento do fluxo de caixa subsidiou projetos de implantação de novos cursos, onde inicialmente houve uma oferta maior de novos cursos na área de ciências humanas, que é uma área que exige menos investimentos em estrutura física e acadêmica. Posteriormente, houve um ousado investimento em novos cursos na área de saúde e por fim, nova oferta na área de exatas.
- Reestruturação do departamento de Marketing – segregação em quatro segmentos:
  - Central de Relacionamento (Call Center): o intuito é dar suporte ao atendimento ao aluno via telefone, sms, email marketing e realizar campanhas de captação através de ligações diretas com os candidatos/alunos.

- Mídias Sociais: reformulação de páginas nas redes sociais, divulgação, atendimento ao aluno no principal meio de comunicação utilizado por estes no dia a dia.
- Comunicação Social e Eventos: reportagens e notícias publicadas via site institucional, agendamento de entrevistas nas redes de televisão, realização e promoção de eventos.
- Mídia e Criação: publicidade e propaganda, desenvolvimento de website, criação de campanhas de marketing.

A IES em estudo passou a depender diretamente do FIES. As mudanças organizacionais trouxeram melhorias organizacionais e de processos, fazendo com que a instituição se estruturasse para mudanças negativas no mercado da educação.

#### **5.4.3 Crescimento do número de matrículas**

A receita de uma instituição de ensino superior privada é oriunda da efetivação de matrículas. Quanto maior o número de alunos matriculados, maior o faturamento e, conseqüentemente, maior o número de recebíveis. Captar alunos não é uma tarefa tão difícil para a IES em estudo, visto que a liderança de mercado fora conquistada ao longo dos anos. O uso de critérios para a expansão de cursos, estratégias de marketing, somadas as características citadas anteriormente, fizeram com que a expansão no número de ingressantes fosse expressiva em pouco tempo.

Os relatórios fornecidos pela IES permitem uma análise do crescimento do número de alunos devidamente matriculados ao final de cada semestre, levando em consideração os alunos concluintes, a evasão e o ingresso de alunos.

A Tabela 2 retrata as quantidades de alunos devidamente matriculados ao final de cada semestre no período compreendido entre os semestres 2012.1 e 2015.1. Também é exposto o percentual de crescimento entre os semestres e o crescimento acumulado dentro do período.

**Tabela 2** - Evolução do Número Alunos Matriculados

Semestre	Quantidade	Crescimento Semestral	Crescimento Acumulado 2012.1 — 2015.1
2012.1	7.908	-	
2012.2	8.089	2,29%	
2013.1	8.406	3,92%	
2013.2	8.692	3,40%	<b>56,07%</b>
2014.1	9.524	9,57%	
2014.2	10.651	11,83%	
2015.1	12.342	15,88%	

Fonte: Elaboração própria do autor, 2016.

Observa-se na Tabela 2 um crescimento médio de 7,82% por semestre, o que retrata uma situação bem confortável, apresentando assim um crescimento semestral. Fica evidente após a adesão ao FIES de forma ilimitada em 2013.2, um forte crescimento no número de alunos devidamente matriculados, onde a partir de 2014.1 o percentual passa a ser acima de 10%. Analisando o crescimento geral, de 2012 à 2015, houve um crescimento acumulado de aproximadamente 56% no número de matriculados, o que representa um crescimento muito rápido em 3 anos, período de grande oferta de crédito estudantil, sendo refletido no número de matriculados.

A Tabela 3 descreve a evolução das quantidades de alunos que ingressaram semestralmente na instituição de ensino em estudo. Também é descrito o percentual de crescimento cronológico por semestre e o crescimento acumulado entre os períodos 2012.1 e 2015.1.

**Tabela 3** - Evolução do Número de Alunos Ingressantes

Semestre	Qtd.	Crescimento Semestral	Crescimento Acumulado 2012.1 — 2015.1
2012.1	1.627	-	
2012.2	1.664	2,27%	
2013.1	1.867	12,20%	
2013.2	1.717	-8,03%	<b>82,54%</b>
2014.1	2.188	27,43%	
2014.2	2.293	4,80%	
2015.1	2.970	29,52%	

Fonte: Elaboração própria do autor, 2016.

