

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2024.e98920>

GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO, PLANEJAMENTO FINANCEIRO E INADIMPLÊNCIA EM INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO SUL

WORKING CAPITAL MANAGEMENT, FINANCIAL PLANNING AND DEFAULT IN COMMUNITY HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN RIO GRANDE DO SUL

Julian Israel Lima, Mestre

<https://orcid.org/0000-0003-4804-4152>
julian.israel@gmail.com

Universidade de Santa Cruz do Sul | Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (Bolsista Proex Capes)
Santa Cruz do Sul | Rio Grande do Sul | Brasil

Patricia Inês Schwantz, Mestra

<https://orcid.org/0000-0002-1110-7490>
patyschwantz1991@gmail.com

Universidade Federal de Santa Maria | Programa de Pós-Graduação em Administração
Santa Maria | Rio Grande do Sul | Brasil

Jaime Laufer, Mestre

<https://orcid.org/0000-0002-9824-1413>
jaime.laufer@ajo.srv.br

Universidade Federal de Santa Maria | Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Santa Maria | Rio Grande do Sul | Brasil

Flávio Régio Brambilla, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-9398-7240>
flaviobr@unisc.br

Universidade de Santa Cruz do Sul | Programa de Pós-Graduação em Administração
Santa Cruz do Sul | Rio Grande do Sul | Brasil

Recebido em 06/março/2024

Aprovado em 01/agosto/2024

Publicado em 15/janeiro/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Com a redução de alunos decorrente das condições macroeconômicas, as instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES) têm empreendido esforços para manterem seu equilíbrio econômico-financeiro. O presente estudo teve como objetivo identificar a forma como ICES participantes do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG) realizam sua gestão financeira de curto prazo frente ao novo cenário na educação superior. Para isso, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com nove gestores financeiros das respectivas ICES. Realizou-se um estudo de caso múltiplo, configurando-se em uma pesquisa qualitativa, de delineamento descritivo e exploratório. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo e divididos em três dimensões de pesquisa: planejamento financeiro, gestão do capital de giro e inadimplência. Verificou-se que o conjunto pesquisado é composto por instituições de alta complexidade de gestão, resultante das particularidades desse tipo de organização, com planejamento financeiro com alto grau de detalhamento de informações. Quanto à gestão do capital de giro, constatou-se que ocorre de forma criteriosa, com precisão e segurança nos processos financeiros. Em alguns casos, percebe-se a ocorrência da preponderância de aspectos políticos em detrimento de aspectos financeiros nas decisões tomadas, o que é atribuído ao caráter comunitário e de priorização da qualidade acadêmica.

Palavra-Chave: Gestão financeira de curto prazo. Instituições Comunitárias de Ensino Superior. Gestão universitária. Planejamento. Inadimplência.

ABSTRACT

With the reduction in students resulting from macroeconomic conditions, Community Higher Education Institutions (ICES) have made efforts to maintain their economic-financial balance. The present study aimed to identify how ICES participating in the Consortium of Community Universities of Rio Grande do Sul (COMUNG) carry out their short-term financial management in the face of the new scenario in higher education. To this end, semi-structured interviews were carried out with nine financial managers from the respective ICES. A multiple case study was carried out, forming a qualitative research, with a descriptive and exploratory design. The data was processed through content analysis and divided into three research dimensions: financial planning, working capital management and default. It was found that the group researched is made up of institutions with high management complexity, resulting from the particularities of this type of organization, with financial planning with a high degree of detailed information. Regarding working capital management, it was found that it occurs carefully, with precision and security in financial processes. In some cases, there is a preponderance of political aspects to the detriment of financial aspects in the decisions made, which is attributed to the community nature and prioritization of academic quality.

Keyword: Short-term financial management. Communitarian Institutions of Higher Education. University management. Planning. Non-payment.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o panorama da educação superior expandiu significativamente nos últimos anos. Mas, ainda assim, o cenário é desafiador e necessita esforços para incluir e profissionalizar uma maior parcela da população, sendo primordial à democratização da educação e seu consequente impacto social (RIBEIRO; SILVA, 2021; GARCIA et al., 2022).

Do mesmo modo, as instituições não estatais de ensino superior enfrentam um desafio diário para se manterem viáveis. As Instituições de Ensino Superior (IES) precisam desenvolver mecanismos para aumentar a eficiência financeira, sem perder qualidade, e viabilizar as atividades educacionais. Hoji (2008) e Nugraha e Wibowo (2020) afirmam que o orçamento reflete a estratégia da organização, evidenciando quantitativamente, através de um conjunto integrado de orçamentos e quadros específicos, ações e políticas relativas a períodos futuros.

Entretanto, a realidade das Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES) é permeada por espaços de participação de múltiplas representações da comunidade acadêmica e, simultaneamente, na elaboração do planejamento financeiro. Reservadas as particularidades de cada organização, a elaboração do planejamento financeiro torna-se complexa. Além disso, a preparo sistemática de ações para o adequado dimensionamento e uso dos recursos financeiros de uma empresa ou instituição é fundamental para garantir o atingimento de seus objetivos (SOUZA, 2014; GAROZZI; RAUPP, 2021; SYAM; MASHURI, 2021).

Segundo Saputra (2018) e Nugraha e Wibowo (2020), o orçamento tem por finalidade guiar as ações que serão realizadas pelas unidades organizacionais, incluindo responsabilidades acerca da geração de recursos e resultados. Evangelista e Oliveira (2020) complementam que as ferramentas financeiras possibilitam ao gestor financeiro a análise, controle e planejamento das informações no intuito de gerar e organizar relatórios com dados de períodos passados, presentes e projeções futuras.

Para Mucci, Frezatti e Dieng (2016), o orçamento é um dos principais artefatos de gestão e é utilizado para diferentes propósitos. Souza (2014) e Syam e Mashuri (2021) complementam que, considerando as particularidades de cada organização, o orçamento se desdobra em todos os níveis hierárquicos, sendo baseado em estudos sistemáticos da realidade da instituição, bem como nas questões que envolvem o seu ambiente de atuação.

A administração financeira, segundo Rosa e Rabelo (2018), é definida como uma área responsável pela gestão dos recursos da empresa, incumbindo a análise, atuação e tomadas de

decisões relacionados a meios de cunho financeiro com vínculos a atividade do negócio. Além disso, o orçamento empresarial consiste em planejar e estimular os ganhos, investimentos e despesas de um negócio, podendo acompanhar e comparar os resultados, bem como aplicar ações corretivas e preventivas quando necessário.

No contexto da educação, evidencia-se que a eficiência da gestão financeira reside, principalmente, em elementos que integram a análise minuciosa das atividades organizacionais para o correto registro e segregação das informações financeiras nas ferramentas de acompanhamento e controle dos fluxos (MARTINS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2018; SILVA JUNIOR; FARGONI, 2020). Além disso, incide pela definição dos critérios mais adequados às particularidades da organização e da adequação dos meios utilizados a isso e, também, às necessidades da alta gestão (LIMA; LAUFER, 2021).

Posto isso, este estudo objetivou identificar a forma como Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES) participantes do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG) realizam a gestão financeira de curto prazo frente ao cenário da educação superior no Rio Grande do Sul. Salienta-se que as ICES se destacam por sua natureza comunitária e compromisso com o desenvolvimento local. Diferenciadas pela gestão participativa, as ICES envolvem a comunidade em suas decisões e buscam promover a inclusão social e a responsabilidade social. Essas instituições geralmente têm raízes profundas na comunidade em que estão inseridas, proporcionando um ambiente acadêmico mais próximo da realidade local.

Não obstante, o Conselho de Reitores das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG) é uma entidade que congrega diversas ICES no estado do Rio Grande do Sul, promovendo a integração, troca de experiências e a defesa de interesses comuns. O COMUNG desempenha um papel importante na articulação entre as instituições comunitárias, contribuindo para o fortalecimento desse modelo de ensino superior e sua missão voltada para o bem-estar da comunidade e o desenvolvimento regional.

