

REVITALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE COBRANÇA: GESTÃO PREDITIVA DA INADIMPLÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR CONFSSIONAL

Israel Silva Feitosa - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Aderito Da Silva - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Neste trabalho aborda-se o desenvolvimento de uma proposta para melhoria dos processos que impactavam o acompanhamento da recuperação de crédito pelo setor de cobrança em uma Instituição de Ensino Superior (IES). A proposta inovadora na IES envolveu a implantação dos módulos de Gestão de Cobrança e de Gestão de Contratos para apoiar as ações de recuperação de crédito e o acompanhamento das etapas dos processos em cobranças judiciais. Trata-se de uma inovação incremental que aparelhará tecnologicamente o setor de cobrança, reduzirá custos de transação, aumentará as taxas de recuperação de crédito e trará maior visibilidade e controle dos resultados nas ações empreendidas no ciclo de cobrança, estabelecendo uma nova abordagem com vistas à prevenção da inadimplência. O desenvolvimento da proposta embasou-se na metodologia Business Problem Solving, adaptada para a elaboração de trabalhos práticos e aplicados no contexto nacional por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017). A metodologia é constituída pelas etapas de entendimento do problema, a partir da análise do contexto e da realidade investigada; do diagnóstico para a definição do problema; da elaboração da proposta, estratégias de mudanças e apresentação dos resultados alcançados.

Palavras-chave: Inovação em processos, Recuperação de crédito, Custos de Transação

Abstract

This paper addresses the development of a proposal to improve the processes that impacted the monitoring of credit recovery by the collection sector in a Higher Education Institution (HEI). The innovative proposal at the IES involved the implementation of the Collection Management and Contract Management modules to support credit recovery actions and the monitoring of the stages of the processes in judicial collections. This is an incremental innovation that will technologically equip the collection sector, reduce transaction costs, increase credit recovery rates and bring greater visibility and control of the results in the actions taken in the collection cycle, establishing a new approach with a view to preventing delinquency. The development of the proposal was based on the Business Problem Solving methodology, adapted for the elaboration of practical and applied works in the national context by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017). The methodology consists of the stages of understanding the problem, based on the analysis of the context and the reality investigated; from diagnosis to problem definition; the preparation of the proposal, strategies for changes and presentation of the results achieved.

Keywords: Process innovation, Credit recovery, Transaction costs

REVITALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE COBRANÇA: gestão preditiva da inadimplência em uma Instituição de Ensino Superior Confessional

Introdução

As Instituições de Ensino Superior Privado (IES) cada vez mais disputam a atenção de potenciais alunos para que ocupem um lugar em sala de aula. Para isso, muitos são os investimentos para melhorar a qualidade do ensino, desde a contratação de um corpo docente experiente e qualificado até investimentos na infraestrutura, amplo *portfólio* de cursos, preço, profissionais administrativos bem treinados, ações de *marketing* entre outros. Todavia, a permanência do aluno e o combate à inadimplência têm sido um grande desafio às IES.

Dentre os fatores, destaca-se a condição financeira das famílias brasileiras. Segundo a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), divulgada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC)¹ em 2023, (76,6%) das famílias brasileiras estão endividadas com cartão de crédito, cheque especial, carnê de loja, crédito consignado, empréstimo pessoal, cheque pré-datado, prestações de carro e casa.

A última Pesquisa de Orçamentos Familiares (2018), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia² e Estatística (IBGE), já ressaltava que os gastos com a educação, em ordem de prioridade, ficavam atrás de gastos com habitação, transporte, alimentação e saúde. Com isso, o nível de inadimplência das IES tem sofrido variações ao longo dos anos.

Este trabalho foi desenvolvido em uma Instituição de Ensino Superior Confessional de grande porte, doravante rotulada por IESC, com mais de quarenta mil alunos. Diagnosticou-se que, além das condições financeiras das famílias brasileiras, existiam outros pormenores que fomentavam a inadimplência como a ineficiência dos processos internos de cobrança, sendo estes complexos e desestimulantes, traziam sobrecarga de trabalho, baixo desempenho dos colaboradores e dificuldades para entender os objetivos do Setor de Cobrança (SECOB).

Diante do complexo cenário da Educação Superior no território nacional e das percepções iniciais sobre as causas da inadimplência, buscou-se com este trabalho, propor soluções inovadoras nos processos de gestão da inadimplência para aumentar recuperação de crédito no Setor de Cobrança (SECOB) da IES estudada.

A proposta para a implantação de um novo modelo de cobrança atende aos interesses da Instituição Mantenedora e os objetivos estratégicos da Diretoria Financeira (DIFIN) e da Gerência Financeira (GEFIN), às quais o SECOB está vinculado.

Para tal, utilizou-se a metodologia *Business Problem Solving*, adaptada ao contexto brasileiro por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017). Essa metodologia envolve as etapas de: (a) entendimento do problema a partir da análise do contexto e da realidade investigada, (b) diagnóstico e definição do problema; (c) elaboração da proposta de solução do problema; (d) estratégias de mudanças e apresentação dos resultados alcançados ou esperados. Cada uma dessas etapas será apresentada no início de cada seção do trabalho.

2 Entendimento do Problema

A IESC, é uma instituição confessional e a tradição é um de seus pilares construído ao longo da sua história de mais de 150 anos. Com sede na cidade de São Paulo, possui três *campi* no Estado e está estruturada em nove unidades acadêmicas, sendo: Centro de Ciências

¹ Disponível em: https://portaldocomercio.org.br/publicacoes_posts/pesquisa-de-endividamento-e-inadimplencia-do-consumidor-peic-novembro-de-2023/

² Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/24786-pesquisa-de-orcamentos-familiares-2.html?=&t=resultados>

Biológicas e da Saúde, Centro de Comunicação e Letras, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Centro de Educação, Filosofia e Teologia, Escola de Engenharia, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Faculdade de Computação e Informática, Faculdade de Direito e Centro de Ciências e Tecnologia.

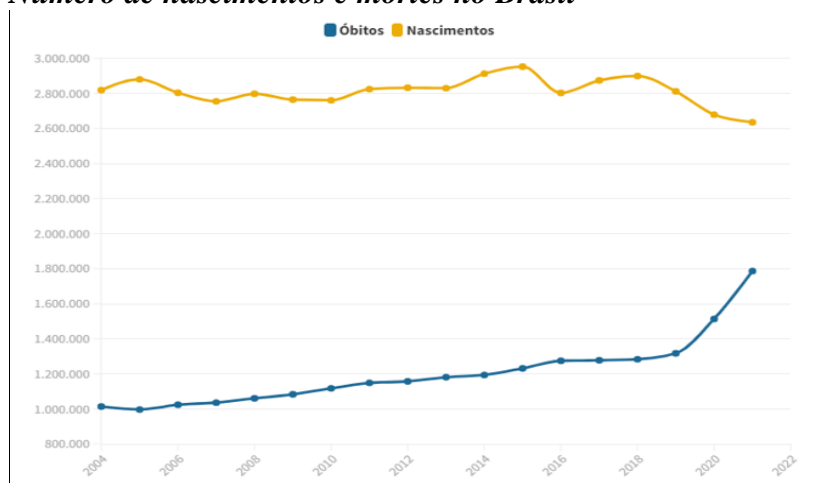
Como uma das principais instituições no seguimento educacional do país, a IESC atua em todos os níveis do ensino, desde o Ensino Fundamental e Médio até o Ensino Superior, com 48 cursos de graduação nas modalidades (Presencial e EaD), no Stricto Sensu tem treze programas de mestrado e doutorado, sendo a principal unidade de negócios da Mantenedora.