Observa-se que a Tabela 3 apresenta o crescimento do número de alunos ingressantes. Por semestre, a média de crescimento foi de 11,37%, um pouco maior do que o crescimento de alunos efetivamente matriculados, o que nos leva a perceber a forte estratégia de captação de alunos desenvolvida pela IES em estudo. A análise do crescimento de 2012.1 a 2015.1 enfatiza o que foi afirmado anteriormente, visto que quase dobrou o número de alunos que semestralmente ingressam na instituição, chegando a marca de 82,54%. A decisão em aumentar a oferta de crédito do FIES no semestre 2013.2 impactou em um crescimento de 27,43% no número de alunos ingressantes em 2014.1. Destaca-se também o semestre 2015.1 com um crescimento de 29,52% em relação ao semestre 2014.2. Realizando um comparativo entre o primeiro e o segundo semestre de cada ano, nota-se um crescimento menor ou até mesmo um decréscimo. Entre os semestres 2013.1 e 2014.2 há uma diminuição de 8,03% no número de ingressantes, já entre 2014.1 e 2014.2 houve um crescimento de 4,8%. Portanto, existe uma maior demanda de ingressantes nos primeiros semestres de cada ano, oriunda de alunos recém-concluintes do Ensino Médio.

#### 5.4.4 Analisando o crescimento do Faturamento Bruto

O aumento no faturamento bruto foi o principal motivador para os investimentos em melhorias na IES. Conforme o descrito na Tabela 4, o faturamento acompanhou a evolução do número de alunos matriculados, tendo um crescimento escalonado de maneira semelhante ao de alunos matriculados. A Tabela 4 retrata os valores brutos faturados pela IES por semestres, assim como descreve os percentuais de crescimento semestral e acumulado entre os semestres 2012.1 e 2015.1.

**Tabela 4 - Faturamento Bruto**

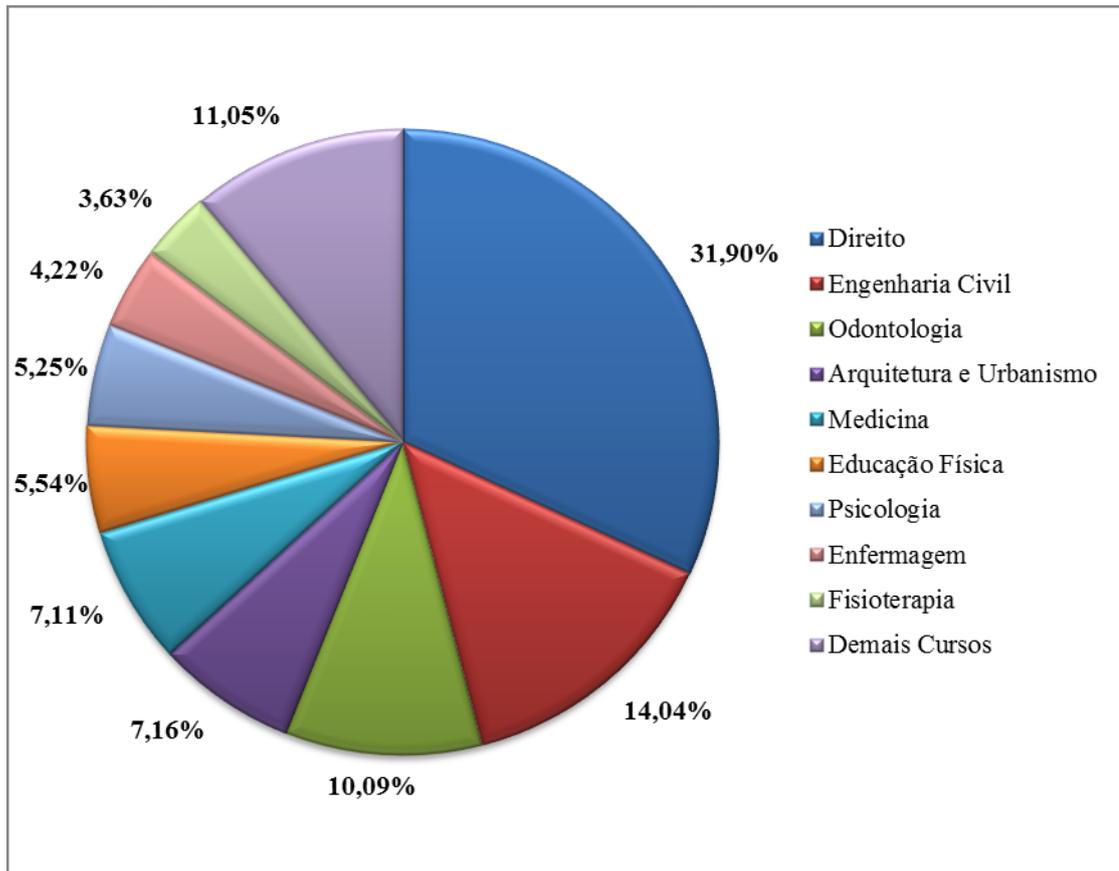
Semestre	Crescimento Semestral	Faturamento	Crescimento Acumulado 2012.1 — 2015.1
2012.1	-	28.160.254,00	
2012.2	13,19%	31.874.402,45	
2013.1	14,42%	36.471.502,00	
2013.2	6,69%	38.910.598,72	<b>137,51%</b>
2014.1	17,16%	45.588.967,22	
2014.2	16,71%	53.208.159,82	
2015.1	25,70%	66.883.576,55	