O presente artigo propôs-se a investigar de maneira inédita e abrangente a gestão financeira de curto prazo das ICES associadas ao COMUNG, especialmente diante do cenário desafiador na educação superior. Contribuindo de forma inovadora para a literatura acadêmica, a pesquisa delineou estratégias específicas adotadas pelas ICES para lidar com as transformações recentes no campo educacional. As contribuições científicas foram evidenciadas na análise detalhada dos instrumentos de gestão financeira utilizados,

oferecendo *insights* para a compreensão das práticas empregadas nesse contexto. Além disso, o artigo destaca a relevância social dessas instituições ao revelar como suas decisões financeiras impactam diretamente a qualidade do ensino, a acessibilidade e a sustentabilidade das operações no âmbito local. As descobertas deste estudo não apenas preenchem lacunas no conhecimento existente, mas também proporcionam subsídios práticos e estratégicos para as ICES enfrentarem os desafios emergentes na gestão financeira de curto prazo, consolidando o papel crucial dessas instituições no panorama da educação superior.

A seguir, apresentam-se os pressupostos teóricos que embasaram a pesquisa, seguido pelo rigor metodológico que pautou o desenvolvimento da mesma.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão e o planejamento financeiro representam pilares fundamentais para a solidez das ICES, desempenhando um papel crucial na tomada de decisões estratégicas. Por meio da gestão do capital de giro, orçamentos, projeções e alocação eficiente de recursos, as instituições podem otimizar resultados e garantir a sustentabilidade a curto e longo prazo. Ademais, no contexto financeiro, a inadimplência surge como um desafio significativo, caracterizado pelo não cumprimento de obrigações financeiras por parte de clientes ou devedores. Este fenômeno pode ter impactos adversos, comprometendo a saúde financeira das organizações e exigindo estratégias eficazes de gestão e prevenção. Portanto, a seguir abordase os pressupostos teóricos acerca da gestão e planejamento financeiro, bem como sobre inadimplência.

2.1 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Num ambiente de negócios de alta complexidade, com demanda contínua por qualidade, além do aumento da competitividade, a escassez de recursos e as mudanças no ambiente sob os aspectos político-legal e econômico resultam em taxas de juros cada vez mais elevadas. Consequentemente, esses fatores exigem um preparo ainda maior dos gestores financeiros, além do uso de técnicas de controle e gerenciamento dos valores circulantes das organizações sob sua gestão (ASSAF NETO; LIMA, 2009; GITMAN, 2010; ALMAGTOME et al., 2019).

Conforme Assaf Neto e Lima (2009), o capital de giro, que também é chamado de capital circulante líquido, compreende o volume de recursos necessários a uma organização

para o financiamento de seu ciclo operacional. Outro importante elemento da gestão financeira de curto prazo é o capital circulante líquido, definido por Almagtome et al. (2019) como sendo a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante de uma empresa. Ele é positivo quando o ativo circulante supera o passivo circulante e, negativo, quando ocorre o oposto. Quanto maior a diferença positiva, maior será a capacidade de pagamento das obrigações de curto prazo. Além disso, o nível de capital circulante líquido mantido pelos gestores financeiros pode variar com o grau de previsibilidade de entradas e saídas de caixa.

A gestão do capital de giro também compreende a administração da relação existente entre rentabilidade e risco no curto prazo. Para Gitman (2010) e Hutabarat e Wijaya (2020), a relação entre as receitas e os custos gerados pela utilização dos ativos nas atividades organizacionais representa a rentabilidade. Não obstante, o risco representa a probabilidade de não pagamento das contas na medida em que elas vençam. Assim, a gestão adequada e eficiente do capital de giro pode ser complexa, já que exige a participação e a atenção de todos os envolvidos no processo operacional diante dos aspectos relacionados à liquidez e rentabilidade.

Por conseguinte, Hutabarat e Wijaya (2020) afirmam que uma organização é considerada insolvente quando é incapaz de cumprir com suas obrigações financeiras. Na consecução das atividades organizacionais, Kunkel et al. (2016) descreve que a política de concessão de crédito pode representar um aumento nas vendas e, consequentemente, nas operações. Conforme Giglio, Onusic e Silva (2015) e Ginder, Kelly-Reid e Mann (2019), a concessão de crédito está relacionada com as políticas de estímulo ao aumento de vendas, mas os custos precisam ser bem avaliados e geridos para que os benefícios gerados pelas vendas não se percam em função da inadimplência ou de taxas de carregamento das contas a receber.

Para Herling et al., (2013), no momento em que concede prazo de pagamento para seus clientes, uma organização assume o papel de concessora de crédito, da mesma forma como se torna tomadora de crédito quando aceita comprar a prazo de seus fornecedores. Diante disso, da mesma forma como Ross, Westerfield e Jordan (2000), Herling et al., (2013) que a concessão de prazo pode potencializar as vendas, entretanto, destaca a importância de se converter os recebíveis dessas operações em disponibilidades, tomando sempre o cuidado de não comprometer a liquidez em função dos custos dessas operações.

Gitman (2010) esclarece que as contas a receber são um dos componentes do ciclo financeiro ou ciclo de caixa de uma organização, que se apresenta como o prazo médio de

recebimentos. De acordo com o autor, esse prazo é o tempo médio entre a venda a prazo e a conversão do pagamento em recursos que possam ser utilizados pela organização. O prazo médio de recebimento está dividido em duas partes, sendo que a primeira trata da gestão do crédito para os clientes, e a segunda envolve a o recebimento e o processamento de pagamentos.

Na medida em que oferece aos seus estudantes a possibilidade de não pagar a totalidade de sua mensalidade no decorrer da realização dos estudos, para pagamento do saldo após a formatura, uma IES está concedendo crédito, aumentando seu volume de recebíveis. Da mesma forma como nas outras modalidades de oferecimento de crédito já mencionadas, destaca-se a necessidade de aplicação das práticas de análise de crédito e obtenção de informações (ASSAF NETO; LIMA, 2009; GITMAN, 2010; ALMAGTOME et al., 2019; ROVANI et al., 2020). A preservação do capital de giro é primordial e, diante das oscilações do cenário econômico, torna-se necessário atentar-se ao fator de inadimplência, uma vez que a eficiência na gestão e planejamento financeiro está diretamente relacionada com a prevenção e mitigação da inadimplência, assegurando a estabilidade econômica e a sustentabilidade das instituições.

2.2 INADIMPLÊNCIA

O capital de giro tem participação acentuada no desempenho operacional das organizações, garantindo, na maioria das vezes, mais da metade dos ativos totais investidos. Porém, a inadimplência é um fator que pode afetar diretamente na administração deste capital. Brealey, Myers e Allen (2008) e Montaldo et al. (2019) descrevem que a gestão de crédito está associada a um conjunto de fatores que trata de decisões associadas ao prazo de pagamento a ser concedido aos clientes e os respectivos descontos em caso de antecipações. Dentro os fatores, destacam-se os instrumentos de registro e cobrança dos créditos concedidos, análise da probabilidade de cumprimento dessas obrigações por parte dos clientes, decisões de limite de crédito, às formas e procedimentos em relação aos maus pagadores, entre outras.

Contudo, o desconto financeiro é uma das maneiras apontadas pela teoria como mecanismo utilizado para tentar acelerar os recebimentos sem que seja necessário nenhum movimento de pressão sobre os clientes (BUDANOVA et al., 2020; MATOS et al., 2021). Segundo Gitman (2010), com o uso de descontos financeiros, os clientes acabam pagando mais rapidamente, antes do vencimento previsto, o que reduz o investimento da organização

em contas a receber, mas também tem seu efeito negativo sobre o lucro unitário. Os descontos financeiros são responsáveis por uma parcela da diminuição de perdas com créditos incobráveis, pois os clientes tendem a pagar antecipadamente.