A Mantenedora possui faculdades no Rio de Janeiro (RJ), Curitiba (PR) e em Brasília (DF), colégios em Palmas (TO), Castro (PR) e Dourados (MS), emprega seis mil colaboradores e tem um faturamento mensal em torno de 100 MM de Reais. Em 2019, ampliou o seu escopo de atuação com o seu ingresso na área da saúde adquirindo um Hospital no Estado do Paraná. Entretanto, a maior parte de seu faturamento vem dos serviços educacionais.

Além da complexidade inerente aos aspectos acadêmicos, a gestão administrativa de uma instituição desse porte, com mais de 40 mil alunos, não é uma tarefa das mais fáceis. Há que se observar as mudanças no ambiente macroeconômico, como por exemplo, as decorrentes da pandemia de Covid-19 e seus impactos econômicos, os quais vêm ressignificando a maneira como muitas pessoas têm vivido e como as instituições têm adotado novas medidas em suas atividades que eram prioritariamente presenciais, passando a ser mais flexíveis com o trabalho na modalidade *home office* ou trabalho remoto.

O envelhecimento da população e a queda da taxa de natalidade são outros fatores relevantes que têm sido considerados na gestão da IESC. Desde as décadas de 70 e 80 as taxas de natalidade vêm apresentando redução segundo as pesquisas publicadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Nos anos 80 a taxa era de 6 filhos, em 2000 passou a 2,2 filhos e, em 2020, a taxa média foi de 1,65 filhos, com reflexos diretos no ambiente educacional em que se constata uma diminuição do número de estudantes a cada semestre.

Figura 1.
Número de nascimentos e mortes no Brasil



Fonte: Instituto Brasileiro Geografia e Estatística - IBGE (2022)

Tendo em vista os fatores de risco que se apresentam no ambiente macroeconômico quanto à diminuição do número de jovens estudantes, ganha relevância a criação de programas de permanência de estudantes nas IES, como flexibilização das formas de recebimento das mensalidades para diminuir a taxa de inadimplência. Entretanto, o contexto da Educação Superior, possui as suas particularidades, dentre elas a Lei 9.870/1999, que confere autonomia às Instituições de Ensino para realizar o ajuste anual de suas mensalidades, contudo, o texto também protege os inadimplentes, garantindo a continuidade dos estudos.

As IES não podem reter documentações quando solicitadas para transferências, emissão de diploma, suspensão de provas ou veto de ingresso ao *campus* e às suas dependências, como à sala de aula por exemplo. Com isso, a única maneira legal de frear a continuidade da inadimplência é a rematrícula, sendo essa, a única condição para que o aluno matriculado seja impedido de assistir às aulas, conforme exposto no Art. 6º da Lei 9.870/1999.

Art. 6º São proibidas a suspensão de provas escolares, a retenção de documentos escolares ou a aplicação de quaisquer outras penalidades pedagógicas por motivo de inadimplemento, sujeitando-se o contratante, no que couber, às sanções legais e administrativas, compatíveis com o Código de Defesa do Consumidor”.

Considerando exclusivamente o Ensino Superior, o serviço educacional poderá acumular inadimplência de até 5 mensalidades, ou seja, 83,3% do valor faturado por aluno no semestre, o que caracteriza um problema para as IES que dependem do recebimento pontual de seus recursos para cumprir suas obrigações, tais como manutenção, pagamentos de contas, taxas, folha salarial entre outros.

Consciente das variações do mercado educacional e o endividamento populacional a IESC constituiu um departamento exclusivo para contenção da inadimplência e recuperação de crédito denominado SECOB (Setor de Cobrança). Sua atuação abrange todos os níveis de ensino e se estende para outros tipos de serviços oferecidos na instituição, realizando a gestão do caixa e o controle dos níveis de inadimplência, além de outras ações estratégicas que têm dado a IESC um sólido equilíbrio financeiro e ajudado a construir uma das marcas mais valiosas e consolidadas entre as Instituições de Ensino Superior do país. O presente trabalho abordará a recuperação de crédito nos cursos de graduação presencial da IESC gerenciados pelo SECOB.

2.1 Os Concorrentes e o Mercado

A IESC disputa o mercado com grandes Instituições e Grupos educacionais que realizam a aquisição de diversas Faculdades e Colégios mantendo seus nomes, culturas e especificidades. Atualmente os maiores Grupos educacionais são a Kroton com cerca de 841 mil alunos, a Estácio com cerca de 441 mil alunos, a Unip com cerca de 417 mil alunos, Ânima com cerca de 391 mil alunos e a Laureate com cerca de 271 mil alunos.

Apesar de seu porte frente a outros Grupos educacionais a IESC está entre as principais instituições de ensino privado do país. Na última avaliação realizada em 2023 pela Folha de São Paulo denominada Ranking Universitário Folha (RUF), a IESC teve 15 cursos avaliados entre os três melhores no território nacional. Os destaques foram os cursos de Arquitetura, Biologia e Engenharia Civil, que ficaram em 1º lugar na avaliação. Em 2023, pelo segundo ano consecutivo, a pesquisa desenvolvida e publicada pela Revista VEJA que contou com a participação de mais de 5,8 mil pessoas com mais de 18 anos, moradores da capital paulista a IESC foi eleita a marca mais amada em São Paulo.

Em função do seu posicionamento de mercado e do *ticket* médio de seus cursos presenciais, pode-se afirmar que, em sua grande maioria, o público que consome os serviços prestados pela IESC é de classe média alta, salvo exceções em função do grupo de bolsistas filantropia e ingressantes pelo Programa Universidade para Todos (PROUNI). Já no âmbito dos cursos na modalidade EAD, há maior diversidade de classes sociais.

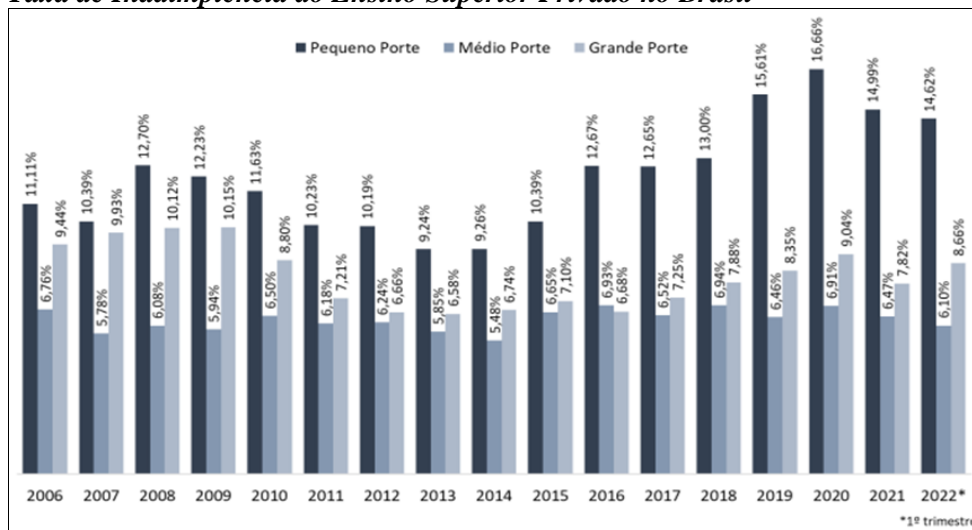
Tendo como referência o número de Instituições de Ensino Superior (IES) em território nacional, o ambiente educacional configura-se como pulverizado, atingindo diversos públicos, praças, com preços variados e dezenas de promoções para captação dos alunos. Todavia, todas as IES estão sob a mesma legislação, qual permite que a inadimplência seja levada até a próxima data de rematrícula.