Fonte: Elaboração própria do autor, 2016.

No geral, o faturamento bruto mais que dobrou, tendo um aumento de 137,51% de 2012.1 a 2015.1. O que chama a atenção, numa comparação dos dados da Tabela 4 com os dados da Tabela 2 é o fato de o faturamento crescer bem mais do que o número de matriculados. Tal discrepância é justificada pelo reajuste anual dos valores das mensalidades, pela oferta de novos cursos e pelo crescimento no número de matriculados nos cursos com mensalidades mais altas.

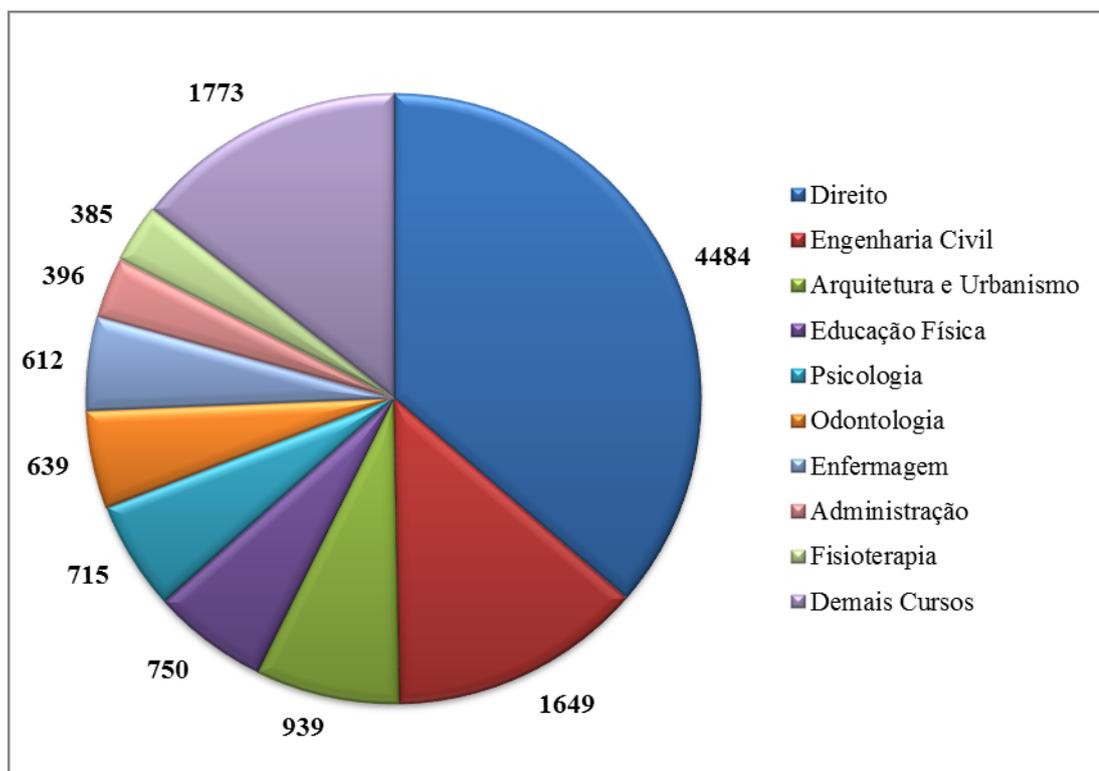
Na Figura 8 estão descritos a proporção por curso em percentual do faturamento bruto no semestre 2015.1. Já a Figura 9 descreve as quantidades de alunos matriculados por curso também no semestre 2015.1.