Em relação a inadimplência em IES, Herling et al. (2013) e Looney e Yannelis (2022), defendem que ela é um elemento com relação direta aos fatores pessoais, socioeconômicos, acadêmicos e institucionais, os quais são gerenciáveis. Tal afirmação é decorrente de uma pesquisa realizada em uma IES indicando a existência de inadimplentes ocasionais, os quais resultam de abalos ocasionais nas respectivas situações financeiras familiares, tendo que optar pelas obrigações financeiras prioritárias. Assim, os elementos relacionados à saúde e educação estão em terceiro lugar nas prioridades financeiras, sendo precedidos pelas obrigações de financiamentos de imóveis e veículos, seguidos das despesas básicas e do cartão de crédito.

Diante disso, destaca-se a importância da utilização de práticas de controle da inadimplência, assim como a realização de divulgação de campanhas de renegociação de débitos. Nesse mesmo sentido, conforme Looney e Yannelis (2022), os estudantes podem ser informados quanto ao funcionamento das ações de cobrança da instituição, ações de bloqueio da matrícula para o semestre posterior à negociação dos débitos, assim como da utilização de instrumentos que possibilitem a cobrança, como contratos e termos de novação de dívida e o registro dos devedores nos órgãos de proteção ao crédito em caso de persistência dos atrasos. Ainda, ressalta-se a possibilidade de utilização de empresas especializadas em cobrança e a cobrança na esfera judicial para os casos mais extremos.

Silva e Almeida (2020) ressaltam que os gestores de IES devem gerenciar riscos por meio da identificação e análise detalhada dos mesmos, implementando melhorias no intuito de garantir a estabilidade financeira e funcional da instituição. Por fim, Mohr e Oliveira (2021) comprovam que as IES também estão expostas a atitudes oportunistas e destacam que, em tempos de contingenciamento, reduzir a inadimplência e os custos de transações torna-se imprescindível para prezar pela continuidade das atividades prestadas pelas IES.

3 METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza qualitativa com delineamento descritivo e exploratório. Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso múltiplo devido à necessidade de análise em profundidade do tema de pesquisa, com o objetivo de lançar um

olhar detalhado sobre as práticas de gestão financeira de curto prazo de nove Instituições de Ensino Superior Comunitárias participantes do COMUNG no Rio Grande do Sul.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os gestores financeiros das ICES pesquisadas, utilizando um roteiro semiestruturado. Para Yin (2015), uma das fontes mais importantes de dados para os estudos de caso são as entrevistas. Estas se caracterizam por serem semelhantes a conversas guiadas e não investigações totalmente estruturadas. Cabe ressaltar que mesmo que uma linha consistente de investigação seja observada, no estudo de caso a corrente de questões deve ser, de certa forma, fluída e não rígida.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, para viabilizar a realização da análise dos resultados. O registro em áudio permite uma interpretação mais precisa das entrevistas em comparação com a simples realização de anotações no decorrer das mesmas. Entretanto, conforme orienta Yin (2015), foi solicitada a permissão dos entrevistados antes de iniciar as gravações, obtendo-se total aceitação para utilização da ferramenta, mediante a instrução de que as perguntas com as quais não estivessem de acordo, não fossem respondidas.

A análise das entrevistas foi realizada com o emprego da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2015) e a sistematização dos resultados foi dividida em três dimensões, tais sendo: 1) Planejamento financeiro; 2) Gestão do capital de giro e, 3) Inadimplência. Destaca-se que, para manter o anonimato dos entrevistados, nomes fictícios foram atribuídos às instituições, sendo cada uma vinculada, de forma aleatória, a uma das nove primeiras letras do alfabeto, partindo da letra “A” até a letra “I”. Assim, conforme as informações ou trechos das entrevistas são apresentados, apenas a letra atribuída foi mencionada como referência.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das entrevistas com os Pró-reitores Administrativos responsáveis pela gestão financeira das ICES, a interpretação e discussão dos resultados foi dividida em três dimensões, as quais foram dispostas em categorias de acordo com as abordagens dos respondentes, sendo: 1) Planejamento financeiro (categorias: conscientização; controle; planejamento e priorização); 2) Gestão do capital de giro (categorias: estoque; ferramentas, sistemas e métodos; monitoramento; fontes de financiamento do capital de giro; e perfil e políticas de curto prazo) e, 3) Inadimplência (categorias: estrutura e práticas e inadimplência atual).

4.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Entre as ações evidenciadas pelas ICES participantes, destaca-se a elaboração do orçamento institucional que costuma ser a origem do planejamento financeiro das universidades. Entre os principais obstáculos citados quanto ao planejamento financeiro, está a falta de conhecimento dos gestores das diversas áreas e setores institucionais sobre as questões financeiras e orçamentárias. Essa característica emana da diversidade de formações e áreas de atuação dos gestores, os quais costumam ter perfil com ênfase na gestão acadêmica. Entretanto, no que diz respeito à categoria **conscientização**, observa-se a existência de poucas menções a atividades ou ações de preparo dos agentes internos para dar conta dos afazeres e decisões com impacto econômico-financeiro. Apenas uma das ICES (11%) realiza capacitações para os gestores na etapa de elaboração do orçamento anual.

Nesse sentido, somente uma Instituição menciona a existência de “consciência orçamentária” por parte dos diversos agentes tomadores de decisão dentro da organização. Essa consciência é traduzida pelo gestor como “cultura orçamentária”. Da mesma forma, observou-se que somente 22% das instituições possuem negociações individualizadas com os gestores das áreas a respeito das metas e limites orçamentários, como forma de conscientizar os gestores e garantir seu comprometimento em relação a esses elementos.

De acordo com o Pró-Reitor Administrativo da instituição E, ações como essa permitem que a gestão superior consiga conduzir um trabalho abaixo dos valores orçados em determinados anos, conforme as condições econômicas do mercado e as necessidades internas. Além disso, evidencia-se indícios de que as habilidades políticas e interpessoais, além do poder de negociação, interferem positivamente nos resultados, conforme demonstrado na fala a seguir, ao mencionar a imagem da equipe, perfil de atuação e o acesso às pessoas na instituição.

Nós somos muito controladores. E apesar disso, uma coisa importante, os cargos são eletivos. Vou conseguir sair da Instituição nesses meus oito anos sem que ninguém me odeie. As pessoas me recebem muito bem nas Unidades e acredito que vão continuar me recebendo quando eu deixar o cargo aqui. A gente consegue fazer isso sem aquele estresse. O pessoal do administrativo são os ‘bandidos’ da Instituição? Não, são os parceiros para viabilizar a área acadêmica. Assim nós somos vistos. (E).

Diante dos aspectos relacionados à categoria **controle** do planejamento financeiro, foi possível perceber que as instituições com estrutura mais dissociada das respectivas mantenedoras apresentam tendência mais autônoma nas ações. Todavia, existe uma

diversidade de formatos na estrutura das ICES e suas mantenedoras que decorre, conforme os entrevistados, da história de cada uma delas e dos aspectos culturais internos. Ainda, existem aquelas geridas pela mesma pessoa que preside a mantenedora e as que são geridas por pessoa distinta.

Assim, é possível perceber que as ICES com estrutura dissociada da mantenedora apresentam mais elementos de controle, sobretudo nas questões financeiras e orçamentárias, pois o presidente da mantenedora é outra pessoa, que não o reitor, e um fiscaliza o outro. Isso ficou evidente com a menção por quatro gestores (44%) de que todas as decisões financeiras que envolvam patrimônio precisam ser aprovadas pela mantenedora, na figura do presidente, preposto ou de algum órgão deliberativo. Ainda, verificou-se a existência de mecanismos que permitem o controle da execução do orçamento conforme as disponibilidades institucionais.

De modo geral, 56% dos entrevistados mencionaram a existência de uma cadeia de aprovação de gastos com limites financeiros de alçada conforme os valores e os tipos de gastos. A existência, a efetividade e a utilização desses mecanismos, bem como sua necessidade para o cumprimento dos objetivos traçados é descrita pelo entrevistado E ao dizer que “A hora que a gente travou, travou. Eu te coloco essas ações porque reflete direto lá. Se falhar nesses três mecanismos de controle, estoura o fluxo de caixa, estoura o econômico, estoura tudo”.