No ano de 2020, com a pandemia por Covid-19 e os seus desdobramentos políticos e econômicos no cenário brasileiro, o índice de inadimplência no Ensino Superior deu um salto

de 7% em comparação ao ano de 2019. A taxa apresentou uma queda em 2021 e voltou a crescer no primeiro trimestre de 2022, alcançando o percentual de 8,67%, conforme os dados da pesquisa realizada em 2022 pelo Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior (SEMESP) coletados de 357 IES, expostos na Figura 2, a seguir.

Figura 2

Taxa de Inadimplência do Ensino Superior Privado no Brasil



Fonte: Pesquisa de Inadimplência no Ensino Superior SEMESP (2022)³

Não obstante a inadimplência da IESC ficar abaixo da taxa média verificada na pesquisa do SEMESP em 2022, a instituição contabilizou um prejuízo de 64 milhões de Reais com a falta de pagamentos, justificando assim, iniciativas para redução desse prejuízo.

A partir do entendimento inicial das operações no ambiente concorrencial da IESC, foi possível perceber nuances do problema relacionado à recuperação de crédito e às taxas de inadimplência, um problema real em todas as IES. Não obstante, uma boa administração financeira pode contribuir para longevidade da instituição nesse mercado cada vez mais disputado, com consumidores exigentes, cheios de pressa e intolerantes a erros quanto à entrega dos serviços prestados.

2.2 Percepção Inicial do Problema na IESC

Durante muito tempo as ações de cobrança da IESC destoaram das práticas de mercado, com perdão de dívidas, isenção de encargos, renúncia de receita e as políticas para negativação e de judicialização dos débitos eram praticamente inexistentes até 2015. De forma muito tímida, esse perfil foi alterado, porém, com restrições em função do custo que se tinha em relação aos escritórios de cobrança responsáveis pelo ingresso e condução das ações judiciais.

No período de março de 2020 até dezembro 2022 não ocorreram judicializações, as quais foram retomadas em 2023, mesmo considerando os elevados custos do modelo de contrato com escritórios terceirizados que prevê o pagamento de 10% de honorários iniciais no ingresso, mais 10% de honorários no caso de sucesso, taxando o total de 20%.

Para minimizar os custos com judicializações foi criado o SECOB para exercer o controle e frear os picos de inadimplência no *campus* da sede da IESC, além de monitorar e auxiliar as equipes locais das demais unidades da Mantenedora com o mesmo objetivo. Assim, o setor atua na cobrança de mensalidades em aberto, mas ainda de forma reativa, somente após a caracterização da inadimplência. Os inadimplentes são contactados via comunicados digitais

³ Disponível em: <https://www.semesp.org.br/pesquisas/pesquisa-de-inadimplencia-2022/>

com serviços de *e-mail* e SMS. Os disparos são realizados mediante critérios estabelecidos por faixa de atraso no recebimento e regidos por uma “régua de cobrança”, conforme a Figura 3.

Figura 3
Régua de Cobrança



Fonte: Elaborada pelos autores

Os disparos de avisos cobrança são realizados após 5, 20, 45, 60 e 90 dias de atraso. Após 60 dias o devedor recebe o aviso do *bureau* de negativação, tendo um prazo de 15 dias para negociar seus débitos. A régua de cobrança, no entanto, é aplicada de forma manual, condicionada especificamente ao atraso do boleto. Para tal, um analista do SECOB extrai um relatório em formato texto (.txt) no Sistema Acadêmico (SA) o qual é transformado para o formato (.xlsx), que após o tratamento é enviado à Gerência de Tecnologia da Informação (GERTI), para retornar os campos de cadastros como número de telefone, celular e *e-mail*.

Nesse processo são evidentes dois problemas iniciais. Primeiro, o prazo exíguo para que a GERTI devolva as informações no mesmo dia, pois quando isso não ocorre um outro relatório deverá ser gerado no dia seguinte pelo analista, tratado e enviado à GERTI, uma vez que a lista de devedores é diária. Trabalhar com uma lista desatualizada poderá acarretar cobranças indevidas, passíveis de ações judiciais e reclamações via Ouvidoria e Procon e, ainda, retrabalho dos colaboradores e custos de transação desnecessários.

O segundo problema ocorre em função da qualidade do relatório. O campo destinado às informações de telefone, celular e *e-mail*, são preenchidos no momento da inscrição para o vestibular e não possui um validador ou autenticador dessas informações incorrendo em informações imprecisas e, durante o período letivo, não existem ações para atualização cadastral, o que dificulta o contato e cobrança do alunado inadimplente.

Ao término do período letivo da graduação a cada semestre, é facultado ao aluno ou responsável financeiro a possibilidade de realização de acordos financeiros para quitação das mensalidades pendentes. As opções para os pagamentos são o acordo com o cartão de crédito sob a taxa de 1% a.m, podendo ser parcelado em até 8 vezes. A outra opção é fruto da parceria entre a IESC e Banco Rendimento⁴, (BR) um parceiro que financia os débitos de mensalidades em aberto. Para tal, o BR cobra uma taxa do aluno de 3,09% a.m. para acordos realizados em cheque. Nos acordos realizados em boletos a taxa cobrada é de 3,49% a.m..

Após a realização do acordo, o BR repassa para a IESC o valor total à vista, antecipando o crédito. Caso haja inadimplência no acordo firmado, é debitado da conta da IESC o valor inadimplido, acrescido de taxa de juros aplicada, dessa forma, a IESC atua como uma espécie de fiador para o aluno. O débito sub-rogado ao BR, após caracterizada a inadimplência é devolvido à IESC e enviado aos escritórios de cobrança terceirizados e o discente fica impedido à matrícula no período letivo.

Atualmente o IESC conta com a parceria de seis escritórios terceirizados que realizam a cobrança dos títulos até estarem próximos ao decurso de prazo prescricional. Para os títulos que não foram objetos de ingresso via ação judicial, estudam-se as possibilidades de desconto sob o valor facial, visando alguma recuperação antes do prazo prescricional. Títulos prescritos

⁴ Página oficial: www.bancorendimento.com.br

ficam ainda sob a carteira dos escritórios e, somente sob autorização da Diretoria Financeira (DIFIN), são baixados contabilmente contra a provisão para Perdas Estimadas em Crédito de Liquidação Duvidosa (PECLD). Atualmente quando o débito é baixado contra a PECLD, não é feita nenhuma ação para recuperação dos títulos.

Os débitos que se tornarão ações judiciais, antes são aprovados pelo SECOB e GEFIN, sendo apresentados e geridos pelos próprios escritórios, dessa forma, assumem a responsabilidade pela representação nos autos processuais, bem como, a observância aos prazos estabelecidos. Dessa forma, pode-se entender que a carteira de inadimplência está dividida em três camadas: (a) a carteira de débitos recebíveis em cobrança no período letivo; (b) a cobrança realizada pela equipe do SECOB; (c) os débitos nos escritórios terceirizados em cobrança amigável e em cobrança judicial, e débitos baixados contra a PECLD.

O SECOB é responsável por abastecer a GEFIN e a DIFIN com os dados de inadimplência, valendo-se de relatórios estáticos desenvolvidos por outros departamentos como a Contabilidade e a Controladoria. Entretanto, atualmente o SECOB não possui um relatório específico desenvolvido pela área acentuando as dificuldades para a mensuração dos resultados da recuperação de crédito, taxas de inadimplência e do montante recuperado por taxa de atraso dentre outros indicadores. Assim, umas das maiores dificuldades do Setor está na limitação para mensurar os resultados em cada etapa do processo de recuperação.