**Figura 8 - Faturamento Bruto Percentual por Curso em 2015.1**



Fonte: Elaboração própria do autor, 2016.

**Figura 9 - Alunos Matriculados em 2015.1 por Curso**



Fonte: Elaboração própria do autor, 2016.

Estabelecendo uma correlação entre a Figura 8 e a Figura 9, constata-se que cursos como Direito, Engenharia Civil e Odontologia obtém o maior o faturamento principalmente pela quantidade de alunos devidamente matriculados. No caso específico de Medicina, o percentual alto sobre o faturamento se dá pelo valor de sua mensalidade, bem mais elevado do que os demais cursos. Os demais cursos (Ciências Contábeis, Ciência da Computação, Fonoaudiologia, Redes de Computadores, Sistemas para Internet, Gestão da Tecnologia da Informação, Design de Moda, Gestão de Recursos Humanos, Logística, Marketing, Design de Interiores, Gestão Pública, Gestão Ambiental, Gestão Financeira) possuem um percentual de comprometimento do faturamento semelhante ao percentual de matriculados.

#### **5.4.5 Mudanças de estratégias para controlar o ambiente de crise**

A primeira e instantânea decisão da direção da IES, tomada pela desconfiança e incredulidade no financiamento do governo federal, foi a de retornar a oferta de crédito limitada. Como o semestre 2015.1 ainda não havia se iniciado plenamente nem tampouco as inscrições para a obtenção de crédito do FIES tinha sido liberadas pelo governo, coube a diretoria se resguardar e, a partir de então, voltar a controlar os valores a serem ofertados para as inscrições. Até o governo regularizar, normatizar e controlar a crise na oferta de crédito do financiamento estudantil por ele controlado, a instituição em estudo manterá a decisão e reduzirá o crescimento de alunos financiados pelo FIES que se encontrava em constância como retrata a Figura 6 durante o semestre 2015.1. Se o percentual de crescimento do FIES fosse mantido o comprometimento do faturamento teria sido ainda maior, porém a decisão tomada pela gestão ocasionou a estagnação do percentual de alunos financiados sobre o número de matriculados como fica claro nos dados de 2015.1 na Figura 6 e que são idênticos aos de 2014.2, mesmo que o número de alunos matriculados tenha crescido em 16% (vide Tabela 2).

A segunda decisão foi a de mudar as estratégias de captação de alunos. O FIES passou agora a não ser mais vendido como facilitador para o pagamento das mensalidades, uma que a instituição restringiu a oferta de crédito seria ilógico induzir alunos a ingressarem na IES com o intuito de usar o FIES para o pagamento de suas mensalidades. Portanto, todas as ferramentas de divulgação que remetiam ao financiamento do governo federal foram removidas, mas houve muitos alunos que foram captados com a promessa do financiamento e se sentiram injustiçados e até mesmo enganados pela instituição.