A representatividade da folha de pagamento foi um elemento abordado por todos os Pró-reitores como um dos desafios da gestão. Nesse sentido, ainda no âmbito do controle, 56% dos gestores mencionaram a existência de limites formalmente estabelecidos para os custos com pessoal em relação à receita líquida. De acordo com os respondentes, uma vez atingido esse limite, ações são desencadeadas para frear ou reduzir o avanço da representatividade da folha, em prol da viabilidade Institucional. As demais ICES, embora não tenham mencionado a existência de limites estabelecidos formalmente para os custos com pessoal, deixaram claro que esse é um indicador sistematicamente acompanhado. Ainda, o comprometimento com esses custos orbita entre 60% e 65% em relação à receita líquida para a maioria dos casos, com duas ICES entre 50% e 60% e outras duas com comprometimento muito próximo de 70%.

Quanto a categoria **planejamento**, é possível afirmar que, em 100% dos casos analisados, ocorre a elaboração do planejamento financeiro com elevado grau de detalhamento de informações. Independente do grau de informatização e integração dos

sistemas, os relatos tratam da existência de informações detalhadas. Um exemplo é o destaque dado pelo entrevistado D ao discorrer sobre as informações usadas na elaboração do orçamento, o qual vem a ser a origem do planejamento financeiro na universidade: “A gente, em outras palavras, tem uma margem de erro muito pequena, porque a gente faz uma análise bem detalhada, chega a níveis assim de salário individual, assim, para fazer o orçamento do ano futuro”.

Também foi possível observar que, para 78% das ICES, o planejamento financeiro deriva do orçamento Institucional, o qual costuma ter forte vinculação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Somente duas instituições mencionaram a existência de planejamento estratégico e, nesses casos, o planejamento financeiro está vinculado aos objetivos desse mecanismo gerencial. Essa prática é evidenciada na fala do entrevistado B, na qual fica clara a existência de princípios, objetivos e metas relacionados às questões financeiras como forma de viabilizar a qualidade acadêmica e o cumprimento da missão Institucional.

Aqui, nós temos 14 objetivos estratégicos no planejamento. E o primeiro deles, não é uma questão de ordem alfabética, é uma questão de princípios, é sustentabilidade financeira, tá. Esse é o objetivo estratégico número um. Então, a prioridade, toda ela, é do caixa. A gente só faz as coisas se puder fazer, se não puder, a gente não faz. E a gente tem, dentro desse plano estratégico, alguns planos de ação e algumas metas. (B)

Os investimentos de longo prazo e o orçamento de capital são realizados, para a maioria das instituições (78%), conforme uma projeção das necessidades de investimento. A utilização de um fluxo de caixa projetado de longo prazo possibilita a execução dessas atividades de forma mais segura e possibilita a antecipação de necessidades de capital no decorrer do tempo. Um terço das ICES pesquisadas trabalha com fluxo de caixa projetado de longo prazo, para além dos doze meses tradicionalmente previstos no orçamento Institucional. Nesse sentido, o entrevistado B destaca que “[...] esses instrumentos de fluxo de caixa, de orçamento do ano seguinte, adicionado ao longo prazo, eles dão esse norte, para ver se a gente não vai deixar o caixa zerado ou negativo, fazendo uma imobilização que, a princípio se convive sem [...]”.

Para 56% das instituições o planejamento financeiro busca a sustentabilidade e possui metas relacionadas à eficiência econômica e financeira. Embora as ICES participantes não tenham fins lucrativos, essas diretrizes auxiliam na manutenção da liquidez e na adequada priorização do uso dos recursos. Para as demais instituições (44%), a eficiência em termos

econômicos e financeiros não é tão evidenciada no planejamento, sendo mencionados objetivos ou princípios relacionados ao equilíbrio econômico e financeiro, mas sem a existência de indicadores específicos ou metas de eficiência sobre esses aspectos.

Ainda no âmbito do planejamento, os dados da pesquisa apontam para a inexistência de práticas de manutenção de reservas financeiras pela maioria das ICES participantes. Apenas 33% mencionou ter uma política estabelecida para a manutenção de reservas quando há a disponibilidade de recursos. Entretanto, dadas as condições do cenário econômico atual, o qual foi descrito pelos respondentes como desfavorável e de redução de receitas, não está sendo possível pôr essas políticas em prática desde 2015.

Para algumas instituições, o planejamento financeiro também contempla um conjunto de ações para redução de custos e aumento da capacidade de investimento, tendo em vista o cenário de dificuldades no ramo da educação superior. Um terço dos entrevistados mencionou a existência de um conjunto de metas de diversificação de receitas, com ações previstas para reduzir o grau de dependência das receitas de mensalidades. Tais ações, conforme os respondentes, passam pela venda de serviços associados às atividades acadêmicas e pelo uso da estrutura instalada, sendo destacado no seguinte trecho:

Nós temos uma outra meta, que está muito difícil de conseguir atingir [...] nós queremos diminuir a nossa dependência da mensalidade. Então, nós temos várias outras iniciativas [...] a gente está tentando capturar recursos, né. E receita não somente na mensalidade. Então a gente projeta ações nessas áreas para podermos ter uma rentabilidade aí também. Não é só na venda de cursos de graduação, pós-graduação lato sensu e stricto sensu (B).

Três instituições também mencionaram a existência de um plano de redução de custos de longo prazo para gerar capacidade de investimento, considerando as dificuldades enfrentadas para aumentar o ingresso de receitas. Essas ações tratam da revisão de processos, da reavaliação de horas docentes destinadas a atividades fora de sala de aula e cortes de gastos, por exemplo. A amplitude e a importância dos impactos dessas ações são evidenciadas na fala que segue:

A gente tá tomando algumas medidas nessa linha e nós temos expectativa de, ao longo dos próximos quatro anos, ter uma redução na ordem de 15% das nossas despesas, com a manutenção das receitas. Então, ao longo desses próximos quatro anos, esses 15%, eles dão um fôlego muito interessante para a Instituição (C).

Na categoria da **priorização**, é possível observar a forma como as instituições realizam a destinação de recursos e a realização de cortes, quando necessário. Observou-se

que 89% das ICES não tem o corte de custos com pessoal como prioridade quando surge alguma necessidade de redução ou ajuste orçamentário. Apenas uma Instituição apresenta esse elemento como prioritário nessas ocasiões. Para as demais, os cortes de pessoal são realizados apenas depois de estudos e avaliações acerca de outros custos que possam ser reduzidos, sendo esse tipo de ação precedida de uma avaliação inicial dos processos. Esses elementos são ilustrados na fala do entrevistado C ao descrever ações já realizadas nesse sentido.

A ação mais forte que nós tomamos nos últimos anos foi a otimização de processos. Então, claro que isso tem um certo impacto na folha de pagamento, porque você percebe que alguns processos poderiam ser simplificados e, nessa simplificação, sobraram pessoas. Mas, a nossa queda de número de funcionários e de professores foi insignificante em relação aos valores que estão envolvidos. Em termos de processos, processos gerenciais e administrativos, houve uma sensível otimização, quer seja realização de grandes contratos, como energia, água, a gente reviu todos os contratos, não só esses. São esses os que a gente enxerga no dia a dia. Mas a questão de veículos, a questão de combustíveis, a questão de laboratórios, compartilhamento de recursos. Tínhamos laboratórios com fins específicos e hoje eles compartilham com outras áreas, enfim, houve muitas oportunidades de melhorias que enxergamos com isso (C).

Além do exposto, os gestores também relataram que as estruturas acadêmicas são de difícil recomposição após a regularização da situação econômica. Tal situação é destacada na fala do entrevistado B ao mencionar: “[...] assim que muda, que volta a crescer, como também tem acontecido historicamente, para construir essa estrutura de professores também não é tão fácil. Então, por isso, que gente acaba sempre sendo em terceiro lugar”.