Outra dificuldade está relacionada à régua de cobrança. O controle das datas de envio é feito manualmente por um analista, o mesmo ocorre com o tratamento no relatório de alunos com parcelas em abertas, sendo necessário separar alunos com parcelas em aberto de outros que são bolsistas, participantes de financiamentos privados, alunos de FIES ou, que por algum motivo, não tiveram suas parcelas baixadas. Entretanto, o processo de negativação tem sem mostrado frágil em função da realização por remessa de arquivos e processos de baixa de pagamento ocorrerem de forma manual.

A fragilidade se mostra em situações em que a mensalidade foi paga e o devedor não teve seu nome retirado do órgão de negativação ou situações em que o aluno é cobrado indevidamente gerando prejuízos e custos de transação *ex post* principalmente quando essas ocorrências viram ações judiciais.

Existem alunos que realizam suas matrículas e no meio do curso simplesmente abandonam sem realizar a devida formalização de cancelamento ou trancamento, tornando-se inadimplentes. A grande maioria desses alunos só retorna os contatos com a Instituição somente após a negativação ou o envio do débito aos escritórios terceirizados. Ainda que no contrato esteja claro que é dever do aluno/responsável a realização da formalização do encerramento da matrícula, para esses casos, após uma árdua tarefa em análises e consultas aos departamentos acadêmicos responsáveis pela guarda dos dados dos alunos, a IESC renuncia à cobrança.

Fica aparente que as ações realizadas no SECOB dependem fortemente de outros setores e de parceiros externos. As informações não estão disponíveis em um sistema integrado capaz de fornecer relatórios para mensurar a efetividade de suas ações. A operação também não contempla o histórico de pagamentos para que sejam disponibilizados acordos personalizados e mais aderentes ao perfil dos alunos ou responsáveis.

Após algumas sondagens iniciais verificou-se ainda que grande parte da operação do SECOB está na mente dos colaboradores, com a ausência de processos mapeados e normas internas para avaliação das operações com escritórios de cobrança terceirizada e com Banco Rendimento. Com isso, a dificuldade na mensuração de resultados amplia a complexidade das atividades e os custos de transação nas atividades do setor. Considerando os problemas expressos, resolver esses problemas trará maiores possibilidades de ganhos a IESC.

3 Diagnóstico do Problema

Na etapa do diagnóstico, busca-se identificar com maior clareza os problemas ou evidenciar as oportunidades de melhorias dentro da estrutura organizacional ou no mercado (Marcondes et al., 2017). Mais especificamente, neste trabalho, buscou-se reunir uma visão mais clara e objetiva da causa raiz dos problemas inicialmente percebidos que afligem o setor de cobrança e seus principais gargalos.

O diagnóstico envolveu a coleta de dados por meio de entrevistas com dois colaboradores do Setor de Atendimento Financeiro (SAFIN). O primeiro atua como Coordenador de Atendimento no campus Sede da IESC, com mais de 20 anos de atuação no setor financeiro, enquanto o segundo, atua como Analista Financeiro com 14 anos de experiência no setor. Ocorreram também entrevistas com cinco colaboradores que atuam como Analistas Financeiros no SECOB. O primeiro com 2 anos de atuação no setor, o segundo com 1 ano no setor e 5 anos na Instituição, o terceiro com 3 anos no setor e de 10 anos na Instituição, o quinto tem mais de 15 anos no setor e já passou por duas gestões na IESC.

A escolha dos sujeitos de pesquisa se deu pela vivência diária com as nuances do tema pesquisado no exercício de suas funções em seus respectivos cargos. As entrevistas versaram sobre pontos críticos e vulnerabilidade nos processos desses setores, visando entender seus os impactos na gestão da recuperação de crédito.

Os dados que subsidiaram as análises, a interpretação e o agrupamento das ideias e *insights*, foram coletados por meio de um roteiro de pesquisa estruturado (vide Tabela 1), organizados numa matriz SWOT (*Strenghts, Weakness, Opportunities, Threts*), e interpretados à luz do método qualitativo de pesquisa.

A análise SWOT, popularizada por Johnson, Scholes e Whittington (2011), envolve a conjugação e a análise dos ambientes interno e externo das organizações a partir da identificação das forças e fraquezas (análise do ambiente interno) e das ameaças e oportunidades (análise do ambiente externo), que muitas das vezes não estão tão claras aos gestores e, a partir daí, reunir os subsídios para a elaboração de estratégias.

Tabela 1

Estrutura do roteiro de pesquisa

Perguntas
Em seu entendimento, qual a função do setor dentro da Instituição?
Com base no conhecimento sobre a função do setor na Instituição, você acha que o departamento tem alcançado seu objetivo? Por favor, comente sua resposta.
Em sua visão, a recuperação de crédito/receita é a principal função do departamento? Você poderia descrever quais são as principais funções do departamento por ordem de prioridade?
Quanto às atividades que o seu setor realiza, você consegue identificar claramente todo o fluxo de processos internos (início, meio e fim)? Existe alguma dificuldade para identificar claramente as etapas dos processos?
Em sua opinião, quais seriam os primeiros passos a serem considerados para que o seu setor tivesse melhor <i>performance</i> na recuperação de crédito/receita?
Em sua opinião, quais são os processos que apresentam maior fragilidade/pior <i>performance</i> em seu setor?
OBJETIVO: Identificar os pontos críticos e as vulnerabilidades dos processos de cobrança na IESC e seus reflexos na gestão da recuperação de crédito.

Fonte: Elaborada pelos autores

3.1 Resultados do Diagnóstico.

As oportunidades de mercado foram percebidas por ambos os colaboradores da SAFIN, a partir de uma perspectiva relacionada aos pontos fortes da IESC, sua marca é reconhecida pela tradição e pioneirismo na educação, pela empregabilidade dos seus egressos, por possuir um elevado potencial de crescimento no ambiente educacional com a oferta de novos cursos na áreas da saúde e do agronegócio e incorporações de Colégios e Faculdades, assim como, por abrigar um quadro de professores altamente qualificados.

Não obstante, os colaboradores do SAFIN apontaram pontos convergentes de fraquezas, como uma gestão de *Marketing* conservadora, sem grandes campanhas, veiculadas nas grandes mídias como TV aberta e rádio, para divulgar massivamente suas marcas, e unidades. Apontaram ainda a escassez de figuras públicas em suas imagens e campanhas para exercer o *marketing* de influência.

Destacaram outros pontos fracos no que tange aos serviços de suporte e atendimento, com processos e prazos extensos para entregas de documentos, morosidade nas análises de grades curriculares, ausência de padrão e registros de atendimento ao aluno, equívocos no repasse de informações e cobranças, às vezes indevidas, implicando em pedidos de restituição, judicializações, retrabalho e custos de transação.

No entendimento desses respondentes a mudança demográfica representa uma ameaça no futuro próximo, percepção essa que está em linha com a diminuição da taxa de natalidade apontada pelo IBGE em 2022. Outra ameaça na percepção dos respondentes é a tendência de ingresso a postos no mercado de trabalho com apenas cursos de curta duração sem a exigência de diplomas de graduação como tem ocorrido na área de Tecnologia da Informação.

Na perspectiva dos colaboradores do SECOB esses apontaram como pontos fortes a existência de uma equipe experiente que domina as atividades e os processos do setor, além das técnicas de negociação. Identificaram algumas oportunidades como a ampliação do atendimento por meio de outros canais como o *Chat Boot*, *WhatsApp* e um discador com operadores robotizados, além da possibilidade de participação em alguns programas de recuperação de crédito com o Feirão Limpa Nome do Serasa, Programa Desenrola, ambos destinados a facilitar a negociação aos devedores.