Foi através dessa realidade que surgiu a terceira decisão: a de restituir os valores pagos a IES e a de cancelar os débitos dos alunos que formalmente alegarem que não conseguiram realizar sua inscrição no FIES. Era um compromisso muito arriscado, pois acarretaria na evasão de um aluno e na devolução de uma receita que até então já tinha sido recebida, mas mesmo assim a decisão foi tomada. Em contrapartida, no ambiente incerto, foram ofertados vários lotes de crédito com valores representativos para que fossem asseguradas as inscrições da maioria dos alunos que pleiteavam o financiamento.

Mesmo com o risco de evasão, houve um aumento no número de alunos ingressantes. Este crescimento se deve ao foco da instituição no atendimento ao aluno, buscando a reversão da situação de crise, evitando assim que o aluno rompa o vínculo com a instituição. O atendimento ao cliente e as estratégias de publicidade e propaganda foram os segredos do êxito da quarta decisão: a oferta massiva de crédito oriundo de outras modalidades de crédito estudantil. A IES do presente estudo já tinha parcerias com outras empresas de crédito universitário, mas os resultados não eram tão expressivos e benéficos quanto os colhidos com o FIES. Com setores reformulados e capacitados para oferecer alternativas aos alunos, a retenção, o desenvolvimento e venda de um novo produto de crédito estudantil passou a ser o foco da instituição.

A credibilidade nos valores e compromissos da IES foram os que mais ganharam força com essas decisões em 2015.1. Essa afirmação é embasada no aumento do número de ingressantes, 29,52%, sendo o maior crescimento semestral desde 2012 (vide Tabela 3) e no crescimento do faturamento bruto, 25,70%, também maior crescimento desde 2012 (vide Tabela 4). Não podiam conter o crescimento de alunos financiados pelo FIES, mas podiam diminuir o crescimento. Conseguiram ainda gerar um crescimento de 16,11% no número de alunos FIES em 2015.1 (vide Figura 7), percentual bem inferior se comparado aos semestres pares, ou até mesmo com semestres anteriores.

## **5.5 Aspectos Conclusivos**

No âmbito geral, o objetivo deste trabalho foi analisar as mudanças ocorridas nas Contas a Receber de uma instituição de ensino superior privada, advindas da variação da oferta do financiamento estudantil FIES entre os anos de 2012 e 2015.

O referencial teórico caracteriza o faturamento da instituição de ensino estudada como Contas a Receber. Os resultados apontam uma substancial mudança nos responsáveis pelos pagamentos destes futuros recebimentos. À medida que, a partir do segundo semestre de 2013, ocorre um aumento de oferta de crédito do FIES por parte da instituição, surge uma

correspondente demanda de alunos pelo financiamento. Dessa forma, verifica-se que o FIES é um facilitador para o ingresso de alunos, assim como para retenção de possíveis egressos. As consequências nas Contas a Receber são a diminuição de alunos pagantes e o aumento de alunos financiados pelo FIES. O aumento do percentual de faturamento bruto com FIES modifica o planejamento financeiro da IES em estudo a partir de 2015, devido às mudanças nas regras do FIES.

Como objetivos secundários, propôs-se apresentar as mudanças nas normas do FIES no período de 2012 a 2015. A análise de dados descreve como as mudanças ocorridas em 2015, oriundas da instabilidade orçamentária e financeira do governo, foram negativas para a instituição estudada, diminuindo o crescimento do número de alunos matriculados, de ingressantes e influenciando na mudança das decisões estratégicas da IES.

Analisar as mudanças nos números de matrículas e no faturamento bruto também foi objeto secundário deste estudo. Verificou-se que houve um aumento considerável no número de alunos matriculados e principalmente nos números de faturamento em um curto espaço de tempo analisado (2012 – 2015). Constatou-se também que tais aumentos foram atribuídos ao aumento da oferta de crédito do FIES em 2013.

Por fim, conclui-se que as mudanças na oferta de financiamento estudantil na IES trouxe como consequência um comprometimento maior das Contas a Receber com FIES, tendo como contrapartida da instituição a implantação de novas estratégias para captar e reter alunos sem enfatizar o FIES como um facilitador.