Quanto à forma de destinação de recursos, 100% dos entrevistados enfatizaram que o resultado de cada unidade, curso ou setor não é utilizado como critério direto para sua alocação. Esse aspecto é muito evidenciado pelos respondentes em relação aos cursos deficitários, por haver um entendimento de que existem situações em que uma universidade deve arcar com eventuais prejuízos para atender à sua missão.

Quanto aos aspectos gerais relacionados ao planejamento financeiro organizacional, Cavalcanti e Leitão (2021) destacam que sua principal concentração está no setor financeiro, ainda que o ideal é que incorpore elementos do planejamento estratégico no seu escopo. Voltado ao setor de ensino, o trabalho de Valverde, Chiareto e Goulart (2020) ressalta que planejamento financeiro e controle orçamentário representam parte fundamental nos processos para a tomada de decisão. Os autores apresentam como resultados da adequada gestão destes elementos a capacidade de projeção de futuro, em uma perspectiva estável e em

especial rentável. Lima e Tomé (2018), no mesmo sentido, abordam sobre a importância do planejamento financeiro no processo de gestão, qual favorece significativamente o crescimento organizacional.

4.2 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

A gestão dos recursos de curto prazo representa parte muito importante na gestão financeira de qualquer tipo de organização, tendo em vista a importância da manutenção adequada e eficiente do uso desses recursos. Trata-se de um conjunto de processos financeiros que tem relação direta com grande parte dos processos organizacionais e que está diretamente ligada à viabilidade do negócio, considerando que um desencaixe entre ingressos e desembolsos de recursos pode paralisar as operações organizacionais (GITMAN, 2010).

Pela característica das organizações analisadas, cuja atividade preponderante é a prestação de serviços, verificou-se que os estoques não possuem representatividade nos ativos institucionais. Entretanto, os mesmos podem ter valores consideráveis em termos absolutos, dado o tamanho das instituições. No entanto, os gestores foram questionados a respeito da gestão dos estoques na intenção de compreender a real importância deste na gestão do curto prazo das ICES participantes da pesquisa.

A categoria **estoques** se apresentou de forma muito pontual na fala dos respondentes, sendo unânime a manifestação para descrevê-los como inexpressivos em termos proporcionais. Ações como a centralização de estoques e a utilização de técnicas e sistemas para otimizar a gestão foram trazidas à tona por todos os gestores, os quais consideram, em resumo, como um elemento sob o seu total domínio. Uma das ICES mencionou a terceirização dos estoques de material de consumo às atividades administrativas, mantendo um fornecedor local imediato a partir de demandas baseadas em um estoque mínimo registrado no sistema. Apesar disso, ficou evidente que um terço das ICES apresentam dificuldades na gestão de insumos químicos, os quais requerem técnicas, estruturas e condições específicas de manipulação, manutenção, descarte e, até mesmo, de aquisição.

Na categoria **ferramentas, sistemas e métodos** destacaram-se os aspectos relativos aos diversos sistemas utilizados, às formas de gerenciamento e distribuição das informações financeiras, bem como o grau de segurança e utilização. Dentro desse conjunto de aspectos, foi possível perceber um alto grau de credibilidade das informações geradas e mantidas pelas tesourarias e demais setores da área financeira e contábil, independente do grau de

informatização dos processos. Evidenciou-se que existe um alto grau de detalhamento de informações com controle minucioso de todos os lançamentos.

O controle do fluxo de caixa é considerado pelos entrevistados (100%) como sendo seguro, preciso e confiável. Todos os participantes também enfatizaram, independente do grau de informatização, que existe um controle diário do fluxo de caixa, com acompanhamento comparativo entre o projetado e o realizado, além da conciliação entre todas as contas. Da mesma forma, a utilização de planilhas eletrônicas para o preenchimento de lacunas deixadas nos processos foi abordada por 100% dos entrevistados, evidenciando que o grau de integração dos sistemas e a agilidade na obtenção das informações ainda pode ser melhorado. Nesse quesito, um terço dos respondentes manifestou a necessidade de mais agilidade e integração dos sistemas, sobretudo na elaboração das peças orçamentárias, cujo processo é abastecido de informações de diversas áreas, indo além do âmbito puramente financeiro.

Quanto ao uso das informações, 67% dos respondentes afirmam que a gestão superior recebe um conjunto de informações e indicadores econômicos e financeiros, incluindo o fluxo de caixa semanal que costuma ser utilizado nas decisões e reuniões periódicas. Esse aspecto também é abordado na categoria monitoramento, detalhada na sequência, na qual fica destacado que, em um terço das ICES pesquisadas, as decisões financeiras são tomadas pela gestão superior com base nos pareceres da Pró-Reitoria Administrativa, sem necessariamente haver a análise detalhada dos demonstrativos e indicadores econômicos e financeiros por parte dos demais integrantes da gestão superior institucional.

A categoria relacionada às **fontes de financiamento do capital de giro** apresenta os elementos mencionados pelos entrevistados em relação às principais fontes utilizadas, as fontes alternativas e as condições de utilização das mesmas. Nesse sentido, inicialmente cabe destacar que, dentro do grupo avaliado, poucas ICES têm como fonte preponderante para o capital de giro os recursos próprios (22%). Para 44% das instituições a principal fonte de recursos para o capital de giro costuma ser os bancos, mesmo alguns gestores mencionando que estão constantemente buscando recursos no mercado para essa finalidade. Ainda, 22% das ICES conseguem alternar a manutenção do capital de giro entre os recursos próprios e os bancários. Apenas uma Instituição mencionou que mantém seu giro com recursos provenientes da mantenedora, a qual faz aportes complementares em casos de emergências.

Outrossim, 44% das instituições mencionaram os bancos públicos como seus principais parceiros bancários, o que também acaba por se estender para as necessidades de longo prazo.

Para 33% das ICES participantes, o Banrisul é o principal parceiro bancário, tendo atuado em grandes operações, entre elas a compra de todas as dívidas de uma das ICES. Para 78% dos respondentes as operações bancárias somente ocorrem após uma minuciosa análise técnica dos custos a serem assumidos com a contratação delas. Foi possível notar que um gestor não se manifestou em relação a esse aspecto, mas depende de um único banco para o financiamento de seus recursos de curto prazo e de outra que tem como fonte de recursos a sua mantenedora.

Quanto aos produtos bancários utilizados, todas as ICES apresentam a disponibilidade de conta garantida, possibilidade de antecipação de recebíveis, linhas de curto prazo pré-aprovadas, mas nem todas têm o hábito e a necessidade de utilizá-las. O que ocorre, conforme os respondentes, é a manutenção de um nível de reciprocidade bancária para a manutenção dessas possibilidades e, em caso de necessidade de uso, elas são acessadas. Acerca disso, o entrevistado B menciona:

Se, por exemplo, a gente já sabe que o FIES vai atrasar, então, como a gente tem, a gente faz os noventa dias no fluxo de caixa, mas a gente também tem ele no longo prazo. Então a gente já sabe, não vai pagar, então em outubro vai ter que invadir a conta garantida. Então, é melhor a gente tomar recursos na conta garantida ou fazer um capital de giro. Ah, o capital de giro é mais barato o custo, só que o capital de giro tem que pagar os juros nos 30 dias. A conta garantida a taxa de juros é maior, mas como eu vou usar somente nos quatro ou cinco dias, que é o período entre o dia em que eu pago o salário e que eu recebo as mensalidades, mesmo a taxa sendo maior, nominalmente o valor é menor. Então tem que fazer esse acompanhamento (B).

Além disso, verificou-se que antecipação de recebíveis é realizada de forma constante por 44% das ICES, o que preocupa parte dos entrevistados, uma vez que essas instituições acabam tendo crescimento indesejado na sua despesa financeira. Entretanto, essa fonte é vista como uma alternativa interessante pela facilidade de acesso aos recursos, conforme destaca o entrevistado E, quando fala sobre a frequência de utilização da antecipação de recebíveis: “É constante. O recebível para se conseguir crédito é o mais tranquilo para fazer”.