Todavia, constatou-se também a existência de algumas fraquezas. A primeira delas é que a maioria das operações de cobrança são manuais, carecendo de tecnologia e automação de processos, o que tem gerado sobrecarga de trabalho à equipe. Conforme o Participante 3, a sobrecarga é *“Fruto de um sistema ruim, que não disponibiliza ferramentas para gerar relatórios ou ajuda na gestão da cobrança”*.

A segunda fraqueza é a ausência de um sistema integrado para gerar as informações e os resultados de ações simples como a quantificação do recebimento de mensalidades após o envio de SMS, *e-mail* e ligações. Os processos existentes são desconexos e tem um fim em si mesmo. Conforme apontou o Participante 1: *“[...] precisamos melhorar o acompanhamento dos resultados tanto do setor como dos escritórios de cobrança. E o processo de conciliação para que possamos ter mais certeza sobre a carteira de cobrança da IESC”*.

Um terceiro ponto fraco é que cada uma das unidades da IESC utiliza um *bureau* de negativação. Seguindo regras de negociação e de negativação diferentes e sem indicadores comuns de desempenho e com processos internos desalinhados conforme mencionado em pelo Participante 2:

[Faz-se necessário] *estabelecer KPI's para acompanhar os fornecedores para entender os volumes que entram na carteira e por quais motivos, a padronização de relatórios, o alinhamento de processos com os clientes externos e internos e a utilização da tecnologia como ferramenta de apoio para estabelecer metas e controlar os processos.*

Uma quarta fraqueza apontada nas entrevistas foi a falta de consenso entre os respondentes sobre a principal função do departamento de cobrança. Embora todos os entrevistados tenham claramente a ideia de que o departamento cumpre sua função dentro da Instituição, parte deles entende que o objetivo é a recuperação de crédito, enquanto, para outros, é a antecipação da recuperação de crédito por meio de um trabalho preditivo. Entretanto, o SECOB não dispõe de uma equipe de *call center* nem sequer o espaço físico para tal. Assim, os colaboradores desempenham bem as suas atividades, mas, não as conhece como um todo.

O quinto ponto fraco está relacionado às fragilidades dos relatórios, processos de conciliação e de limpeza da base dados para saber se a mensalidade é realmente devida, bem como, o acompanhamento deficitário dos processos judiciais, recordos praticados nos escritórios de cobrança terceirizados.

Além das fraquezas, foram indicados outros pontos de ameaças, dentre eles o endividamento familiar, em linha com o estudo divulgado na pesquisa (PEIC, 2022). Já em abril de 2023 essa pesquisa indicou que (78,3%) das famílias possuíam dívidas no núcleo familiar, uma marca histórica desde 2001⁵ quando a série foi iniciada.

Quanto às oportunidades há espaço para reunir melhorias de *performance* na recuperação de crédito/receita. Os participantes foram assertivos e demonstraram uniformidade nas respostas quanto à necessidade de contar com novas tecnologias para mensuração dos resultados e gerar relatórios confiáveis e, ainda, ferramentas de análise para monitorar processos, identificar de tendências, definir as metas e objetivos para cada uma das etapas de recuperação de crédito considerando todas as camadas da carteira de inadimplência.

Figura 4
Síntese da Análise SWOT (SAFIN/SECOB)



Fonte: Adaptado pelos autores

Portanto, as entrevistas mostraram que a atuação do SECOB se dá de forma reativa, ou seja, quando o devedor o procura, dessa forma. Pôde-se constatar que não há ações para antecipar problemas de cobrança, ou um trabalho preditivo conforme recomendam Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007). Parte dos respondentes não veem como funções do SECOB o frear picos de inadimplência e gerir os escritórios de cobrança para um melhor desempenho na recuperação de créditos dentro de métricas e procedimentos internos unificados.

Os problemas e as fragilidades apontadas, majoritariamente ressaltam a ausência de padronização de processos, controle das atividades desempenhadas, impossibilidade de mensuração de resultados gerando custo de transação o que contribui para ausência de metas departamentais e melhoria de *performance*, tornando extremamente complexo qualquer

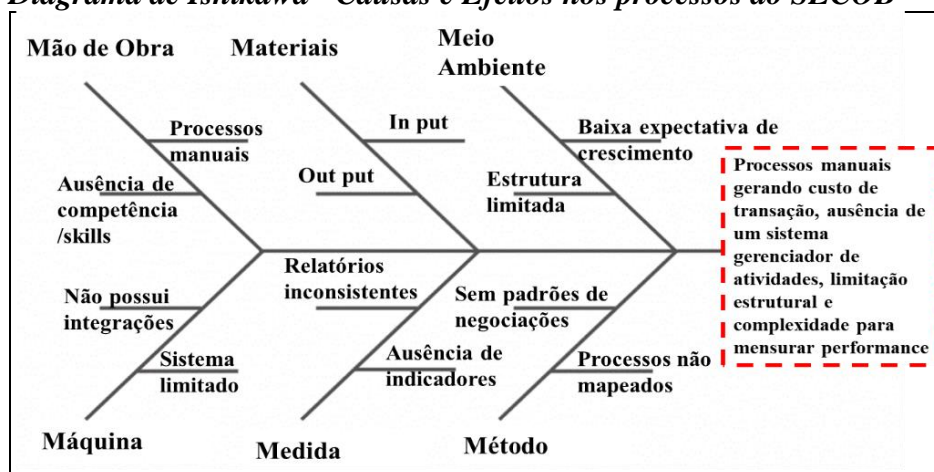
⁵ Disponível em <https://www.serasa.com.br/limpa-nome-online/blog/endividamento-no-brasil/>

apontamento de objetivos em função dificuldade medir a *performance* atual. Com isso, entende-se que a falta de um sistema de gestão seja a principal necessidade departamental.

Baseado nas respostas coletadas, utilizou-se o diagrama de Ishikawa (1993), para esquematizar e sintetizar os resultados da pesquisa. O diagrama de Ishikawa é extremamente útil para apresentar de forma sistemática o resultado de um processo ou efeito, considerando essencialmente a causa apontada (vide a Figura 5).

Figura 5

Diagrama de Ishikawa - Causas e Efeitos nos processos do SECOB



Fonte: Elaborado pelos autores

Decorrido o diagnóstico foi possível definir que a causa raiz do problema está relacionada a não-institucionalização das estruturas de gestão dos processos de cobrança em um sistema de informações específico, o que tem gerado relatórios de conciliação frágeis, dificuldades no acompanhamento dos valores aprovados e recordos, dificuldades para a limpeza da base de inadimplentes e para mensurar a *performance* da recuperação de crédito elevando-se os custos de transação nas operações de cobrança.

4 Proposta de Solução Do Problema

A proposta de solução do problema representa uma inovação de processos para área de cobrança do IPM, nesse sentido, pode-se argumentar que a inovação é incremental conforme ressaltam Proença, Lacerda, Pacheco, Antunes, Tavora e Salerno (2015). A inovação de processos que se pretende desenvolver acarretará mudanças severas, quebras de paradigmas, desenvolvimentos e aprimoramento de novas técnicas no intuito da promoção de melhorias. A inovação nos processos proposta está intrinsecamente alinhada à estratégia de sobrevivência e crescimento da instituição conforme afirmam Tidd, Bessant e Pavit. (2008).