## REFERÊNCIAS

APRILE, Maria Rita; BARONE, Rosa Elisa Mirra. **Educação superior: políticas públicas para inclusão social**. In: Revista @mbienteeducação, São Paulo, v. 2, n. 1, p- 39-55, 2009.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. Volume 1 – 5. ed. São Paulo : Atlas, 2011.

AYRES, Marcela. **FNDE aponta taxa de utilização do Fies em 2014 superior à meta para o ano**. fev. 2015. Disponível em:

<<http://br.reuters.com/article/domesticNews/idBRKBN0LS19920150224>>. Acesso em: 18 jun. 2015

CARVALHO, Cristina Helena Almeida de. **Política para a educação superior no governo Lula: expansão e financiamento**. Revista do Instituto de Estudos Brasileiros, Brasil, n. 58, p. 209-244, jun. 2014.

CATANI, Afrânio M.; HEY, Ana Paula; GILIOLI, Renato S. P. PROUNI: Democratização do acesso às Instituições de Ensino Superior? *Educar*, Curitiba, n. 28, p.125-140, 2006. In: GEMAQUE, Rosana M. de O.; CHAVES, Vera Lúcia Jacob. **Perfil da expansão no setor público e privado e financiamento da educação superior brasileira pós-LDB**. Campo Grande-MS, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 69.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2013.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo : Thomson Learning, 2007.

DEITOS, Clara Maria Baldin. **Proposição de uma linha de crédito estudantil no Banco do Brasil para o atendimento as carências do sistema vigente no Brasil**. Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Negócios Financeiros apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. ; tradução Cecília Leão Oderich ; revisão técnica Irene Kazumi Miura. São Paulo : Prentice Hall, 2003.

FONSECA, Oswaldo L. H.; MORA NETO, Francisco D.; SOUZA, Flávio J. **Modelos de Análise de Crédito utilizando Técnicas de Aprendizado de Máquina**. In: XXVIII CNMAC. Santo Amaro-SP, 2005.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GEMAQUE, Rosana M. de O.; CHAVES, Vera Lúcia Jacob. **Perfil da expansão no setor público e privado e financiamento da educação superior brasileira pós-LDB**. In: Série-Estudos – Periódico do Programa de Pós Graduação em Educação da UCDB. Campo Grande-MS, n. 30, p. 71-91, jul/dez, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 42.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11 ed. São Paulo : Atlas, 2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; DOS SANTOS, Ariovaldo. **Manual da Contabilidade Societária**. São Paulo : Atlas., 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. ; tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo : Atlas, 1998.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas financeiras**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria ral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo : Atlas, 2011.

MICHELOTTO, Regina Maria; COELHO, Rúbia Helena; ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. **A política de expansão da educação superior e a proposta de reforma universitária do governo Lula**. Educar, Curitiba, n. 28, p. 179-198, Editora UFPR, n. 2006.

MINADEO, Roberto. **Gestão de Marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

NETO, Alexandre Assaf; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo : Atlas, 2009.

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças corporativas e valor** – 5. Ed. – São Paulo : Atlas, 2010.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2. ed. ; tradução Célio Knipel Moreira e Cida Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações**. Tradução Roberto Galman ; revisão técnica Carlos Eduardo Mariano da Silva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROSS, Stephen A. **Administração Financeira**; tradução Antonio Zoratto Sanvicente – 2. ed. São Paulo : Atlas, 2010

SCHWARTZMAN, Jacques; SCHWARTZMAN, Simon. **O ensino superior privado como setor econômico**. Trabalho realizado por solicitação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Rio de Janeiro, 2002.

TRINDADE, A. A. **Comentário sobre pesquisas feito sobre o relatório de aprendizagem 02 na ferramenta Portfólio** (Renata A fonseca del Castillo ) do Teleduc. 2003.

UNIPÊ – **Organograma Institucional**. Disponível em: <<http://intranet.unipe.br>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

ULIANO, Andreza Campos. **Controle interno de contas a receber: um estudo de caso em uma empresa comercial de pequeno porte**. Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis. Florianópolis, 2007.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.