Como fontes alternativas de recursos para o capital de giro, uma Instituição costuma utilizar operações de mútuo com pessoas físicas para a obtenção de recursos. Nesse caso, pessoas físicas aplicam seus recursos na Instituição a uma taxa associada à taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC), sob supervisão e conforme as diretrizes do Banco Central. Outra fonte alternativa de receitas, mencionada por 22% dos respondentes, é a captação de recursos provenientes de editais que, conforme os gestores, tem

sido uma interessante alternativa para entrada de novos recursos e viabilizar alguns investimentos.

Na categoria que abordou o **monitoramento**, foram reunidas as menções às práticas de observação sistemática das informações financeiras decorrente da consecução das atividades institucionais e 100% das ICES pesquisadas demonstraram ter controles apurados das contas a receber e a pagar. Conforme os entrevistados, o grau de detalhamento é diário com um conjunto de ações previstas para necessidades de recursos.

Para o entrevistado C, a política é de “[...] controle, na ponta da unha, do que tem de recurso e o que pode se gastar”. Do mesmo modo, o entrevistado D reforça a afirmação dizendo que “a tesouraria tem pleno domínio das questões a receber e a pagar para os períodos futuros, tem um domínio muito grande. E nesse sentido, nesse aspecto de fluxo de caixa direto, nós temos um bom domínio sobre isso”.

Nesse mesmo sentido, todos os entrevistados mencionam a existência de controles contínuos e sistemáticos sobre a necessidade de capital de giro e os ciclos operacional, econômico e financeiro. Portanto, os dados da pesquisa mostram que existe uma preocupação e um monitoramento constante em relação à manutenção dos níveis necessários de liquidez para que as atividades institucionais recebam os volumes de recursos adequados para a manutenção da qualidade nos serviços prestados.

A categoria de **perfil e políticas de curto prazo** abordou os aspectos que caracterizam a forma de atuação das ICES em relação à gestão do capital de giro. Percebeu-se uma marcante característica quanto a alta capacidade de geração de recursos em termos de EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização), evidenciando alta capacidade de geração de caixa. Esse aspecto foi verificado em todas as ICES, independente das condições econômico-financeiras apresentadas. Todavia, o entrevistado H ressalta que, muitas vezes, os indicadores de liquidez, quando analisados de forma isolada, não traduzem corretamente o real poder de geração de recursos desse tipo de organização.

Ademais, as ICES pesquisadas se caracterizam pela postura em relação à tomada de recursos no mercado financeiro. Do conjunto avaliado, somente uma instituição se autodenomina aplicadora de recursos no mercado financeiro. As aplicações, nesse caso, resultam de reservas financeiras de contingência e sobras ocasionais a serem utilizadas para investimentos.

Como dois terços das instituições se caracterizam como tomadoras de recursos e somente duas não se manifestaram a respeito, é possível dizer que a maior parte do universo pesquisado depende de recursos do mercado financeiro para manter suas operações. Esse aspecto se reforça pelo fato de que duas ICES manifestaram buscar recursos no mercado financeiro de forma constante, sendo altamente dependentes de recursos bancários de curto prazo para a consecução de suas atividades.

Outro elemento que caracteriza a gestão dos recursos de curto prazo é o fato de que duas ICES apresentam restrições em seus demonstrativos contábeis, limitando o acesso ao crédito ou elevando seu perfil de risco junto aos bancos e, consequentemente, a despesa financeira. Essa característica está associada à situação de reestruturação pela qual as duas vêm passando nos últimos anos, cuja trajetória vem sendo lenta devido a recuperação e pagamento das dívidas.

Outrossim, 78% das instituições analisadas mantém uma política constante e sistemática de repactuação de dívidas, independente da sua condição econômica e financeira, com vistas ao alongamento dos respectivos prazos e redução dos custos, na medida em que as taxas de juros do mercado apresentam diminuição. O relato dos entrevistados F e D, a seguir, traduz a forma e a importância desse tipo de política para as ICES com o perfil das pesquisadas.

[...] é um movimento proativo nessa questão de dívidas, porque você depender de financiamento de curto prazo às vezes pode não acontecer, ele exige mais garantias e ele é mais oneroso. Então, sempre que você consegue manter o perfil da dívida alongado com prestações que estejam dentro da sua capacidade financeira, né, traz uma estabilidade. Então, o que a gente tem cuidado muito é nesse sentido (F).

[...] repactuação de dívidas do curto para longo prazo e assim por diante. Essa, sim, é uma política interessante. Só que é uma política que não depende da nossa decisão unicamente. Essa construção a gente sempre... a instituição tomadora de recursos, seja ela uma instituição de ensino ou uma empresa privada, quando ela é tomadora ela sempre tem que fazer isso. Chega um momento em que o recurso tomado no longo prazo ele, em algum momento vai ser de curto, então, obviamente, é uma preocupação desse tipo de organização que é tomadora vai ser de sempre alongar a dívida (D).

Além disso, outro elemento no perfil de gestão do capital de giro é a inexistência de um limite formalmente estabelecido para a despesa financeira em 100% dos casos. Conforme os respondentes, trata-se de um fator de difícil gestão, tendo em vista que está atrelado às condições do mercado, que levam às necessidades de busca de recursos de terceiros.

Em relação às políticas de gestão financeira mantidas, um terço das instituições declararam que foram realizadas mudanças significativas nesses quesitos nos últimos cinco anos. Uma delas realizou mudanças com a aplicação de políticas de alongamento de dívidas, para viabilizar investimentos no curto prazo e reduzir a despesa financeira. Outra, passou a não admitir mais atrasos de tributos e salários para gerar caixa em momentos de dificuldades, conforme havia feito no passado. A terceira mudou suas políticas de gestão em razão da venda de suas dívidas a um único banco, o qual estabeleceu indicadores de desempenho econômico e financeiro aos quais a Instituição precisou se adaptar para continuar obtendo crédito.

Esses aspectos indicam que mudanças substanciais nas políticas de gestão financeira somente foram realizadas em casos de extrema necessidade, como solução de graves problemas econômico-financeiros, evitando problemas futuros. Por fim, para duas instituições do grupo em estudo, houve uma revisão na política de descontos, resultando na extinção de sua aplicação, sobretudo para os casos de antecipação de pagamentos. Para os respondentes, a conclusão a que se chegou foi de que a aplicação desse tipo de desconto representa mera renúncia de receita, tendo a medida gerado pouco ou nenhum reflexo negativo.

Dante da gestão do capital de giro e os efeitos nas dificuldades financeiras, identifica-se em Barcellos, Moreira e Nossa (2023) que o óbvio se confirma, pois em seus resultados foi verificado que, quanto pior a gestão do capital, maiores as incidências de dificuldade financeira (sendo importante o processo da tomada de decisão para evitar ou sanar este tipo de problema). Apesar da compreensão acerca da necessidade de adequada e atenta gestão do capital de giro, Nunes, Visoto e Silva (2019), em sua revisão sistemática de literatura, identificaram que a maior parte das empresas da amostra em seu estudo financiaram o capital de giro com base em capital de terceiros de curto prazo, o que representa algumas implicações e cuidados de gestão.

4.3 INADIMPLÊNCIA

A manutenção da sustentabilidade das universidades passa pelo acompanhamento de todos os fatores que interfiram de alguma forma no seu volume de receitas. Nesse sentido, a dimensão que trata da inadimplência é composta pelas ideias abordadas pelos respondentes no que diz respeito às estruturas e práticas mantidas, bem como nas percepções a respeito dos índices atuais com as ações que costumam realizar.