4.1 Processo de elaboração da proposta de solução

Durante a execução deste trabalho, foram realizadas diversas visitas e reuniões a escritórios de cobrança que atuam no mercado educacional, a fim de compreender quais eram os *softwares* utilizados, como lidavam com a régua de cobrança, canais de atendimentos, ferramentas de relacionamento com os clientes CRM (*Customer Relationship Management*).

A partir dessas entrevistas listou-se algumas ferramentas considerando o problema suas particularidades. Com isso, a proposta de solução foi estruturada em três etapas, buscando reunir melhorias de processos, aproveitamento de dados para confecção de relatórios consistentes e incrementos tecnológicos para reduzir os custos de transação.

Na etapa 1, foi colhida as informações sobre os valores iniciais gastos para o ingresso de processos judiciais com origem na inadimplência. Verificou-se que o custo de transação inicial em 2019 com judicializações foi de 1,2 milhão de reais, sem qualquer garantia de recuperação

futura. Contudo, o montante apurado de recuperação com esses ingressos em 2021, foi de R\$ 750 mil reais, ou seja, após dois anos havia ainda para recuperar pelo menos R\$ 450 mil reais.

Esses dados foram apresentados à GEFIN e à DIFIN com sugestões para alterar a forma contratual de pagamento aos escritórios, ao invés do pagamento de 10% de honorários de ingresso e mais outros 10% sobre a recuperação, para pagamento de 20% dos honorários somente no êxito do processo, eliminando-se os custos de transação iniciais.

Na etapa 2, considerando o aumento no número de ingressos de ações judiciais a longo prazo, propôs-se a utilização do sistema *Legal One*, que já era utilizado pelo Departamento Jurídico Interno há mais de quatro anos, para o acompanhamento desses ingressos a fim de trazer benefícios à área. A utilização desse sistema eleva o nível de segurança das informações com a organização das ações judiciais, permitindo acompanhar prazos e monitorar o desempenho dos responsáveis pelas ações, facilitando as atividades do SECOB, podendo assim, acompanhar o prazo médio de recebimento de uma ação, a probabilidade de sucesso, o valor da ação atualizado e a geração de *insights* para melhorar a *performance* dos escritórios.

Na etapa 3, considerada a de maior complexidade, está relacionada à principal atividade do departamento. Após as pesquisas de mercado, chegou-se a três opções para a aquisição de um sistema específico para centralizar as atividades de cobrança e auxiliar na gestão da carteira de inadimplência, segregando as faixas de atraso para aplicação automatizada da régua de cobrança, além de manter o histórico de negociação com o aluno. Com as informações será possível definir campanhas específicas para recebimento, quantificação de recebimento por escritório de cobrança, *performance* por *aging* da dívida, módulo de negatização e demais atividades que competem à operação da carteira de recebíveis.

A primeira opção de sistema foi o Rubeus, uma plataforma de CRM educacional, que possibilita a aplicação de régua de cobrança automatizada, com possibilidade de aplicação de campanhas, capaz de monitorar o desempenho de recuperação de crédito, pagamentos, mensurar a inadimplência. A segunda foi o Cobmais, um sistema de cobrança intuitivo e inteligente, com ênfase na cobrança e emissão de boletos, módulo de negatização, régua de cobrança automatizada, automação de campanhas, emissão de relatórios parametrizados e customizados de acordo com a necessidade. A terceira opção foi o Receiv, um sistema de cobrança inteligente que permite tanto o controle da operação quanto das atividades dos colaboradores envolvidos nos processos. Permite obter a conciliação de pagamentos, possui *Business Intelligence* (B.I) integrado para gerar *insights* a partir de relatórios customizados.

Para a escolha de qual ferramenta seria utilizada, utilizou-se o modelo de princípios de usabilidade adaptado de Nielsen (1993), acrescentando o campo custo e integração, a Tabela 2.

Tabela 2
Comparativo de custo, integração e usabilidade

Plataformas	Custo	Integração	Facilidade de aprendizado	Eficiência de uso	Facilidade de memorização
Rubeus	Custo zero, homologado junto ao sistema Totvs	Nativo	Alta	Alta	Alta
Cobmais	Custo de R\$ 70 mil, implantação sem desenvolvimentos	Via API	Média	Alta	Média
Receiv	Custo de R\$ 20 mil para implantação sem desenvolvimentos	Via API	Média	Alta	Média

Fonte: Adaptado pelos autores de Nielsen (1993)

Baseando-se nesses critérios o sistema escolhido foi o Rubeus, com destaque para custo e à integração, uma vez que esse sistema é nativo e licenciado pela Totvs plataforma recentemente acolhida pela IESC. Esse sistema possui um módulo de captação de alunos, gestão de permanência com controle de evasão e controle de inadimplência.

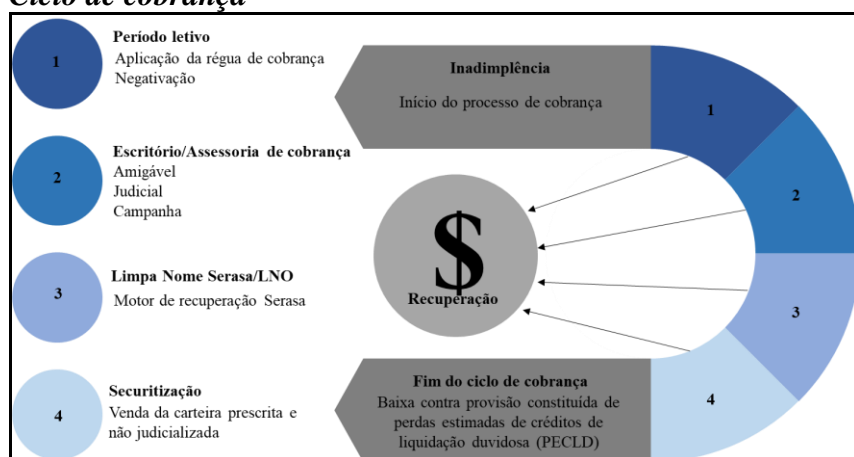
Por ser um produto nativo e integrado à plataforma recém adquirida, torna-se possível realizar o controle de parcelas em aberto, com régua de cobrança e negociação dos valores em

atraso, não havendo necessidade de desenvolvimento de API's como os demais, abreviando o prazo para implantação da solução.

No que diz respeito à experiência do usuário, considerou-se a facilidade de aprendizado e memorização uma vez que sua interface utiliza o método Kanban⁶, familiar à maioria dos colaboradores do SECOB.

A proposta cria valor tanto para a IESC quanto para os alunos/responsáveis. Para a IESC incrementará os recursos tecnológicos com a implantação de dois sistemas somados à alteração contratual com os escritórios de cobrança. No que diz respeito ao ciclo de vida do título em cobrança, será possível acompanhar integralmente o processo do começo, meio e fim, visando a máxima recuperação, conforme pode-se observar a Figura 6.

Figura 1
Ciclo de cobrança



Fonte: Elaborada pelos autores

O ciclo de vida do débito está dividido em quatro etapas, sendo a primeira etapa a cobrança em sua fase inicial de atraso, ou seja, enquanto o aluno está ainda estudando. Com a aplicação da régua de cobrança que passa a atuar desde comunicados de boletos disponíveis aos avisos de cobrança, culminando na negativação com 60 dias. Após o período letivo, caso não haja acerto da dívida pelos meios oferecidos, inicia-se a segunda etapa, em que os débitos são enviados aos escritórios de cobrança jurídica. As cobranças são realizadas na fase amigável, periodicamente são passivas de campanhas com a concessão de descontos expressivos e quando não recuperadas, alvo de ações judiciais.