Herling et al. (2013) afirma que a inadimplência tem levado as instituições de ensino superior a recorrerem ao mercado financeiro para a obtenção de empréstimos para fazer frente às suas obrigações. Tal situação, acaba por refletir no valor das mensalidades cobradas de todos os estudantes, mediante o repasse dos custos dessa inadimplência. Isso significa que as ações sobre a inadimplência beneficiam, da mesma forma, a todo o conjunto de estudantes, além de contribuírem para a saúde financeira institucional.

A categoria **estrutura e práticas** reúne as menções sobre a forma de trabalho para controle da inadimplência e os recursos destinados a essas atividades. Para todos os casos, foi observada a realização de ações de cobrança junto aos estudantes inadimplentes, independente da estrutura mantida para tal finalidade. Entretanto, verificou-se que 56% das instituições pesquisadas mencionaram a existência de uma equipe específica, dedicada exclusivamente às atividades de cobrança.

Conforme os respondentes, essa cobrança inicia com etapas administrativas e, em casos mais extremos, judiciais. A cobrança administrativa, inicia por avisos e alertas via sistema ao próprio estudante, passa por ações de relacionamento envolvendo o convite à negociação via e-mail, telefone ou mensagens, pelo registro dos devedores inativos nos órgãos de proteção ao crédito e pela etapa de cobrança judicial. A cobrança nas instâncias judiciais ocorre tanto por equipes internas quanto externas às ICES que, em alguns casos, mantém contratos com escritórios de advocacia especializados na atividade.

Quanto à forma de realização das ações de cobrança, o gestor financeiro da universidade I afirma que “a equipe financeira acadêmica tem um cronograma de cobrança ativa e busca o cumprimento da meta”, abordando o rigor aplicado na realização dessas medidas. Ainda, a importância de ações ativas e sistemáticas em relação à inadimplência é destacada pelo representante da universidade A, o qual afirma que “[...] recebe primeiro quem cobra primeiro e quem incomoda mais.”. Complementarmente, os aspectos relacionados aos documentos que servem de instrumentos de cobrança são enfatizados por outro gestor financeiro:

A questão documental é fundamental, né, então periodicamente eu tenho uma rotina de trabalho preestabelecida em relação à questão documental. Documental seriam garantias, atualização de endereço, sistematizado, então, o básico mesmo. Acaba, no final, refletindo diretamente. (H).

Em 44% das instituições participantes da pesquisa é exigida a apresentação de fiador para a assinatura de todos os contratos de matrícula. Já em 22% das ICES estudadas, o fiador

é exigido a partir da primeira inadimplência. Isso significa que a figura do fiador para os contratos de matrícula ocorre em dois terços das ICES participantes do presente estudo. Para os gestores dessas instituições, a prática tem sido aplicada de forma tranquila e representa uma segurança para os casos de inadimplência.

Para uma das ICES que exige fiador somente na primeira inadimplência, a ideia inicial, quando da adoção dessa medida, foi a de desburocratizar o processo de matrícula. A instituição criou um programa de relacionamento que trata o aluno em seu ingresso como adimplente, valorizando essa condição e o instruindo sobre a possibilidade de exigência de apresentação de fiador em caso de inadimplência.

Na categoria da **inadimplência atual**, observa-se que 100% das ICES participantes da pesquisa consideram seu grau de inadimplência baixo e controlado. Para uma delas (11%), houve pequeno aumento do índice de inadimplência resultante da redução de oferta do FIES, o que não altera a concepção de que o grau atualmente mantido permanece baixo.

Em relação às razões da baixa inadimplência verificada, a maioria (56%) atribui às ações de cobrança e de relacionamento que são realizadas no decorrer do semestre. Para 44% dos respondentes, os bons números nesse quesito estão associados à exigência de fiador nas matrículas e às ações de cobrança que são feitas. Diante disso, é possível observar que, embora bem avaliada pelos respondentes, a política de exigência de fiador não é considerada pelo grupo analisado como o principal elemento causador da baixa inadimplência.

Observou-se, ainda, que uma das ICES pesquisadas (11%) mantém um fundo próprio para a oferta de um seguro para cobertura de mensalidades atrasadas por alunos que fiquem desempregados, doentes ou que seu responsável financeiro venha a faltar ou ficar sem renda. Conforme o respondente, a medida é vantajosa em relação à contratação de um seguro por terceiros pela questão do baixo custo, entretanto, isso requer monitoramento e auditoria da documentação dos beneficiados de forma constante. Entre os benefícios citados, observa-se a fidelização dos estudantes, que acabam se mantendo matriculados após a resolução da situação que os levou a acessar o benefício.

As informações da pesquisa apontam para a existência de alto grau de organização dos processos de controle e redução da inadimplência no universo de instituições pesquisadas, bem como de aplicação de medidas específicas conforme a realidade de cada uma delas. O grau de inadimplência declarado pelos respondentes é compatível com as ações que mencionam realizar, evidenciando na fala a clara preocupação com a manutenção dos

estudantes e, ao mesmo tempo, da preservação dos recursos institucionais pelas ações de cobrança.

Inadimplência é um conceito importante em estudo, o que pode ser identificado com base em outros trabalhos desenvolvidos no Brasil como, por exemplo, em Menezes, Schiozer e Vasconcelos (2023) no contexto de crédito rural; Monteiro e Pereira (2022) em programas de sócio torcedor de futebol; ou ainda, como em Granjeiro e Santos (2016), sobre a inadimplência da pessoa física na utilização do cartão de crédito. Diante desta breve análise em produções sobre o tema, identifica-se que o estudo da inadimplência em Instituições Comunitárias de Ensino Superior representa um ambiente de estudo relevante no auxílio destas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a forma como ICES participantes do COMUNG realizam sua gestão financeira de curto prazo frente ao novo cenário na educação superior. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove gestores financeiros das respectivas ICES. A pesquisa se caracteriza como estudo de caso múltiplo de cunho qualitativo, com delineamento descritivo e exploratório.

A aplicação da pesquisa possibilitou a visualização de um conjunto de instituições caracterizadas pela alta complexidade de gestão, o que se constitui em um grande desafio para seus dirigentes. O planejamento financeiro é realizado com alto grau de controle, tendo elevado grau de detalhamento nas informações, com o uso do orçamento institucional como maior referência pela maioria das ICES pesquisadas. Assim, os desafios residem nas dificuldades decorrentes do perfil acadêmico dos gestores das demais áreas das ICES estudadas, bem como na diversidade de formações deles. Da mesma forma, a baixa utilização do planejamento estratégico e o estabelecimento de metas e objetivos claros quanto ao desempenho econômico-financeiro constituem elementos que podem ser desenvolvidos no grupo em questão.

A gestão do capital de giro ocorre nas ICES pesquisadas de forma altamente criteriosa, apresentando as respectivas áreas financeiras um elevado grau de controle sobre o fluxo de caixa, as contas a pagar, as contas a receber e a necessidade de capital de giro, por exemplo. Essa característica ocorre, inclusive, nas instituições com menor grau de informatização,

ficando evidenciado que as práticas financeiras podem ser aplicadas independente do grau de formalidade das estruturas organizacionais.

O grupo avaliado se configura em um conjunto de instituições, em sua maioria tomadora de recursos no mercado financeiro para fazer frente às obrigações de curto prazo, atualmente dependente de instituições bancárias, sobretudo as públicas, e pagadoras de altos volumes de recursos a título de despesa financeira. Além disso, o conjunto pesquisado apresenta baixo grau de inadimplência e elevado grau de organização em relação às ações de cobrança de débitos e de ativo acompanhamento dos estudantes que apresentam dificuldades financeiras. Práticas como a exigência de fiador nas matrículas apresentam bons resultados nos índices de inadimplência, conforme os respondentes, mas não se configuram como a única garantia de números satisfatórios. É possível dizer isso em função da constatação de bons índices de inadimplência sem a utilização da figura do fiador.

Uma das questões que se pôde verificar com a realização do presente estudo é que as políticas de financiamento público representam um elemento de extrema relevância para as ICES pesquisadas, estando diretamente associados ao seu grau de desenvolvimento e aos seus volumes de receitas, mesmo se sabendo que outros aspectos, sobretudo os macroeconômicos, também influenciam na captação de estudantes. Por fim, apesar das dificuldades apresentadas para fazer frente aos desafios diários do mercado no âmbito do ensino superior, o presente estudo identificou que as ICES pesquisadas apresentam, em sua maioria, situação de equilíbrio econômico-financeiro. Trata-se de um conjunto de instituições fortes, em termos de geração de caixa, que apresenta, em todos os casos e independente dos números observados, tendência de melhoria em seus resultados econômico-financeiros.

REFERÊNCIAS

ALMAGTOME, A.; SHAKER, A.; AL-FATLAWI, Q.; BEKHEET, H. The integration between financial sustainability and accountability in higher education institutions: an exploratory case study. **Integration**, v. 8, n. 2, p. 202-221, 2019.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARCELLOS, J. F.; MOREIRA, N. C.; NOSSA, S. N. Efeitos da Intangibilidade e da Gestão do Capital de Giro Sobre a Dificuldade Financeira Empresarial. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 17, n. 3, p. 1-20, 2023.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F. **Princípios de Finanças Corporativas**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2008.

BUDANOVA, L. G.; ZASTROZHNKOVA, I. V.; FILYANINA, N. M.; DZIADUK, H. O.; SLEPCHENKO, A. A. Public administration in the area of higher education in a decentralized environment. **International Journal of Management**, v. 11, n. 06, 2020.

CAVALCANTE, P. R.; LEITÃO, C. R. S. Investigação das práticas utilizadas no planejamento financeiro do setor elétrico brasileiro. **Revista Capital Científico**, v. 19, n. 4, p. 41-56, 2021.

EVANGELISTA, D. D.; OLIVEIRA, E. J. Panorama da Gestão Financeira dos Restaurantes do Município de Petrolina-PE. **Revista Gestão Organizacional**, v.18, n.1, p. 1-14, 2020.

GARCIA; G. A.; SCHWANTZ, P. I.; KLEIN-LEANDER, L. L.; VIEIRA-KELMARA, K. M. Avaliando Caminhos Organizacionais Internos Para Reduzir O Desperdício De Conhecimento: Uma Perspectiva Lean. In.: **XI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO 2022**, 26 e 27 de mai de 2022.

GAROZZI, E. B.; RAUPP, F. M. Alinhamento entre custos, orçamento e planejamento estratégico no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 14, n. 1, p. 25-48, 2021.

GIGLIO, E.; ONUSIC, L.M.; SILVA, W.M. Determinantes sociais da rede de colaboração entre pesquisadores de finanças no Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, v.13, n.30, p.24-59, 2015.

GINDER, S. A.; KELLY-REID, J. E.; MANN, F. B. Enrollment and Employees in Postsecondary Institutions, Fall 2017; and Financial Statistics and Academic Libraries, Fiscal Year 2017: First Look (Provisional Data). **Rev. National Center for Education Statistics**, p. 1-32, v. 1, 2019.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GRANJEIRO, C. F.; SANTOS, F. A. Estudo sobre a inadimplência de pessoas físicas no Brasil: O uso do cartão de crédito. **Revista Liceu On-line**, v. 6, n. 1, p. 32-50, 2016.

HERLING, L. H. et al. A inadimplência nas instituições de ensino superior: um estudo de caso na instituição XZX. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n. 2, p. 126-142, 2013.

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUTABARAT, A. S. S.; WIJAYA, C. Analysis the effect of financial literacy on financial planning for retirement (case study lecturers and administrative staffs in Universitas Indonesia). **International Journal of Management**, v. 11, n. 5, 2020.

KUNKEL, F. R.; VIEIRA, K. M.; POTRICH, A. C. G.; CAMPARA, J. P.; PARABONI, A. L. Como os gaúchos utilizam o cartão de crédito? Análise do comportamento de uso e da dívida no cartão de crédito. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 35, p. 377-399, 2016.

LIMA, J. I.; LAUFER, J. Análise das políticas de gestão em instituições comunitárias de ensino superior do Rio Grande Do Sul. **Revista Estudo & Debate**, v. 28, n. 4, 2021.

LIMA, V. R.; TOMÉ, A. S. A Importância da Adoção de um Planejamento Financeiro para a Gestão e Crescimento das Pequenas Empresas. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 1, p. 2190-2206, 2018.

MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Apoio à Gestão de Pagamentos para uma Universidade Federal: Proposta de um Modelo Multicritério Construtivista. **Revista Facultad de Ciências Económicas**, v. 26, n. 2, p. 61-83, 2018.

MATOS, P.; SILVA, C.; SANTOS, D.; REINALDO, L. Credit, default, financial system and development. **The Quarterly Review of Economics and Finance**, v. 79, p. 281-289, 2021.

MENEZES, A. P.; SCHIOZER, R.; VASCONCELOS, L. Garantias de crédito rural no Brasil: acesso, condições e inadimplência. **Revista de Adm. de Empresas**, v. 63, n. 3, p. 1-21, 2023.

MOHR, T. D. D.; DE OLIVEIRA, A. M. B. Mensuração do grau de risco nos processos licitatórios de uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 152-174, 2021.

MONTALTO, C. P.; PHILLIPS, E. L.; MCDANIEL, A.; BAKER, A. R. College student financial wellness: Student loans and beyond. **Journal of Family and Economic Issues**, v. 40, n. 1, p. 3-21, 2019.

MONTEIRO, V. B.; PEREIRA, P. L. V. Análise da inadimplência em um programa sócio-torcedor: o uso do *credit scoring* como ferramenta de gestão esportiva. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 11, n. 1, p. 145-174, 2022.

MUCCI, D.M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v.20, n.3, p.283-304, 2016.

NUGRAHA, A Y.; WIBOWO, U. B. Analysis of Benefits and Obstacles from E-Budgeting Implementation in Educational Organizations. In: **International Conference on Educational Research and Innovation**, p. 1-5, 2020.

NUNES, A.; VISOTO, M. C. R.; SILVA, M. C. O Capital de Giro na Decisão de Financiamento das Empresas: Uma Revisão. **Pensar Contábil**, v. 21, n. 75, p. 42-49, 2019.

RIBEIRO, D. F.; SILVA, N. G. A. Programa de assistência estudantil: impactos da bolsa permanência para estudantes da modalidade EAD. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 14, n. 3, p. 185-203, 2021.

ROSA, G.L.X.; RABELO, M.H.S. A influência do orçamento empresarial na gestão financeira das empresas de médio porte. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, v.3, n.1, 2018.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROVANI, B. P.; MARCHESAN, J.; RAMOS, F. M.; VARGAS, L. P. Desenvolvimento Socioeconômico e Cooperativismo de Crédito no Município de Concórdia/SC. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 52, p. 308–323, 2020.

SAPUTRA, A. Allocation of Education Budget in Indonesia. **Budapest International Research and Critics Institute-Journal**, v. 1, n. 2, p. 141-147, 2018.

SILVA JÚNIOR, J. R. S.; FARGONI, E. H. E. Future-se: o ultimato na universidade estatal brasileira. **Educação & Sociedade**, v. 41, e239000, 2020.

SILVA, F. L. F.; ALMEIDA, A. N. Gestão de riscos na área de pessoal à luz da emenda constitucional 95/2016: uma aplicação para a Universidade de Brasília. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 13, n. 3, p. 232-255, 2020.

SOUZA, A. B. **Curso de Administração Financeira e Orçamento**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014.

SYAM, A.; MASHURI, M. Organizational Culture Perspective on the Quality of Educational Administration Services. **Journal Pendidikan dan Pembelajaran**, v. 1, n. 2, p. 89-94, 2021.

VALVERDE, C.; CHIARETO, J.; GOULART, L. E. T. A importância do planejamento financeiro e do controle orçamentário para a tomada de decisão em instituições de ensino de educação básica. **Revista Liceu On-line**, v. 10, n. 2, p. 136-153, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.