Na terceira etapa, os débitos que não forem recuperados, nem alvos de ações judiciais em função do baixo valor, serão encaminhados para o produto Limpa Nome Serasa (LNO), que atua como uma espécie de assessoria terceirizada cobrando os débitos somados a débitos de outros credores propondo ofertas interessantes ao devedor para que volte a ter a condição de buscar crédito na praça novamente.

A quarta e última etapa do ciclo de cobrança, consiste na securitização, ou venda da carteira que não foi possível recuperar. Ao considerar essa possibilidade, é importante que se tenha dados de cadastros atualizados, documentos comprobatórios da dívida devidamente assinados. À vista disso, quanto mais insumos são oferecidos às securitizadoras, maior será o valor pago na carteira. Ao final do ciclo da cobrança, o que resta é o reconhecimento da dívida e a baixa do débito contra a provisão de perdas estimadas de crédito de liquidação duvidosa.

⁶ - Kanban é um termo de origem japonesa, que significa sinalização ou cartão. O termo é empregado ao uso de cartões (*post-its*), para realizar o acompanhamento de um processo. Sendo um recurso visual que auxilia o gerenciamento do trabalho.

Com as ferramentas tecnológicas propostas, todo o ciclo de cobrança poderá ser acompanhado, diminuindo-se o número de cobranças indevidas, concessão de descontos e prazos para realização do acordo, mapeamento da sazonalidade e a verificação do perfil do devedor, capaz de promover possibilidades de acordos mais adequadas ao devedor, corroborando para o acerto de sua dívida e transparência de seu nome na praça para realização de novos negócios, sendo esse o segundo valor da proposta.

5 Plano de Implantação

Neste capítulo, são ressaltados os aspectos centrais que envolvem o plano de ação para implantação da proposta, objetivando minimizar os riscos e otimizar o tempo. Para isso, utilizou-se um modelo prático e de fácil aplicação, a fim de se distanciar dos riscos, os quais estão associados à incerteza (Salles, Vale, & Rabecchini, 2010). Considerando a alteração contratual, implantação do Legal One e implantação da ferramenta de CRM Rubeus as etapas foram fragmentadas em três módulos diferentes.

No Módulo 1, o fluxo de alteração contratual, que foi dividido em três partes: (a) a aprovação da alteração contratual junto aos escritórios de cobrança; (b) a elaboração de um novo contrato junto ao departamento jurídico interno (c) realização de reuniões com os representantes de cada escritório para apresentar nova proposta e seus benefícios a longo prazo.

No Módulo 2, detalha-se o plano de ação para a implantação do sistema Legal One, dividido em duas partes principais. A primeira envolve a aprovação da implementação da ferramenta pela Gerência e pela Diretoria Financeira e, na segunda, foca-se no treinamento das equipes e escritórios terceirizados, além de ajustes contínuos na base de dados. Erros poderão ocorrer devido à alimentação manual do sistema, sendo essencial a revisão constante dos relatórios de ações judiciais para manter a qualidade dos dados.

As ações do Módulo 3, estão relacionadas ao fluxo de implantação do CRM Rubeus e foram divididas em três partes: (a) aprovação da ferramenta inclusa no plano de ação; (b) início às integrações, migrações de dados e testes, em que será necessária a participação ativa da Gerência de Tecnologia da Informação (GERTI), sendo este o ponto mais sensível do plano de ação, pois, depende exclusivamente da disponibilidade de outro setor e gerência, sobrecarregadas com a implantação da plataforma Totvs; (c) monitoramento da operação e aperfeiçoamento da equipe do SECOB que utilizará a nova ferramenta, com estímulos à correta utilização e às melhores práticas de mercado. Nesta parte também serão avaliados os resultados com o uso da nova ferramenta.

O desenvolvimento de relatórios específicos a cada etapa do processo de cobrança fornecerá insumos específicos para o gerenciamento da carteira, auxiliando a tomada de decisão no que diz respeito as campanhas de descontos.

5.1 Investimentos

Tendo em vista que muitos dos custos de aquisição já foram absorvidos por outros departamentos, e alguns recursos essenciais para o projeto já estão contemplados no orçamento caberá apenas a adequação desses recursos ao SECOB. Os custos mais relevantes estão detalhados Tabela 3.

Tabela 3
Custos de Investimento do Projeto

	Custo de aquisição	Custo Mensal	Custo de Implantação
Alteração contratual	Sem custo inicial, uma vez que as alterações foram desenvolvidas pelo SECOB.	O custo de 20% sobre o recebimento. O débito poderá ser repassado ao aluno no acordo judicial.	Não houve custo de implantação.
Legal One	Sem custos, já adquirido por outro departamento.	Custo mensal de 6 licenças é de R\$ 666,67. Custo anual de R\$ 8.000,00	Não haverá custos com desenvolvimento

Rubeus	Sem custos, o CRM Rubeus é nativo do Totvs	Absorvido pela implantação do RM Totvs	Não haverá custos com desenvolvimento
--------	--	--	---------------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores

Considerando o sistema de gestão de contratos e ações judiciais *Legal One*, fora adquirido pelo departamento jurídico, carecerá apenas da liberação de licenças sem a necessidade de custos adicionais com parametrizações. Para o CRM Rubeus, também haverá parametrizações simples, em um primeiro momento, não haverá custos com desenvolvimento,

6 Intervenções e os Resultados Alcançados

Nesta seção aborda-se a trajetória seguida na elaboração da construção da proposta de solução do problema inicialmente percebido, bem como as dificuldades encontradas, as expectativas dos *stakeholders* e os resultados esperados (Marcondes et al.,2017)

Inicialmente tinha-se a percepção de alguns problemas enfrentados pelo setor de cobrança, todavia, com a avaliação diagnóstica dos processos existentes verificou-se que todos os processos estavam na mente dos colaboradores. Como medida primeira, foram redigidos os fluxos departamentais mais importantes a partir da percepção dos colaboradores. Verificou-se ainda o excesso de processos manuais, a ausência de um sistema integrador de atividades da rotina de cobranças e custos de transação incorridos na relação com os escritórios de cobrança.

Foram estabelecidas estratégias de mudanças a fim de atender aos anseios dos *stakeholders*. Por meio da observação participante, ao longo de um ano, foram reunidos diversos pedidos desses *stakeholders* (*e-mail*, Comunicados Internos (C.I) e reuniões). Conforme, expostos na Tabela 4, os *stakeholders* possuem anseios diferentes, com graus de complexidades e pesos em importância também diferenciados.

Tabela 4

Expectativas dos Stakeholders

<i>Stakeholders</i>	Expectativa primária	Expectativa Secundária
Diretoria Financeira	Diminuição da inadimplência e aumento da recuperação de crédito sob o cuidado dos escritórios de cobrança	Relatórios e análises.
Gerência Financeira	Eficiência operacional a fim de cumprir as metas e objetivos propostos pela Diretoria	Bom relacionamento com os alunos
Setores com processos vinculados ao SECOB	Celeridade nos processos	Bom relacionamento com outros setores
Colaboradores do SECOB	Automação de processos e incremento tecnológico	Revisão salarial

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir das expectativas elencadas, tomou-se o cuidado de identificar a ordem de importância e o peso de cada *stakeholders*, considerando principalmente a origem do capital. Com isso, atender a Diretoria e Gerência Financeira passou a ser prioridade, mas buscando equilibrar os diferentes anseios para gerar valor a todos sem diminuir suas expectativas, com estratégias combinadas e sinergia, conforme recomendam (Tantalo & Priem, 2016). Considerando esses elementos, buscou-se com a proposta atender as necessidades de alavancagem na recuperação de crédito por meio de incremento tecnológico a fim de promover celeridade aos processos, ao mesmo tempo produzir relatórios confiáveis e eficiência operacional a custos relativamente baixos.

Conforme argumenta Coase (1937), a firma existe para reduzir os custos de transação, ou seja, custos de buscas, negociação e monitoramento e guarda de contratos (Williamson. 1991). Frente aos gastos na ordem de 1,2 milhão de reais em 2019 com o ingresso de ações judiciais, a IESC deixou de ingressar com novas ações em 2020, assim os títulos que estavam próximos do prazo prescricional trouxeram um prejuízo de 5,5 milhões de reais elevando-se as perdas.

Nesse contexto foi repactuada a forma de pagamento com os escritórios reduzindo-se os custos de ingresso com ações judiciais e os custos de transação *ex post* com perdas por prescrições de dívidas. Com isso foi possível o ingresso de cinquenta novas ações judiciais já sob o novo modelo de contrato, sem quaisquer desembolsos iniciais aos escritórios de cobrança.

Na etapa 2, ampliou-se a utilização do sistema de auxiliar à gestão das ações *Legal One*. Essa ampliação facilitou o acompanhamento e o monitoramento das ações, não só pela equipe do departamento jurídico interno, mas também pela equipe do SECOB.

Com a implantação do sistema *Legal One* foi possível identificar e separar por *status* de andamento todas as ações existentes nos escritórios, acompanhar os prazos, estimar a probabilidade de sucesso da ação e ter uma previsão de recebimento a curto, médio e longo prazos, auxiliando o departamento de contas a receber com o fluxo de caixa. A Tabela 5, a seguir, é fruto do relatório extraído na plataforma *Legal One*, sendo um avanço para o setor de cobrança, uma vez que não se tinha o controle ou informações sobre essa operação.

Tabela 5
Composição do saldo ajuizado

Escritório	PNº Processos	Ativos	Arquivados	Baixados	Suspensos	Valor (R\$)
Escritório 1	299	166	82	5	46	8.108.744,42
Escritório 2	225	131	2		92	3.148.142,30
Escritório 3	41	38	2	1		718.371,29
Escritório 4	19	15	4			378.252,79
Escritório 5	12	11			1	301.664,92
Escritório 6	136	111	8	0	17	2.765.411,02
TOTAL	732	472	98	6	156	15.420.586,74

Fonte: Elaborada pelos autores

Na etapa 3, em que foi iniciada a implantação do CRM Rubeus, cujo andamento está na fase final, com isso, não foi possível evidenciar os resultados, o que ocorrerá a partir do segundo semestre de 2024, sendo que estará em plena operação em 2025. Contudo, espera-se que a implantação da proposta em todas as suas etapas trará significativa redução de custos de transação com a automação de processos como a régua de cobrança. Dessa forma, o SECOB economizará tempo, reduzirá erros, terá ganhos de celeridade e auxiliará o setor na emissão de relatórios de desempenho para o planejamento de comunicados e campanhas.

8. Considerações Finais

A proposta de solução desenvolvida no trabalho teve por objetivo propor soluções inovadoras nos processos de gestão da inadimplência para aumentar recuperação de crédito no Setor de Cobrança da IES estudada.

Em linhas gerais, com as duas etapas propostas e já finalizadas, o setor passou a ter um volume maior de ações judiciais sem custos iniciais após as negociações realizadas na primeira etapa, o que a longo prazo, poderá trazer ganhos extraordinários. A solução proposta na segunda etapa assegurou o controle do volume de ações pela plataforma *Legal One*, com relatórios capazes de nortear o setor para atender aos anseios dos *stakeholders* e reduzir perdas com a prescrições de ações judiciais e custos de monitoramento.

Com essa plataforma tem sido possível separar os valores recuperados de ações judiciais dos valores recuperados em cobrança amigável, o que era praticamente impossível de identificar. Tal separação tem auxiliado o departamento na mensuração da *performance* de recuperação de crédito de cada escritório, verificando as diferenças de efetividade que servirão de parâmetro para estipular metas de performance aos escritórios, o que contribuirá para o aumento do volume recuperado.

Explorar a problemática encontrada no SECOB viabilizou a oportunidade de colocar em prática os conceitos acadêmicos da área de Administração amparada na metodologia *Business*

Problem Solving. A implantação da solução tem auxiliado o SECOB a alavancar seus processos com novas estratégias de atuação inovadoras e incrementais e a suprir suas carências por meio soluções tecnológicas para o acompanhamento e mensuração da *performance* na recuperação de crédito atendendo as expectativas dos *stakeholders*. Nesse aspecto, a compreensão correta dos anseios, o entendimento da operação junto aos parceiros estratégicos e o cuidado em analisar o ambiente de negócios da IESC, ampliou os horizontes da equipe sobre o assunto, ensejando na oportunidade para a reavaliar os contratos e propor novas práticas de atuação do Setor de Cobrança.

A reprodução e a aplicabilidade da proposta não estão atreladas a muita complexidade ou a níveis elevados de investimentos e pode ser replicada em outras empresas ou setores. Nesse sentido o trabalho contribui com os passos seguidos que tornaram exitosa a implantação da proposta que tem entregado excelentes resultados logo de início.

Destaca-se ainda a relevância do curso de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, que agregou valor singular à carreira dos participantes, munindo-os com ferramentas e conteúdos enriquecedores para o entendimento do problema e o desenvolvimento da proposta de revitalização dos processos de cobrança na Instituição estudada.

REFERÊNCIAS

- Brasil (1999). *Lei nº 9.870, de 23/11/1999, publicada em 23/11/1999*. Dispõe sobre o valor total das anuidades escolares e dá outras providências. Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19870.htm#:~:text=da%20legisla%C3%A7%C3%A3o%20vigente.,Art.,da%20escola%20ou%20cl%C3%A1usula%20contratual.
- Coase, R. H. (1937), *The Nature of the Firm*.
- Ishikawa, K. (1993) *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Janissek-Muniz, R., Freitas, H., & Lesca, H. (2007) *A Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações*. In: CONTECSI, 4., 2007. Anais...São Paulo/SP: CONTECSI, 2007.
- Johnson, Gerry., Scholes, Kevan., & Whittington, Richard. (2011). *Fundamentos da Estratégia*. Bookman.
- Marcondes, R. C.; Miguel, L. A. P.; Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de: <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-dodesenvolvimento-de-negociosprofissional/>.
- Nielsen, J. (1993). *Usability Engineering*. Academic Press, Boston, MA.
- Proença, Adriano. Lacerda, Daniel Pacheco. Antunes Júnior, Jose Antônio Valle. Távora Junior, José Lamartine, & Salerno, Mario Sérgio (2015). *Gestão da Inovação e Competitividade no Brasil da teoria para a prática*. Porto Alegre.
- Salles Junior, C. A. C., Soler, M.A., & Santos Do Vale, J.A.; Rabecchini Júnior, R. (2010). *Gerenciamento de riscos em projetos* (2a. ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV
- Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (SEMESP 2022). *Mapa do ensino Superior no Brasil* (2022). - Edição 11. Recuperado em 18/mar/2022 de <https://www.semesp.org.br/mapa-do-ensino-superior/edicao-11/>
- Tantalo, C., & Priem, R. (2016). *Value creation through stakeholder synergy*. Strategic Management Journal
- Tidd J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008) *Gestão da inovação*. Bookman.
- Williamson, O. *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*. Administrative Science Quarterly, v.36, n.2, p.269-296, 1991.